



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

**TEMA:**

**Incidencia de los planes de carrera en el desempeño laboral de los colaboradores en una Industria Cartonera de la ciudad de Guayaquil**

**AUTORES:**

**Robles Santana Milena Elizabeth  
Toala Plúa Sally Pamela**

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

**TUTOR:**

**Román Bermeo Cynthia Lizbeth**

**Guayaquil, Ecuador**

**2024**



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

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Psicóloga Milena Elizabeth, Robles Santana** y por la **Psicóloga Sally Pamela, Toala Plúa**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano.

**DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**Ing. Cynthia Lizbeth Román Bermeo, MEc. MID.**

**REVISOR**

**Ec. Freddy Ronalde Camacho Villagomez, Mgs. PhD.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

**Ing. Zoila Rosa Bustos Goya, Mgs.**

**Guayaquil, a los 30 del mes de abril del año 2024**



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

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, **Psic. Milena Elizabeth Robles Santana y Psic. Sally Pamela Toala Plúa**

**DECLARAMOS QUE:**

El Proyecto de Investigación **Incidencia de los Planes de Carrera en el Desempeño Laboral de los Colaboradores en una Industria Cartonera de la Ciudad de Guayaquil** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

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

**Guayaquil, a los 30 del mes de abril del año 2024**

**AUTORES**

---

**Milena Elizabeth Robles Santana**

---

**Sally Pamela Toala Plúa**



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

**AUTORIZACIÓN**

Nosotras, **Psic. Milena Elizabeth Robles Santana y Psic., Sally Pamela Toala Plúa.**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano** titulado: **Incidencia de los Planes de Carrera en el Desempeño Laboral de los Colaboradores en una Industria Cartonera de la Ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 30 del mes de abril del año 2024**

**AUTORES**

---

**Milena Elizabeth Robles Santana**

---

**Sally Pamela Toala Plúa**



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

INFORME DE COMPILATIO

 CERTIFICADO DE ANÁLISIS  
magister

ROBLES SANTANA MILENA ELIZABETH &  
TOALA PLUA SALLY PAMELA

2%  
Textos  
sospechosos

5% Similitudes  
(ignorado)  
<  
1% similitudes  
entre comillas  
(ignorado)  
1% entre las  
fuentes  
mencionadas  
(ignorado)  
2% Idiomas no  
reconocidos

Nombre del documento: ROBLES SANTANA MILENA ELIZABETH &  
TOALA PLUA SALLY PAMELA.docx  
ID del documento: e5c017b4da09a62fa596919b655be39f29ba0c2b  
Tamaño del documento original: 1,77 MB

Depositante: Cynthia Lizbeth Roman Bermeo  
Fecha de depósito: 17/4/2024  
Tipo de carga: interface  
fecha de fin de análisis: 17/4/2024

Número de palabras: 30.352  
Número de caracteres: 206.359

Ubicación de las similitudes en el documento:



**TEMA: Incidencia de los Planes de Carrera en el Desempeño Laboral de los Colaboradores en una Industria Cartonera de la Ciudad de Guayaquil**

**MAESTRANTES** Psic. Milena Elizabeth Robles Santana

Psic., Sally Pamela Toala Plúa

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, IV COHORTE**

**ELABORADO POR:**



**Ing. Cynthia Lizbeth Román Bermeo, MEc. MID.**

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION**

## **AGRADECIMIENTO**

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que contribuyeron de alguna manera en la realización de esta tesis. En primer lugar, a mi tutora y el equipo de la maestría, por su orientación experta, su paciencia infinita y su invaluable apoyo a lo largo de este proceso. Su guía ha sido fundamental en cada etapa de este trabajo y estoy profundamente agradecida por su dedicación.

No puedo pasar por alto el apoyo incondicional de mi familia y amigos, quienes estuvieron ahí para animarme en los momentos difíciles y celebrar conmigo cada pequeño logro. Su amor y aliento fueron mi mayor motivación.

Finalmente, quiero expresar mi profunda gratitud a todos los participantes de este estudio, cuya colaboración generosa hizo posible la recolección de datos y enriqueció enormemente los hallazgos de esta investigación.

**Milena Robles Santana**

## **AGRADECIMIENTO**

Me encuentro infinitamente agradecida con todo el equipo de profesionales de la maestría de gestión de talento humano, por todos sus conocimientos y asesorías, por la dedicación y compromiso con el aprendizaje, pero sobre todo por la calidad de seres humanos que demostraron ser.

Agradezco al increíble equipo de trabajo que pudimos formar en conjunto con nuestra creatividad, habilidades, apoyo y mucha comunicación logramos destacar en nuestras actividades académicas. También agradezco a mi compañera de tesis por toda su paciencia y entrega para la terminación de nuestro trabajo final.

**Sally Toala Plúa**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres, Tomas y Rosa, cuyo sacrificio y dedicación han sido la fuente de inspiración detrás de cada uno de mis logros. Su inquebrantable apoyo y confianza incondicional me han impulsado a perseguir mis sueños con determinación y perseverancia. Este logro es también suyo.

A mi pareja, por su amor inquebrantable, paciencia infinita y constante motivación. Tu presencia en mi vida ha sido mi mayor bendición y esta tesis es un testimonio de nuestro viaje compartido hacia el crecimiento y la realización personal.

A mis hermanos, Yonathan y Enny, por ser mi fuente de fortaleza y alegría. Vuestra presencia en mi vida ha sido un regalo invaluable.

A todos aquellos que han dejado una huella imborrable en mi camino, esta tesis es también suya. Gracias por ser parte de este viaje.

**Milena Robles Santana**



## **DEDICATORIA**

Todo el esfuerzo realizado para cumplir el objetivo de tener una maestría surgió de mi fuente de inspiración, mi familia. Dedico este trabajo a mis padres, hermanos, mi esposo y mi hijo porque son las personas más importantes en mi vida, por ellos, por su soporte, consejos y ánimos he podido cumplir cada una de mis metas. Espero seguir celebrando mis logros junto a ellos por muchos años más.

**Sally Toala Plúa**

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>XII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>XIII</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>XIV</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XV</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>2</b>
Antecedentes .....	4
Planteamiento de la investigación .....	5
Objeto de Estudio .....	5
Planteamiento del Problema .....	5
Formulación del problema .....	7
Justificación .....	7
Preguntas de Investigación .....	10
Hipótesis: .....	11
Objetivo General: .....	11
Objetivos Específicos: .....	11
Limitaciones y delimitaciones .....	11
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
Teorías sobre el Desempeño Laboral .....	14
Teoría de las Necesidades Maslow (1943) .....	15
Teoría de las Expectativas de Vroom (1964) .....	17
Teoría del Establecimiento de Metas Locke (1968) .....	19
Teoría de la Autodeterminación Deci Y Ryan (1985) .....	21
Teoría General del Desempeño Laboral de Campbell (1990) .....	23
Teoría del Desempeño Contextual Borman, Motowidlo & Schmit (1993) .....	25
Teoría del Desempeño Adaptativo Pulakos, Arad, Donovan, Plamondon (2000) .....	26
Teoría de las Conductas Contraproducentes Spector, Fox (2005) .....	28
Teorías sobre la Formación Personal .....	30
Teoría de la Motivación Humana de Maslow .....	30
Teoría De La Gestión Del Conocimiento.....	31
Plan De Carrera .....	31
Plan De Carrera Organizacional .....	32
Características Del Plan De Carrera .....	32
Los Beneficios que Brindan el Plan de Carrera: .....	32
Desempeño Laboral (Y) .....	34
Características del Desempeño Laboral .....	34
Importancia del Desempeño Laboral .....	36
Factores que Influyen en el Desempeño Laboral .....	38
Métodos de Evaluación de Desempeño: .....	40
Instrumentos para Identificar la Influencia del Plan de Carrera en el Desempeño del Colaborador. ....	42
Descripción y Análisis de Puestos .....	43

Competencias.....	43
Evaluación 360 Grados.....	43
Capacitación.....	44
Implementación del Plan de Capacitación.....	44
Efectos de los Planes de Carrera en el Desempeño Laboral para la Organización.....	45
Employer Branding.....	46
Engagement.....	46
Atracción y Retención de Talento Humano.....	47
Efectos de los Planes de Carrera en el Desempeño Laboral para los Colaboradores.....	47
Marco Conceptual.....	49
Marco Referencial.....	55
<b>CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA.....</b>	<b>58</b>
Enfoque de Investigación.....	58
Método de Investigación.....	59
Alcance de Investigación.....	60
Diseño de Investigación.....	61
Fuentes de datos Primarios.....	63
<b>CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>65</b>
Validez y fiabilidad del instrumento.....	67
Análisis descriptivo.....	69
Regresión lineal.....	71
Modelos de Ecuaciones Estructurales.....	72
<b>CAPÍTULO 4: PROPUESTA.....</b>	<b>83</b>
Objetivo General.....	83
Objetivos Específicos.....	83
Estrategias y Actividades.....	83
Indicadores de Éxito.....	84
Plan de acción.....	84
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>88</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>90</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>92</b>
<b>APÉNDICES.....</b>	<b>100</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Muestra.....	65
<b>Tabla 2</b> Variables de estudio .....	66
<b>Tabla 3</b> Fiabilidad y validez de datos .....	68
<b>Tabla 4</b> Matriz de Correlaciones de Pearson .....	68
<b>Tabla 5</b> Análisis Factorial y comunalidades .....	69
<b>Tabla 6</b> Análisis de proporciones .....	70
<b>Tabla 7</b> Análisis descriptivo .....	71
<b>Tabla 8</b> Regresión Lineal Plan de carrera en el desempeño laboral .....	72
<b>Tabla 9</b> Resumen de las variables utilizadas para el análisis.....	75
<b>Tabla 10</b> Ponderaciones de regresión para el modelo de ecuaciones estructurales para la planificación y desarrollo de carrera de los empleados con la empresa .....	80
<b>Tabla 11</b> Resumen de ajuste del modelo para la planificación y el desarrollo profesional de los empleados con la empresa.....	82
<b>Tabla 12</b> Estrategia y plan de acción para el desarrollo laboral en la industria cartonera.....	85
<b>Tabla 13</b> Cronograma de actividades y presupuesto .....	87

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Modelo conceptual .....	73
<b>Figura 2</b> Estimación no estandarizada para el modelo de ecuaciones estructurales de la planificación y desarrollo de carrera de los empleados con la empresa .....	76
<b>Figura 3</b> Estimación estandarizada del modelo de ecuaciones estructurales de la planificación y desarrollo de carrera de los empleados con la empresa .....	78

## RESUMEN

En la presente tesis se investiga la relación entre los planes de carrera y el desempeño laboral de los colaboradores en la industria cartonera de Guayaquil, subrayando cómo una gestión estratégica del talento humano puede fortalecer la competitividad y sostenibilidad de este sector crucial para la economía local. El marco teórico de la investigación se apoya en diversas teorías de gestión de recursos humanos y desempeño laboral, como las teorías de Maslow, Vroom, y Locke, adaptadas al contexto de la industria cartonera. La metodología empleada incluye el análisis de variables como satisfacción laboral, compromiso organizacional y retención de talento. Se utilizó un diseño transversal para evaluar el impacto de los planes de carrera implementados, mediante técnicas estadísticas como regresiones lineales y modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados del análisis indican que los planes de carrera tienen una incidencia positiva en el desempeño laboral, evidenciando mejoras en la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los colaboradores. Estos hallazgos son consistentes con la literatura que sugiere que los planes de carrera son cruciales para alinear las aspiraciones de los empleados con los objetivos de la empresa, mejorando así la eficiencia y productividad general. Se recomienda diseñar e implementar planes de carrera que no solo satisfagan las aspiraciones de desarrollo de los colaboradores, sino que también estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa para fomentar un ambiente laboral que promueva la eficiencia, el compromiso y la satisfacción en el trabajo.

**Palabras Claves:** Planes de carrera, desempeño laboral, gestión del talento humano, industria cartonera.

## **ABSTRACT**

This thesis investigates the relationship between career plans and the work performance of employees in the cardboard industry of Guayaquil, highlighting how strategic management of human talent can strengthen the competitiveness and sustainability of this crucial sector for the local economy. The theoretical framework of the research is supported by various theories of human resource management and job performance, such as the theories of Maslow, Vroom, and Locke, adapted to the context of the cardboard industry. The methodology used includes the analysis of variables such as job satisfaction, organizational commitment, and talent retention. A cross-sectional design was used to evaluate the impact of the implemented career plans, using statistical techniques such as linear regressions and structural equation models. The results of the analysis indicate that career plans have a positive impact on job performance, evidencing improvements in the motivation, commitment, and job satisfaction of employees. These findings are consistent with literature suggesting that career plans are crucial for aligning employee aspirations with company goals, thereby improving overall efficiency and productivity. It is recommended to focus on the need to design and implement career plans that not only satisfy the development aspirations of employees, but are also aligned with the company's strategic objectives to foster a work environment that promotes efficiency, commitment and job satisfaction.

**Keywords:** Career plans, job performance, human talent management, cardboard industry.

## **Introducción**

En el dinámico entorno empresarial de hoy, la gestión efectiva del talento humano emerge como un pilar crucial para asegurar la competitividad y la sostenibilidad organizacional. En este contexto, los planes de carrera desempeñan un papel fundamental al alinear las aspiraciones profesionales de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa, potenciando así su desempeño y contribución al éxito organizacional. Este estudio se centra en la industria cartonera de la ciudad de Guayaquil, un sector vital para la economía local no solo por su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) sino también por su papel en la cadena de reciclaje y producción de materiales sustentables. A pesar de su importancia económica y ambiental, la industria enfrenta desafíos significativos en términos de gestión del talento, particularmente en lo que respecta a la implementación de planes de carrera efectivos que promuevan el desarrollo profesional y mejoren el desempeño laboral de sus colaboradores.

Este trabajo investiga la incidencia de los planes de carrera en el desempeño laboral de los colaboradores en una industria cartonera específica de Guayaquil, con el objetivo de entender cómo estas estrategias de desarrollo profesional influyen en la motivación, el compromiso y, en última instancia, en la productividad de los empleados. A través de una metodología cuantitativa, se analizan los datos de desempeño laboral y se evalúan los efectos de los planes de carrera implementados en la industria cartonera, considerando variables como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la retención del talento.

La gestión del talento humano y, más específicamente, la implementación de planes de carrera efectivos, presentan desafíos únicos en el contexto de la industria cartonera. Estos desafíos incluyen la necesidad de adaptarse a cambios tecnológicos rápidos, promover la sostenibilidad ambiental y responder a las demandas de un mercado laboral cada vez más competitivo. En este sentido, el estudio aborda preguntas críticas sobre cómo los planes de carrera pueden diseñarse e implementarse para superar estos obstáculos, fomentando un ambiente de trabajo que no solo aspire a la eficiencia y productividad sino también al bienestar y desarrollo integral de sus colaboradores.



Además, este trabajo se inscribe en un esfuerzo por llenar el vacío existente en la literatura sobre la gestión del talento en industrias específicas como la cartonera, en contextos emergentes. A pesar del reconocimiento de la importancia de las prácticas avanzadas de gestión de recursos humanos para el rendimiento organizacional, existe una escasez de estudios enfocados en cómo estas estrategias se aplican y su impacto en sectores industriales particulares. Por lo tanto, este estudio no solo proporciona insights valiosos sobre la incidencia de los planes de carrera en el desempeño laboral sino que también invita a una reflexión más amplia sobre las políticas de gestión del talento adaptadas a las características y desafíos específicos de la industria cartonera.

## **Antecedentes**

En el contexto global, la gestión del talento humano emerge como un pilar fundamental para el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones. Frente a un mercado laboral cada vez más competitivo y a la rápida evolución tecnológica, las empresas se ven obligadas a innovar constantemente en sus estrategias para atraer, retener y desarrollar a sus colaboradores (Bulilan, 2020). Este enfoque no solo mejora la competitividad empresarial, sino que también contribuye al crecimiento profesional y personal de los empleados, lo que a su vez se traduce en un aumento de la productividad y la satisfacción laboral (Marín, 2020).

En este marco, los planes de carrera se destacan como herramientas estratégicas esenciales para la gestión del talento (Tabiu et al., 2020). Permiten alinear los objetivos personales de los empleados con los de la organización, ofreciendo un camino claro para el desarrollo profesional y promoviendo la motivación y el compromiso a largo plazo. Sin embargo, la efectividad de estos planes depende de su adecuada implementación y de su capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes tanto de la empresa como de su fuerza laboral (Checa et al., 2020).

Particularmente en la industria cartonera, caracterizada por su intensa actividad laboral y la necesidad de adaptación a las dinámicas de sostenibilidad y responsabilidad ambiental, la gestión del talento adquiere una relevancia especial (Robles, 2022). En este sector, la innovación y la eficiencia operativa se ven fuertemente influenciadas por la motivación y la cualificación de los trabajadores, lo que pone de relieve la importancia de desarrollar planes de carrera efectivos que respondan a estos desafíos (Tutiven, 2023).

La presente tesis en cuestión se centra en esta industria específica, situada en Guayaquil, para investigar la incidencia de los planes de carrera en el desempeño laboral de los colaboradores. Este enfoque permite no solo evaluar la efectividad de dichas estrategias en un contexto particular, sino también contribuir al cuerpo de conocimiento sobre la gestión del talento en sectores industriales con demandas y desafíos únicos.

## **Planteamiento de la investigación**

### ***Objeto de Estudio***

El objeto de estudio de esta tesis se centra en el personal de la industria cartonera en la ciudad de Guayaquil, enfocándose en cómo los planes de carrera implementados por las empresas de este sector influyen en el desempeño laboral de sus colaboradores. Este enfoque particular permite examinar las dinámicas específicas de la gestión del talento humano en un entorno industrial clave para la economía local, destacando la relevancia de estrategias de desarrollo profesional que promuevan la motivación, el compromiso y, en última instancia, la productividad en el lugar de trabajo.

### ***Planteamiento del Problema***

La industria cartonera en Guayaquil representa un pilar fundamental en la economía local, siendo un sector clave en la cadena de reciclaje y producción de materiales sustentables (Robles, 2022). Esta industria no solo contribuye significativamente al Producto Interno Bruto (PIB) de la ciudad, sino que también juega un papel crucial en la generación de empleo, con miles de personas trabajando directa o indirectamente en la fabricación, comercialización y reciclaje de cartón. Además, la industria cartonera tiene un impacto ambiental positivo, promoviendo el uso de recursos renovables y reduciendo la huella de carbono, apoyando el desarrollo sostenible del país (Tutiven, 2023). Sin embargo, los desafíos relacionados con la gestión de residuos y la necesidad de tecnología avanzada para mejorar la eficiencia del reciclaje necesita de la colaboración entre el sector público y privado para innovar y superar estas barreras (Carranza, 2022).

La relevancia económica de la industria cartonera en Guayaquil se evidencia no solo en su contribución al PIB local, sino también en su capacidad de fomentar la cadena de valor agregado a través de la innovación y el desarrollo de productos con mayor valor de mercado. Este sector también es crucial para la economía circular, promoviendo el reciclaje y la reutilización de materiales, lo que contribuye a la sustentabilidad ambiental y económica (Mejía & Zamora, 2022). Socialmente, la industria cartonera es vital para la inclusión laboral, ofreciendo oportunidades de trabajo a sectores vulnerables de la población. Además, la industria tiene el potencial de mejorar la cohesión social a través de

programas de responsabilidad social empresarial que benefician a las comunidades locales. Estos programas no solo mejoran la calidad de vida de los ciudadanos, sino que también elevan la percepción pública de la industria y mejora la imagen corporativa de las empresas cartoneras (Tutiven, 2023).

La gestión del talento humano en la industria cartonera de Guayaquil es un factor determinante para su éxito y sostenibilidad. Las prácticas de gestión del talento se centran en el desarrollo de habilidades, capacitación y satisfacción laboral, lo que resulta en una mayor productividad y compromiso de los empleados. La innovación en la gestión de recursos humanos, incluyendo planes de carrera y desarrollo profesional, es clave para atraer y retener talento en este sector (Paredes & Bustamante, 2021). La adopción de políticas inclusivas y de diversidad también contribuye a un ambiente laboral más enriquecedor y productivo, destacando la importancia de la seguridad laboral y las condiciones de trabajo en la retención del personal (Barrios et al., 2020). Por tanto, el compromiso organizacional mejora cuando los empleados perciben que sus esfuerzos contribuyen al éxito de la empresa y al bienestar social (Checa et al., 2020).

La relevancia de una gestión estratégica del talento se evidencia en la correlación directa entre prácticas avanzadas de recursos humanos y resultados empresariales positivos (Álvarez, 2020). En particular, la implementación de planes de carrera dentro de las políticas de gestión de talento ha demostrado ser una herramienta eficaz para anticipar y satisfacer las necesidades de desarrollo profesional del personal, lo que a su vez potencia la innovación y la capacidad de respuesta ante los cambios del mercado (Paredes & Bustamante, 2021). Estas estrategias no solo enfatizan la importancia de adquirir competencias clave, sino que también promueven un ambiente de trabajo donde el crecimiento personal y profesional es parte integral de la cultura corporativa, facilitando así la retención de talento y la atracción de nuevos talentos alineados con la visión y necesidades de la empresa (Checa et al., 2020).

Los planes de carrera se han identificado como un componente clave en la estrategia de gestión de talento, influyendo positivamente en el desempeño laboral de los empleados. Los planes de carrera bien definidos y comunicados pueden aumentar la motivación y el compromiso de los empleados al

proporcionarles una visión clara de su futuro dentro de la organización. Esta percepción de progreso y desarrollo profesional no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también conduce a una mayor productividad (Cisneros, 2021). Además, la implementación de planes de carrera contribuye a reducir la rotación de personal, lo que implica una mayor retención de talento y una reducción en los costos asociados con la contratación y formación de nuevos empleados (Guerrero et al., 2020). Por otro lado, los planes de carrera personalizados, que tienen en cuenta las aspiraciones individuales y las competencias de los empleados, son particularmente efectivos para mejorar el desempeño laboral (Chicaiza et al., 2023). El feedback continuo y el soporte para el desarrollo profesional son aspectos cruciales que deben integrarse en los planes de carrera para maximizar su efectividad (Bulilan, 2020).

Finalmente, es esencial considerar los desafíos y las mejores prácticas en la implementación de planes de carrera para garantizar su éxito. Los principales obstáculos es la falta de alineación entre los objetivos de desarrollo personal de los empleados y los objetivos estratégicos de la organización (Cisneros, 2021). Para superar este desafío, recomiendan una comunicación efectiva y la participación de los empleados en la creación de sus planes de carrera (Tabiu et al., 2020). Se enfatiza la importancia de la flexibilidad en los planes de carrera, permitiendo ajustes según cambian las necesidades del empleado y de la organización. El monitoreo continuo y la evaluación de los programas de desarrollo de carrera son esenciales para asegurar que estos sigan siendo relevantes y efectivos con el tiempo (Marín, 2020). Estas estrategias, cuando se implementan correctamente, no solo mejoran el desempeño laboral, sino que también promueven un ambiente de trabajo positivo y una cultura organizacional sólida.

### ***Formulación del problema***

¿Cómo incide la aplicación de los planes de carrera en el desempeño de los colaboradores en una industria cartonera?

### **Justificación**

La gestión del talento humano y la implementación de planes de carrera han demostrado ser elementos cruciales para la eficacia organizacional, particularmente en sectores industriales como el cartonero, que enfrenta

desafíos únicos relacionados con la adaptación tecnológica y la sostenibilidad (Tutiven, 2023). Los planes de carrera no solo ayudan a alinear las aspiraciones de los empleados con los objetivos de la empresa, sino que también mejoran el desempeño laboral y la satisfacción en el trabajo, factores que son esenciales para la retención de talento y la competitividad en el mercado (Tabiu et al., 2020). La importancia de entender cómo estos planes pueden actuar como catalizadores para el crecimiento empresarial, especialmente en industrias que requieren una constante evolución para mantenerse relevantes (Alshammari, 2023). Los planes de carrera bien estructurados contribuyen significativamente al desarrollo profesional de los colaboradores, lo que a su vez impacta positivamente en su desempeño laboral (Cisneros, 2021). Finalmente, el sector cartonero, debe adaptar nuevas tecnologías y prácticas sostenibles puede ser facilitada mediante estrategias de gestión de talento que incluyan planes de carrera coherentes con estas metas.

Por otro lado, la implementación de estos planes debe considerar las características específicas de la industria cartonera, como la gestión de una fuerza laboral diversa y la necesidad de adaptarse a cambios tecnológicos y de sostenibilidad de manera rápida y efectiva (Bulilan, 2020). Los planes de carrera adaptativos, que son capaces de ajustarse a las necesidades cambiantes tanto de los empleados como de la organización, pueden resultar en una mejora sustancial en la eficacia organizacional. El compromiso organizacional aumenta cuando los empleados perciben que la empresa invierte en su desarrollo profesional a través de planes de carrera que ofrecen oportunidades reales de crecimiento (Guerrero et al., 2020). La industria cartonera debe buscar un enfoque en la sostenibilidad y la innovación donde se refleje en la gestión del talento, integrando prácticas que fomenten la creatividad y la adaptabilidad. Este enfoque no solo promueve un mejor desempeño laboral, sino que también prepara a la organización para enfrentar los desafíos futuros de manera más efectiva (Robles, 2022).

El estudio de la gestión del talento humano y los planes de carrera ha cobrado gran relevancia en las últimas décadas, reflejando una evolución en cómo las organizaciones perciben y valoran a sus colaboradores. En este contexto, la importancia de adaptar las estrategias de gestión de talento a las

características específicas de cada industria, argumentando que esto puede incrementar significativamente la eficacia organizacional (Álvarez, 2020). Sin embargo, existe un vacío notable en la literatura respecto a la aplicación de estas estrategias en industrias específicas, como la cartonera, en contextos emergentes (Robles, 2022). El estudio de planes de carrera dentro de contextos industriales específicos es escaso, lo que limita la comprensión de las dinámicas únicas y las necesidades de desarrollo profesional de los colaboradores en dichos entornos.

Este vacío en la investigación se hace aún más evidente al considerar las particularidades de la industria cartonera en ciudades emergentes como Guayaquil, donde factores como la innovación tecnológica y la sostenibilidad ambiental juegan un rol crucial en la gestión del talento. La adaptación de los planes de carrera a estos factores puede no solo mejorar el desempeño laboral, sino también fomentar una mayor retención y satisfacción laboral (Checa et al., 2020). La falta de estudios focalizados en industrias como la cartonera limita la capacidad de las organizaciones para implementar prácticas de gestión del talento humano que se alineen efectivamente con sus objetivos estratégicos y culturales (Paredes & Bustamante, 2021). En este sentido, la investigación propuesta no solo busca llenar un vacío en la literatura, sino también ofrecer insights prácticos que puedan ser aplicados directamente para mejorar las prácticas de gestión del talento humano en la industria cartonera.

La importancia de los planes de carrera en el desempeño laboral y su influencia en la formulación de políticas y estrategias de mejora organizacional han sido ampliamente reconocidas en la literatura académica. Los planes de carrera bien definidos no solo mejoran la satisfacción y la retención de los empleados, sino que también impulsan la productividad general de la empresa (Tutiven, 2023). Existe una correlación significativa entre prácticas estratégicas de gestión del talento humano y el rendimiento organizacional. La adaptación de los planes de carrera a las necesidades y expectativas de los empleados puede resultar en mejoras tangibles en la eficiencia operativa (Tabiu et al., 2020). En este contexto, la personalización de los planes de carrera es crucial para alinear los objetivos individuales con los organizacionales, facilitando así una mayor implicación y compromiso por parte de los colaboradores. Por último, la

necesidad de integrar los planes de carrera dentro de una estrategia de desarrollo continuo, sugiriendo que la flexibilidad y la adaptabilidad son clave para responder a los cambios rápidos en el entorno laboral (Cisneros, 2021).

Las implicaciones de estos hallazgos para las industrias cartoneras en Guayaquil son significativas. Al considerar el dinamismo del sector y los retos específicos que enfrenta, como la necesidad de innovación constante y la gestión eficaz de recursos, el diseño de políticas internas y estrategias de mejora basadas en una comprensión profunda de la incidencia de los planes de carrera en el desempeño laboral se convierte en una prioridad. La adaptación de estrategias de gestión del talento a las características únicas del entorno y la cultura organizacional puede potenciar el impacto positivo en la productividad y la retención del talento (Robles, 2022). En este sentido, existe un marco valioso para desarrollar programas de desarrollo de carrera que consideren tanto las aspiraciones de los empleados como las necesidades operativas y estratégicas de la organización (Chicaiza et al., 2023). La importancia de la comunicación efectiva y el feedback continuo en el proceso de gestión del talento, subraya la necesidad de un enfoque holístico y participativo en el diseño de planes de carrera (Barrios et al., 2020). Finalmente, la adaptabilidad y la personalización emergen como elementos centrales, para que los planes de carrera eficaces son aquellos que logran equilibrar las demandas organizacionales con las expectativas personales, promoviendo un entorno de trabajo en el que tanto los empleados como la organización puedan prosperar.

### **Preguntas de Investigación**

Teórico conceptual

¿Cuál es el marco teórico y conceptual relevante sobre los planes de carrera y desempeño?

Referencial

¿Cuáles son los hallazgos sobre el análisis del efecto de los planes de carrera en el Desempeño?

Metodología

¿Cuál es el marco metodológico requerido para analizar la incidencia de los planes de carrera en el Desempeño de los colaboradores?

Propuesta



¿Cuáles son los factores que considerar para obtener resultados positivos de los planes de carrera que conduzcan a incrementar el Desempeño de los colaboradores?

**Hipótesis:**

*Hipótesis nula ( $H_0$ ):* Los planes de carrera no tienen un impacto significativo en el desempeño laboral de los colaboradores.

*Hipótesis alternativa ( $H_1$ ):* Existe una influencia positiva de los planes de carrera sobre el desempeño de los empleados, implicando que la implementación efectiva de estos planes puede mejorar significativamente la productividad, el compromiso y la satisfacción laboral.

**Objetivo General:**

Analizar la incidencia de los planes de carrera en el Desempeño de los colaboradores para mejorar su eficacia.

**Objetivos Específicos:**

- Establecer el marco teórico y conceptual relevante sobre los planes de carrera en el Desempeño
- Determinar el marco metodológico requerido para identificar la incidencia de los planes de carrera en el Desempeño de los colaboradores de una industria cartonera de la ciudad de Guayaquil.
- Analizar los resultados obtenidos del desempeño laboral en los colaboradores participantes para formación de carrera.
- Desarrollar estrategias de mejora en los planes de carrera implementados a partir de los resultados obtenidos.

**Limitaciones y delimitaciones**

Para desarrollar un análisis exhaustivo sobre la incidencia de los planes de carrera en el desempeño laboral de los colaboradores en una industria cartonera en la ciudad de Guayaquil, es imperativo considerar la delimitación geográfica y sectorial como un aspecto fundamental. Esta delimitación no solo contextualiza la investigación dentro de un marco específico, sino que también facilita la comprensión de las dinámicas particulares que caracterizan al sector cartonero en la ciudad. La industria cartonera en Guayaquil se distingue por su estructura organizativa y cultural laboral, lo cual impacta directamente en la implementación y efectividad de los planes de carrera. Este enfoque geográfico

y sectorial es esencial para identificar las necesidades específicas de desarrollo profesional de los colaboradores y cómo estos planes pueden ser optimizados para mejorar su desempeño laboral. Por tanto, es importante adaptar los planes de carrera a las características socioeconómicas y culturales del país, sugiriendo que las estrategias de gestión de talento humano deben ser diseñadas considerando el contexto local para maximizar su eficacia.

Por otro lado, la gestión de talento en la industria manufacturera ecuatoriana, enfatiza la relevancia de estudiar el impacto de los planes de carrera dentro de contextos industriales específicos, para generar estrategias más ajustadas a las realidades de cada sector (Cisneros, 2021). Las particularidades de la industria cartonera, como sus procesos productivos y la dinámica laboral, deben ser factores clave al desarrollar y evaluar los planes de carrera. Este enfoque permite no solo mejorar el desempeño de los colaboradores, sino también incrementar la competitividad y productividad de la industria en su conjunto. Un análisis detallado del entorno sectorial y geográfico en el que se desempeñan los colaboradores es crucial para identificar oportunidades de crecimiento profesional y personal que alineen las aspiraciones de los empleados con los objetivos organizacionales (Tabiu et al., 2020). Finalmente, el desarrollo profesional en el sector cartonero destaca que el conocimiento profundo del contexto específico en el que opera la empresa permite diseñar planes de carrera más efectivos y ajustados a las expectativas de los colaboradores, lo que resulta en un impacto positivo en su desempeño laboral y en la satisfacción general con su entorno de trabajo.

Al abordar las limitaciones metodológicas en el contexto del estudio sobre la incidencia de los planes de carrera en el desempeño laboral de los colaboradores en una industria cartonera, existen limitaciones metodológicas que deben ser consideradas. En primer lugar, el tamaño de la muestra es un factor determinante de la generalización de los resultados. La muestra pequeña del entorno laboral de la empresa puede limitar la capacidad de extrapolar los hallazgos al universo más amplio de trabajadores en el sector. Por otro lado, la selección de participantes es otro aspecto crítico que puede ser controlado durante el proceso de levantamiento de información.

El alcance temporal y de datos de una investigación es un componente crucial que delimita el período específico durante el cual se recopilan y analizan los datos, ofreciendo un marco para interpretar los resultados en el contexto de ese tiempo determinado. En el estudio de la incidencia de los planes de carrera en el desempeño laboral de los colaboradores en la industria cartonera, es vital establecer claramente este alcance. Los planes de carrera y las estrategias de gestión del talento humano son dinámicos y pueden experimentar cambios significativos a lo largo del tiempo, lo que sugiere que los hallazgos de la investigación podrían estar influenciados por el período en que se recopilaron los datos. Además, es esencial considerar la evolución de los planes de carrera y las prácticas de gestión de talento en el tiempo, ya que, las percepciones y efectividad de estos planes podrían cambiar, subrayando la necesidad de contextualizar los hallazgos dentro del marco temporal específico de la investigación. Esto es especialmente relevante en industrias como la cartonera, donde las innovaciones tecnológicas y los cambios en las dinámicas de mercado pueden alterar rápidamente las necesidades y expectativas de desarrollo profesional de los colaboradores.

## Capítulo I: Marco Teórico

### Teorías sobre el Desempeño Laboral

El ámbito laboral ha sido, desde siempre, objeto de estudio y reflexión, no solo desde el prisma de la economía o la administración, sino desde la psicología y sociología. La razón es simple: las empresas están formadas por individuos, y el rendimiento de estas es un reflejo directo de sus motivaciones, expectativas y percepciones. Las teorías del talento humano delinean estos principios más destacados para entender su relevancia e influencia en el trabajo.

Teoría de las Necesidades de Maslow (1943) propuso una jerarquía de necesidades humanas, desde las básicas hasta las de autorrealización. Las empresas han utilizado este modelo para diseñar programas de bienestar y desarrollo, buscando satisfacer las diversas necesidades de sus empleados.

La Teoría de la Expectativa de Vroom (1964) sostuvo que la motivación laboral depende de tres variables: expectativa, instrumentalidad y valencia. La primera se refiere a la creencia de que el esfuerzo lleva al rendimiento; la segunda, a la conexión entre rendimiento y recompensa; y la tercera, al valor intrínseco de la recompensa. La interacción de estas variables determina la motivación del individuo y, por ende, su rendimiento. A medida que las empresas comprenden esta teoría, invierten en recompensas y reconocimientos alineados con las metas de los empleados, resultando en una mayor productividad.

Teoría del Establecimiento de Metas de Locke (1968) argumentó que establecer metas claras y desafiantes puede incrementar la motivación y el rendimiento. Esta teoría se ha vuelto fundamental en la planificación estratégica y en la gestión de recursos humanos, enfatizando la importancia de metas SMART (Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales).

Teoría de la Autodeterminación de Deci & Ryan (1985) postuló que existen dos tipos de motivaciones: intrínseca y extrínseca. La primera nace del deseo interno del individuo de hacer algo por el simple placer o interés en ello. La segunda, en cambio, se deriva de recompensas externas. Esta teoría ha llevado a las organizaciones a reevaluar sus sistemas de incentivos, buscando equilibrar ambos tipos de motivación.

La Teoría General del Desempeño Laboral de Campbell (1990) propuso que el desempeño laboral es multidimensional, y cada dimensión requiere

habilidades y conocimientos específicos. Este enfoque ha llevado a las empresas a implementar programas de formación y capacitación más especializados.

Las Teorías del Desempeño Contextual de Borman & Motowidlo (1993) recalcó la importancia de adaptarse a los cambios y trabajar bien en equipo. Estas habilidades se han vuelto esenciales en el mundo laboral actual, caracterizadas por la rapidez y la interconexión.

Teoría del Desempeño Adaptativo de Pulakos et al. (2000) abordó esta necesidad, subrayando que el desempeño laboral ya no se mide solo por tareas estándar, sino por la habilidad del individuo para adaptarse a situaciones cambiantes. Este enfoque reconoce que la rigidez laboral es insostenible y que la flexibilidad y el aprendizaje continuo son esenciales. Las organizaciones, al adoptar esta teoría, no solo buscan empleados con habilidades técnicas, sino también con la capacidad de reinventarse y enfrentar lo imprevisto. La adaptabilidad, entonces, se consolida como la competencia del futuro.

Finalmente, la Teoría de las Conductas Contraproducentes de Spector & Fox (2005) nos recuerda que no todos los comportamientos en el trabajo son beneficiosos. Las empresas deben estar atentas a estas conductas y trabajar en su prevención y corrección.

En conclusión, las teorías del talento humano ofrecen una guía valiosa para las organizaciones en su búsqueda por maximizar el desempeño laboral. Entender la psicología del trabajador y adaptar las políticas y prácticas empresariales en consecuencia es esencial para cualquier empresa que aspire a la excelencia.

### ***Teoría de las Necesidades Maslow (1943)***

La gestión del talento humano ha experimentado un cambio paradigmático en las últimas décadas. A medida que las organizaciones se han vuelto más conscientes de la importancia de motivar adecuadamente a sus empleados, las teorías que explican la naturaleza y dinámica de la motivación humana han adquirido mayor relevancia. Una de las más influyentes y atemporales es la Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow (1943). Aunque se propuso hace casi ochenta años, sigue siendo crucial para entender el comportamiento del colaborador moderno.

El autor propuso que las necesidades humanas están jerarquizadas en una pirámide, desde las más básicas hasta las más elevadas: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de reconocimiento y de autorrealización. Según él, una vez que una necesidad se satisfaga, se activa la siguiente en la jerarquía. Aunque el mundo laboral ha evolucionado enormemente desde la época de Maslow, su teoría sigue siendo relevante. Los obstáculos de hoy, enfrentados a un mercado laboral dinámico y a una generación de empleados con expectativas distintas a las de sus predecesores, pueden encontrar en la pirámide una guía invaluable.

Los colaboradores actuales, especialmente las generaciones más jóvenes, buscan más que un salario simple. Si bien las remuneraciones siguen siendo fundamentales, satisfaciendo las necesidades fisiológicas y de seguridad, no son suficientes para retener y motivar al talento. La generación actual valora la conexión, la pertenencia y el propósito. Esto se alinea con las necesidades sociales y de reconocimiento. Desean sentirse parte de una comunidad en el trabajo y reconocidos por sus contribuciones. Además, la necesidad de autorrealización nunca ha sido más destacada. En una era donde las oportunidades para el desarrollo personal y profesional están al alcance de la mano, los colaboradores buscan roles que les permitan crecer y alcanzar su máximo potencial. No quieren ser engranajes en una máquina; Quieren hacer un trabajo significativo que tenga un impacto real.

Madero (2022) indicó que “la jerarquía de las diversas necesidades de Maslow es sensible a la percepción de cada uno de los participantes y pueden variar de acuerdo con el contexto que se estén desarrollando, sin embargo, no se muestra un comportamiento piramidal sino que las necesidades de reconocimiento y sociales son las más predominantes, por eso es conveniente señalar que las teorías motivacionales requieren seguir siendo investigadas para analizar e identificar los cambios y posibles adecuaciones que se requieren realizar en función de los procesos y situaciones actuales que se tienen (pág. 251)”.

Las empresas líderes ya están reconociendo y respondiendo a esta realidad. Las iniciativas de bienestar, los programas de formación y desarrollo, los sistemas de reconocimiento y recompensa y la promoción de un ambiente de

trabajo colaborativo no son simplemente "beneficios adicionales", sino componentes esenciales para satisfacer las necesidades de los empleados en la pirámide. Sin embargo, hay desafíos. A medida que la línea entre el trabajo y la vida personal se desvanece, especialmente con el aumento del trabajo remoto, las organizaciones deben ser cautelosas al garantizar que las necesidades básicas y de seguridad de sus empleados no se vean comprometidos. Asimismo, deben encontrar un equilibrio al ofrecer oportunidades de crecimiento sin abrumar o causar agotamiento.

En conclusión, la Teoría de las Necesidades de Maslow sigue siendo una herramienta esencial para cualquier profesional de talento humano. Aunque las circunstancias laborales y las expectativas de los empleados han evolucionado, sus fundamentos siguen siendo aplicables. Entender y responder a estas necesidades es crucial para cultivar un equipo motivado, satisfecho y productivo en el entorno laboral contemporáneo.

### ***Teoría de las Expectativas de Vroom (1964)***

La teoría de las expectativas de Vroom es una teoría de la motivación laboral que se basa en las expectativas del trabajador y en el valor de las recompensas. En el extenso campo del talento humano, la motivación representa uno de los pilares fundamentales para el rendimiento y satisfacción de los empleados. Víctor Vroom, con su Teoría de las Expectativas, destaca una perspectiva que no sólo ayudó a entender la naturaleza compleja de la motivación, sino que también ha orientado la gestión de recursos humanos en el mundo corporativo contemporáneo.

La Teoría de las Expectativas se basa en la premisa de que el comportamiento humano, en un contexto laboral, es producto de decisiones racionales. Estas decisiones están fundamentadas en las expectativas individuales sobre cómo ciertos comportamientos o esfuerzos se traducen en resultados específicos y cuán valiosos son estos resultados para el individuo. Según Vroom (1964) identificó tres componentes esenciales en este proceso decisional: “**Expectativa:** Refleja la creencia del empleado sobre la probabilidad de que un esfuerzo determinado dé lugar a un desempeño específico. Es la relación percibida entre el esfuerzo y el desempeño” “**Instrumentalidad:** Es la percepción del empleado sobre si ese desempeño específico le llevará a obtener

un resultado o recompensa deseada” **“Valencia:** Representa el valor o importancia que el empleado asigna a ese resultado específico” (p. 36).

Para simplificar, podría decirse que la motivación se genera cuando un individuo cree que, si se esfuerza (expectativa), ese esfuerzo será reconocido y recompensado (Instrumentalidad) y, además, valora positivamente esa recompensa (valencia).

Según Peiró (2021) “La teoría se basa en que aquellos que lleven a cabo un comportamiento centrado en mejorar algo en concreto o tengan como objetivo la consecución de una recompensa, tenderán a mejorar su rendimiento” (p. 14).

En la era contemporánea, caracterizada por la rápida evolución tecnológica, la globalización y la redefinición constante de las estructuras laborales, la Teoría de las Expectativas adquiere un matiz especial. Los empleados de hoy no sólo buscan compensaciones económicas; valoran la flexibilidad, oportunidades de desarrollo profesional, reconocimiento, bienestar y un equilibrio entre vida laboral y personal.

A medida que las organizaciones se esfuerzan por retener talento en un mercado laboral competitivo, la aplicación efectiva de la Teoría de las Expectativas de Vroom se vuelve imperativa. Los líderes y profesionales de recursos humanos deben comprender y responder a las expectativas cambiantes de los empleados. Deben asegurarse de que los empleados crean que su esfuerzo será reconocido y valorado, que las recompensas prometidas se entreguen y que estas recompensas sean relevantes y significativas para el mismo.

La pandemia de COVID-19, por ejemplo, ha redefinido lo que los empleados valoran. Muchos han experimentado los beneficios del trabajo remoto y ahora valoran la flexibilidad sobre otros beneficios tradicionales. Las organizaciones que responden a esto, reconociendo y recompensando el desempeño en un entorno remoto y flexibilidad, tienen más probabilidad de mantener a sus empleados motivados y comprometidos. Además, en la economía del conocimiento, donde las habilidades y el aprendizaje continuo son esenciales, las oportunidades de desarrollo y crecimiento son recompensas valiosas. Un empleado podría estar dispuesto a esforzarse más si cree que su



desempeño le abrirá puertas a formaciones, certificaciones o roles más desafiantes.

Por último, la transparencia y la comunicación abierta nunca han sido más críticas. En el mundo actual, donde la información es accesible al instante, las empresas que no son transparentes sobre cómo y por qué se otorgan recompensas corren el riesgo de perder la confianza de sus colaboradores. Los trabajadores de hoy quieren entender claramente cómo su esfuerzo se traduce en recompensas y qué pueden hacer para maximizar sus resultados.

En conclusión, aunque la Teoría de las Expectativas de Vroom se desarrolló hace décadas, sigue siendo profundamente relevante en el paisaje laboral contemporáneo. Los profesionales de talento humano y líderes organizacionales deben entender y aplicar sus principios para cultivar y mantener una fuerza laboral motivada, satisfecha y productiva en un mundo en constante cambio.

### ***Teoría del Establecimiento de Metas Locke (1968)***

En el vasto universo de las teorías de gestión y motivación, la Teoría del Establecimiento de Metas propuesta por Edwin Locke se destaca como una herramienta esencial para entender y potenciar el comportamiento humano en el ambiente laboral. Esta teoría, que ha sido ampliamente estudiada, debatida y adaptada, propone que el establecimiento de metas específicas y desafiantes conduce a un mayor rendimiento que establecer metas fáciles, generales o no establecer metas en absoluto. Sin embargo, ¿cómo se aplica esta teoría en el entorno laboral actual y qué relevancia tiene en la gestión moderna del talento humano?

Locke argumentó que para que una meta mejore la motivación y el rendimiento, debe ser específica y desafiante. Según su teoría, las metas claras y precisas proporcionan una dirección para la acción, concentrando la atención y energía del individuo en las tareas relevantes y alejándolas de las irrelevantes. Además, cuando las metas son desafiantes, requieren que las personas se esfuercen más, se mantengan persistentes y se comprometan profundamente con su trabajo.

En el ámbito laboral contemporáneo, donde las organizaciones buscan continuamente maximizar la eficiencia y productividad, la Teoría del

Establecimiento de Metas de Locke se presenta como una herramienta invaluable. Las empresas líderes aplican esta teoría al diseñar sistemas de gestión del rendimiento, al establecer objetivos anuales y al motivar a sus equipos a alcanzar logros significativos.

Según Padovan (2020) "La teoría de metas plantea una forma simple y clara de aumentar el rendimiento organizacional. Difiere de otras teorías al centrarse en la forma más que en el fondo. No importa qué necesitan o desean las personas sino la forma de plantear lo que pretende la organización de ellos. Además, en una era donde el trabajo y las estructuras organizativas flexibles están en auge, la claridad en las metas se vuelve aún más crítica. Los trabajadores necesitan saber con precisión qué se espera de ellos, especialmente cuando no tienen supervisión directa o interacciones cara a cara regulares con sus líderes o colegas (pág. 34)".

Sin embargo, simplemente establecer metas específicas y desafiantes no es suficiente. Locke también enfatizó la importancia del "compromiso con la meta". Para que una persona se sienta comprometida con una meta, debe percibirla como importante y sentir que tiene la capacidad de lograrla. En este sentido, el feedback y el apoyo organizacional son cruciales. Las organizaciones deben proporcionar a sus empleados los recursos, la capacitación y el feedback necesario para alcanzar sus metas.

Otra consideración es la evolución de la naturaleza del trabajo y las expectativas de los empleados. Hoy en día, muchos trabajadores buscan un propósito y significado en su trabajo más allá de simplemente alcanzar metas cuantitativas. Las organizaciones más exitosas son aquellas que pueden vincular metas individuales con un propósito organizacional más amplio, permitiendo que los empleados vean el impacto y valor de su trabajo en un contexto más amplio.

A pesar de su antigüedad, la teoría de Locke ha demostrado ser adaptable a los cambios en el entorno laboral. Sin embargo, las organizaciones deben ser cautelosas y no aplicarla de manera rígida. Es esencial reconocer que cada individuo es único y que lo que funciona para uno puede no ser efectivo para otro. Además, la saturación de metas puede conducir a la fatiga y al agotamiento, por lo que es fundamental encontrar un equilibrio.

En conclusión, la Teoría sigue siendo un pilar en la gestión del talento humano y en la psicología organizacional. A través de metas claras, desafiantes y con propósito, las organizaciones pueden guiar y motivar a sus empleados hacia el éxito. Sin embargo, es esencial aplicarla con sensibilidad y adaptabilidad, reconociendo las particularidades del entorno laboral moderno y las expectativas cambiantes de la fuerza laboral contemporánea.

### ***Teoría de la Autodeterminación Deci Y Ryan (1985)***

La Teoría de la Autodeterminación (TAD) propuesta por Edward L. Deci y Richard M. Ryan ha revolucionado la comprensión de la motivación humana, especialmente en el contexto laboral. A diferencia de otras teorías que se centran en recompensas externas y presiones, la TAD pone de relieve la importancia de la motivación intrínseca y cómo esta puede ser fomentada o inhibida por factores ambientales. Esta perspectiva ha tenido un impacto profundo en las prácticas de gestión de talento humano, guiando a las organizaciones hacia estrategias más humanizadas y efectivas (Deci & Ryan, 1985).

La TAD sostiene que las personas tienen necesidades psicológicas básicas esenciales: competencia, autonomía y relación. Según Tovar (2021) “La satisfacción de las necesidades se relacionó con una mayor autodeterminación de la motivación, que a su vez estaba vinculada a los índices afectivos, cognitivos y conductuales positivos” (p. 27). Estas necesidades no son meros deseos o anhelos, sino imperativos fundamentales para el bienestar y el funcionamiento óptimo de los individuos. En un entorno laboral, cuando estas necesidades son satisfechas, los empleados tienden a mostrar mayor motivación intrínseca, compromiso y bienestar.

**La autonomía**, entendida no como aislamiento sino como la sensación de ser el agente de las propias acciones, es esencial en el trabajo. Las organizaciones que ofrecen a sus empleados un grado de elección y libertad en cómo realizan sus tareas tienden a tener equipos más comprometidos y satisfechos. Esto no significa abandonar la estructura o las expectativas, sino más bien proporcionar un marco dentro del cual los empleados pueden tomar decisiones y tener control sobre su trabajo.

**La competencia** se refiere a sentirse efectivo en las interacciones con el entorno y experimentar oportunidades para expresar las propias capacidades.

Las organizaciones efectivas reconocen la importancia de este aspecto y, por lo tanto, invierten en capacitación y desarrollo, asegurándose de que los empleados tengan las herramientas y habilidades necesarias para tener éxito.

**La relación** se centra en la necesidad de conectarse y pertenecer. En un entorno laboral, esto se traduce en fomentar relaciones positivas, un ambiente de trabajo colaborativo y una cultura de apoyo. Los líderes que reconocen y valoran la humanidad de sus empleados, fomentando la camaradería y la colaboración, crean un ambiente donde las personas quieren contribuir de manera significativa.

Sin embargo, la TAD no solo identifica lo que motiva, sino también lo que desmotiva. Las presiones externas, como recompensas y castigos, pueden socavar la motivación intrínseca. Aunque las recompensas tangibles, como bonificaciones y promociones, son comunes en muchos entornos laborales, cuando se usan incorrectamente pueden reducir la autodeterminación y el compromiso de los empleados. Por lo tanto, las organizaciones deben ser cautelosas y estratégicas en su uso.

En el contexto laboral contemporáneo, donde la retención y el compromiso de los empleados son cruciales para el éxito a largo plazo, la TAD proporciona un marco invaluable. Las organizaciones que incorporan sus principios tienden a tener empleados más satisfechos, productivos y leales. En la era del trabajo a distancia, la gig economy que se refiere a trabajos que no son de tiempo completo; y, la rápida transformación digital, asegurarse de que los empleados se sientan autónomos, competentes y relacionados es más esencial que nunca.

Además, en una época donde la salud mental en el trabajo ha ganado una atención sin precedentes, la TAD ofrece ideas valiosas. Satisfacer las necesidades psicológicas básicas puede ser un factor protector contra el agotamiento, el desgaste y otros problemas de bienestar. La Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan no es solo una teoría académica, sino una herramienta práctica y poderosa para las organizaciones modernas. En un mundo laboral en constante evolución, donde la naturaleza del trabajo y las expectativas de los empleados cambian rápidamente, la TAD ofrece una brújula constante: atender las necesidades humanas fundamentales siempre será

esencial. Las organizaciones que entienden y aplican esto están mejor posicionadas para prosperar en el siglo XXI.

### ***Teoría General del Desempeño Laboral de Campbell (1990)***

El desempeño laboral juega un papel esencial en la consecución de metas organizacionales. La Teoría General del Desempeño Laboral de John P. Campbell se presenta como un marco de referencia estructurado para comprender y evaluar este desempeño. A medida que el perfil del empleado evoluciona en respuesta a los cambios tecnológicos, culturales y socioeconómicos, el modelo de Campbell adquiere especial relevancia (Campbell, 1990).

Según Campbell (1990), el desempeño laboral se refiere a la evaluación de si un individuo lleva a cabo efectivamente sus responsabilidades y tareas laborales. Se considera una variable de nivel individual, distinguiéndola de variables de nivel superior como el desempeño organizacional o nacional (Bayona & Guevara, 2019) “se observa que el perfil de un empleado con un alto capital psicológico positivo es de aquel que realiza conductas positivas hacia la organización y los individuos que laboran dentro de ella”. La teoría, con sus ocho dimensiones distintas, aborda el desempeño desde diferentes ángulos: desde tareas específicas del trabajo hasta la adaptabilidad y manejo de emergencias. Estos componentes, aunque formulados hace décadas, tienen aplicaciones directas en la industria contemporánea, como: **“Desempeño en tareas específicas del trabajo:** En un sector industrial que abraza la automatización y la inteligencia artificial, las tareas específicas evolucionan. El empleado de hoy no debe solo dominar tareas manuales, sino también interactuar y colaborar con maquinarias y software avanzados. La capacitación y el desarrollo continuo se vuelven cruciales para garantizar la eficiencia y precisión en estas tareas” **“Desempeño en tareas no específicas del trabajo:** La lealtad y el compromiso organizacional son más fluidos en la era contemporánea. Las empresas deben esforzarse por crear un entorno que fomente el compromiso, reconociendo y recompensando el desempeño sobresaliente” **“Desempeño en tareas de mantenimiento personal y del equipo:** Con el auge de la cultura del bienestar en el lugar de trabajo, las organizaciones están prestando más atención a la salud física y mental de sus empleados. Fomentar la cohesión del equipo y el

bienestar individual puede traducirse en una mayor productividad y menos días de baja” **“Desempeño en tareas de esfuerzo y persistencia:** En un entorno del tipo industrial donde los desafíos, como las interrupciones en la cadena de suministro o las innovaciones tecnológicas, son constantes, la tenacidad es esencial. Las empresas valoran cada vez más a los empleados que muestran resiliencia y dedicación” **“Desempeño en tareas interpersonales:** Aunque la producción pueda parecer dominada por maquinarias, las relaciones humanas siguen siendo vitales. El trabajo en equipo, la comunicación eficaz y la colaboración son esenciales para la gestión de proyectos y la resolución de problemas” **“Desempeño en tareas de comportamiento organizacional contraproducente:** Con la ampliación de la transparencia corporativa y la responsabilidad, las empresas no pueden permitirse comportamientos contraproducentes. Desde el absentismo hasta comportamientos no éticos, estos actos pueden tener consecuencias devastadoras” **“Desempeño en tareas adaptativas:** La industria está en constante evolución. La adaptabilidad, la capacidad de aprender rápidamente y la voluntad de abrazar el cambio son más valoradas que nunca” **“Desempeño en tareas de manejo de emergencias:** En un sector donde las emergencias pueden tener ramificaciones significativas, desde accidentes laborales hasta interrupciones de producción, la capacidad de manejar situaciones críticas es invaluable” (Campbell, 1990, p. 45).

Es importante tener en cuenta que el desempeño laboral no es una construcción singular, sino que varía según los diferentes trabajos, cada uno con sus propios estándares de desempeño. El modelo de ocho factores de Campbell intenta capturar los diversos factores del desempeño laboral aplicables a los diferentes roles laborales. Para el colaborador en el sector industrial contemporáneo, la Teoría General del Desempeño Laboral de Campbell no es simplemente un marco teórico; es una guía práctica. Resalta áreas críticas que necesitan atención, desarrollo y, en ocasiones, reevaluación. Las empresas que adopten este enfoque holístico estarán mejor equipadas para navegar por los desafíos de la industria moderna, asegurando no solo la eficiencia operativa sino también el bienestar y la satisfacción de sus empleados.

### ***Teoría del Desempeño Contextual Borman, Motowidlo & Schmit (1993)***

En el área de gestión de talento humano, las evaluaciones de desempeño demuestran un papel crucial. Estas evaluaciones se utilizan no solo para medir la eficacia de un empleado, sino también para guiar las decisiones de desarrollo, promoción y compensación. Sin embargo, ¿qué aspectos del desempeño deberíamos realmente medir? Borman, Motowidlo y Schmit aportaron una respuesta a esta pregunta con su Teoría del Desempeño Contextual (TDC), la cual ha adquirido una relevancia creciente en la era moderna del trabajo (Borman, Motowidlo & Schmit, 1993).

El desempeño contextual incluye comportamientos de roles adicionales, como ayudar a los colegas, ofrecerse como voluntario para tareas adicionales y mostrar iniciativa. Estos comportamientos no son requeridos explícitamente por el trabajo, pero pueden tener un impacto significativo en el éxito general de la organización. La teoría se ha utilizado para investigar las relaciones entre el capital psicológico, las actitudes y el desempeño laborales. Según Reis et al. (2020) “Los líderes deben interactuar con los empleados y satisfacer las necesidades de sus seguidores en la búsqueda de un mejor desempeño” (p. 35). También se ha utilizado para expandir el dominio de criterio del desempeño laboral para incluir elementos de desempeño contextual.

La teoría en cuestión divide el desempeño laboral en dos componentes esenciales: “**Desempeño de la tarea:** Se refiere a las actividades directamente relacionadas con el trabajo específico del empleado, es decir, las tareas centrales que este realiza diariamente y que se asocian con la producción principal de la organización” “**Desempeño contextual:** Hace referencia a las actividades que no están directamente vinculadas a la tarea específica, pero que son esenciales para el bienestar y la eficacia general de la organización. Estos comportamientos ayudan a mantener y mejorar el ambiente organizacional, permitiendo que la empresa funcione de manera efectiva” (Reis et al., 2020, p.77).

En décadas pasadas, la tendencia predominante en las evaluaciones de desempeño se centraba en el desempeño de la tarea. Sin embargo, a medida que el mundo laboral ha evolucionado, con un enfoque más acentuado en la

colaboración, el trabajo en equipo y la cultura organizacional, el desempeño contextual ha cobrado una importancia sin precedentes.

En la era actual, los empleados ya no operan en silos. Las estructuras jerárquicas tradicionales han dado paso a equipos más colaborativos y matrices organizacionales. En este entorno, el impacto individual va más allá de las tareas diarias. La forma en que un empleado interactúa con sus colegas, su disposición para ayudar en proyectos fuera de su alcance directo, su actitud ante el cambio y su compromiso con los valores de la empresa son aspectos que influyen significativamente en el éxito global de la organización. Por ejemplo, en el entorno ágil de muchas empresas tecnológicas contemporáneas, si bien es esencial que un desarrollador de software complete su código, su disposición para ayudar a un colega, proporcione retroalimentación constructiva o se adapte a un cambio rápido en las prioridades del proyecto es también vital. Estos comportamientos contextuales facilitan la adaptabilidad, la innovación y la cohesión del equipo.

Otro factor que ha elevado la relevancia del desempeño contextual es la creciente importancia de la salud mental y el bienestar en el lugar de trabajo. Los comportamientos que contribuyen a un entorno de trabajo positivo no solo benefician a los individuos, sino que también reducen el absentismo, aumentan la retención de empleados y mejoran la productividad general.

No obstante, la inclusión del desempeño contextual en las evaluaciones de desempeño presenta desafíos inherentes. Estos comportamientos son, por naturaleza, más subjetivos que las tareas concretas. Las organizaciones deben ser cuidadosas y meticulosas al desarrollar herramientas y métricas que midan el desempeño contextual, garantizando que las evaluaciones sean justas, coherentes y no sesgadas. En conclusión, la TDC proporciona un marco que refleja las demandas y realidades del empleado contemporáneo. En un mundo laboral donde la colaboración, la adaptabilidad y la cultura organizacional son fundamentales.

### ***Teoría del Desempeño Adaptativo Pulakos, Arad, Donovan, Plamondon (2000)***

En el ámbito laboral, se reconoce cada vez más que el éxito de una organización no solo depende del desempeño técnico y las habilidades de sus



empleados, sino también de su capacidad para adaptarse a los desafíos emergentes y al cambio constante. Aquí es donde la Teoría del Desempeño Adaptativo, propuesta por Pulakos, Arad, Donovan y Plamondon; se convierte en un faro de orientación. Esta teoría se aleja de la noción tradicional de evaluación del desempeño, que a menudo se centra en las tareas rutinarias y métricas cuantificables, y pone el foco en cómo los empleados responden y se adaptan a situaciones que no son rutinarias y que no siempre pueden ser anticipadas (Rodríguez et al., 2021) “es un constructo clave para las organizaciones porque la capacidad de adaptación a las demandas del entorno es vital, especialmente en tiempos de crisis o cambios tecnológicos, económicos o laborales”.

La adaptabilidad se ha convertido en una competencia esencial en el siglo XXI, y la Teoría del Desempeño Adaptativo destaca ocho dimensiones clave:

1. Manejar emergencias o crisis inesperadas.
2. Trabajar eficazmente en entornos cambiantes.
3. Aprender nuevas tareas, tecnologías y procedimientos.
4. Manejar el rompimiento de la rutina laboral.
5. Responder a la ambigüedad del rol.
6. Trabajar con grupos y culturas diversas.
7. Responder constructivamente a la presión laboral.
8. Manejar la incertidumbre laboral.

Estas dimensiones son esenciales para entender cómo los colaboradores pueden prosperar en la era digital, en un entorno globalizado y en mercados en cambio constante. En la realidad laboral contemporánea, caracterizada por avances tecnológicos vertiginosos, mercados volátiles, y la emergencia de desafíos globales como la pandemia de COVID-19, la capacidad de adaptación rápida y eficientemente ha pasado de ser un "plus" a una necesidad absoluta. Las organizaciones ya no pueden depender únicamente de la planificación estratégica a largo plazo; ya que los equipos necesitan personal que puedan responder rápidamente a desafíos y oportunidades imprevistos.

Por ejemplo, la transición rápida a modos de trabajo remoto impulsado por la pandemia. En este caso, los empleados que pudieron adaptarse a nuevas herramientas digitales, manejar la ambigüedad en sus roles, y continuar

trabajando eficazmente a pesar de las interrupciones en sus rutinas diarias demostraron un alto desempeño adaptativo. Sin embargo, este enfoque en la adaptabilidad presenta nuevos desafíos para la gestión del talento humano. ¿Cómo se evalúa y mide el desempeño adaptativo? ¿Cómo se cultiva una cultura que fomenta la adaptabilidad sin sacrificar la estabilidad y consistencia? Estas son preguntas que las organizaciones modernas deben enfrentar.

La Teoría del Desempeño Adaptativo también destaca la necesidad de una formación continua. En lugar de simplemente perfeccionar las habilidades existentes, los colaboradores deben ser alentados a desarrollar una mentalidad de aprendizaje permanente, preparándose para un futuro impredecible. De acuerdo con Torner, 2020 “el liderazgo adaptativo impacta positivamente sobre las emociones del colaborador, su desarrollo personal y profesional, el trabajo en equipo, la retroalimentación y el clima laboral; incrementándose la percepción de desempeño” En conclusión, la Teoría del Desempeño Adaptativo ofrece una visión profunda y relevante del tipo de desempeño que las organizaciones constituyeron priorizar en este siglo. Mientras que las competencias técnicas y especializadas seguirán siendo valiosas, la adaptabilidad se ha erigido como una competencia esencial en un mundo en constante cambio. Las organizaciones y líderes de talento humano que reconocen fomentan y recompensan el desempeño adaptativo estarán mejor posicionados para enfrentar los desafíos del futuro y aprovechar las oportunidades emergentes.

### ***Teoría de las Conductas Contraproducentes Spector, Fox (2005)***

El mundo laboral actual es un recipiente complejo de relaciones interpersonales, expectativas cambiantes y demandas crecientes. En este contexto, las organizaciones se enfrentan al desafío de no solo potenciar el desempeño óptimo de sus empleados, sino también de comportamientos mejorados que pueden ser perjudiciales. Según Muñoz y Sepúlveda (2018) “las conductas contraproducentes son las acciones ejecutadas con el fin de perjudicar”. La Teoría de las Conductas Contraproducentes de Spector y Fox arroja luz sobre este aspecto del comportamiento laboral, necesita un marco para comprender y abordar las acciones de los empleados que son perjudiciales para la organización o para sus colegas.

En esencia, la Teoría de las Conductas Contraproducentes de Spector y Fox conceptualiza las conductas contraproducentes en el trabajo (CCP) como cualquier comportamiento voluntario del empleado que es perjudicial para los objetivos legítimos y empresariales de una organización. Estos comportamientos pueden ser tan sutiles como perder el tiempo intencionadamente o tan graves como el sabotaje o el robo. Las causas subyacentes de las CCP son multifacéticas, y se las han vinculado a una serie de factores, entre las que destacan:

- **El Estrés Laboral:** Las condiciones laborales estresantes, como la sobrecarga de trabajo o el conflicto con los colegas, pueden generar respuestas negativas.
- **La Injusticia Percibida:** Cuando los empleados sienten que están siendo tratados de manera injusta, pueden recurrir a los CCP como una forma de equilibrar la balanza.
- **La Personalidad del Empleado:** Algunas personalidades son más propensas a las CCPs, particularmente aquellas personas con alta impulsividad o bajo autocontrol (Fox, 2005).

La relevancia en el empleado contemporáneo a medida que las organizaciones evolucionan y el panorama laboral se transforma, consiste en comprender y abordar las CCP que afectan a los colaboradores. En la era digital actual, estas pueden adoptar formas innovadoras, desde propagar información falsa en plataformas de comunicación interna hasta ciberacoso. El auge del trabajo remoto, acelerado por la pandemia de COVID-19, plantea desafíos adicionales. Con menos supervisión directa, las oportunidades para comportamientos contraproducentes pueden aumentar. A su vez, el aislamiento y la falta de interacción cara a cara pueden intensificar sentimientos de desconexión e injusticia percibida, catalizadores potenciales de las CCP.

Por otro lado, las redes sociales y las plataformas de comunicación instantánea han amplificado las consecuencias de las CCPs. Un comentario negativo o una queja puede ser compartida y viralizada rápidamente, causando daño a la reputación de la empresa o creando conflictos internos. Para abordar las CCP en el empleado actual, las organizaciones deben adoptar un enfoque proactivo y multifacético.

- **Desarrollo de una Cultura Positiva:** Fomentar un ambiente de trabajo donde prevalezca el respeto mutuo, la comunicación abierta y la equidad es esencial. Cuando los empleados se sintieron valorados y comprendidos, es menos probable que recurran a comportamientos perjudiciales.
- **Formación y Educación:** A través de talleres y formaciones, las empresas pueden concienciar a los empleados sobre las CCP, sus consecuencias y cómo evitarlas.
- **Mecanismos de retroalimentación:** Los sistemas de retroalimentación continua, tanto formales como informales, permiten identificar y abordar rápidamente los posibles problemas antes de que escalen (Fox, 2005).

La Teoría de las Conductas Contraproducentes no solo nos proporciona una lente para examinar y comprender las acciones negativas en el entorno laboral, sino que también enfatiza la importancia de ser proactivos en la prevención. En el entorno laboral dinámico de hoy, las organizaciones y los profesionales deben estar atentos, adaptados y tomar medidas para asegurar que, mientras se buscan altos niveles de productividad y eficiencia, también se mantenga un ambiente de trabajo positivo y saludable. Al hacerlo, no solo se reducirán las CCP, sino que también se potenciará un ambiente en el que todos los empleados puedan prosperar.

## **Teorías sobre la Formación Personal**

### ***Teoría de la Motivación Humana de Maslow***

En la presente teoría se destaca que la motivación para aprender no es unidimensional. Las necesidades deben ser satisfechas secuencialmente para que el individuo esté plenamente preparado para aprender. Reconocer y abordar estas necesidades en el ámbito educativo puede conducir a experiencias de aprendizaje más enriquecedoras y efectivas.

Para Llanga et al. (2019) “Los componentes, teorías y factores de la motivación ayudan al individuo a determinar el grado de interés y pone a prueba sus capacidades para realizar una actividad, de estos componentes depende la ejecución o no de una meta. Y si su resultado es el esperado el sujeto se motivará y seguirá proponiéndose metas nuevas”.

## ***Teoría De La Gestión Del Conocimiento***

Las personas constantemente se encuentran en búsqueda de respuestas, a escala empresarial los colaboradores suelen buscar nuevos retos para mantener su interés en alto, razón por la cual actualmente las organizaciones se encaminan a generar espacios de crecimiento "La gestión del conocimiento, por medio de sus ejes de información y procesos de análisis en conjunto, conduce al desarrollo de oportunidades en las facultades de las instituciones de educación superior, como lo han reseñado prestigiosos estudios" (Correa-Díaz et al., 2019).

### **Plan De Carrera**

Un plan de carrera es un proyecto educativo y formativo de los empleados para darles la oportunidad de avanzar profesionalmente dentro de la empresa y en su desarrollo profesional. El propósito del plan es que las personas crezcan con la organización, no en contra, detrás o con ella.

La planificación profesional es un proceso continuo mediante el cual una persona establece objetivos profesionales y determina los medios para alcanzarlos. En esta dinámica, existen organizaciones que acompañan al empleado en el desarrollo de este plan para que ambos logren sus objetivos. Para las organizaciones que desean direccionarse en el desarrollo del personal tanto académica como profesionalmente es de suma importancia buscar la formación técnica necesaria para el colaborador. Un buen plan de carrera y ascenso no solo aumenta la motivación laboral, atrae y retiene el talento, sino que también optimiza el desempeño de la empresa al capacitar a los empleados para que aporten más conocimientos y habilidades a la empresa.

El fin de los planes de carrera es crear colaboradores eficiente y comprometidos con la organización para obtener el desarrollo óptimo de las habilidades en el puesto de trabajo generando nuevos aportes para el eficiente labor, para esto como menciona Macias y Vanga (2021) "La evaluación institucional debe enfocarse en mejoras profundas a nivel académico y personal y mitigar debilidades, desprendiéndose de ella planes de capacitación continuos, basados en necesidades reales, orientados al logro de objetivos organizacionales". Es decir, de esta manera se cierran los sesgos a través de formaciones que validen la eficacia oportuna del empleado en el puesto.

### ***Plan De Carrera Organizacional***

Un plan de carrera es una estrategia vital para el desarrollo y retención del talento en una organización. No es simplemente una guía individualizada para el desarrollo profesional de un empleado, sino que se trata de un proyecto de formación y capacitación dinámico que permite a los empleados crecer y desarrollar su potencial dentro de una organización, al mismo tiempo que la empresa aprovecha este crecimiento.

### ***Características Del Plan De Carrera***

Los planes de carrera se caracterizan por ser una serie de actividades para atraer, desarrollar y retener empleados de alto potencial en todos los niveles para lograr los objetivos estratégicos de la organización. Empíricamente existen varios estudios previos que examinan el efecto del desarrollo de carrera en el desempeño, las prácticas de gestión de carrera o desarrollo de carrera tienen un efecto significativo en el desempeño de los empleados (Yusuf Iis et al., 2022).

Un plan de carrera es un esquema estructurado que delinean los pasos de desarrollo y progresión profesional que un empleado puede seguir dentro de una organización. Su propósito es ayudar a los individuos a entender hacia dónde se dirigen profesionalmente, cómo pueden llegar allí y los recursos y acciones necesarios para alcanzar sus objetivos de carrera. El diseño del plan de carrera actualmente ha presentado varios cambios de la mano con las estrategias utilizadas para generar retención de personal. El supuesto básico es que en el pasado las carreras eran planificadas y gestionadas únicamente por el empleador, mientras que ahora el empleador y el empleado planifican y gestionan las carreras de manera conjunta (Salleh et al., 2020). Por lo que las empresas deberían tener presente los intereses personales del individuo y trabajar bajo el modo de negociación para llegar a acuerdos donde el beneficio sea mutuo.

### ***Los Beneficios que Brindan el Plan de Carrera:***

#### ***El Plan de Carrera: Interacción entre la Empresa y el Empleado.***

Los planes de carrera no sólo delinean el camino para el desarrollo profesional de los individuos, sino que también refuerzan el compromiso, la lealtad y la productividad, beneficiando tanto al individuo como a la organización en su conjunto. Según Tripathy (2020) “La actitud positiva, la comunicación,

habilidades para trabajar en equipo y una sólida ética laboral son algunas de las muchas destrezas que los empleadores consideran importante” (p. 33).

El verdadero poder del plan de carrera radica en la sinergia que crea entre la empresa y el empleado. Mientras que el empleado se beneficia del desarrollo personal y profesional, la empresa construye una fuerza laboral fuerte, comprometida y altamente capacitada. Esta relación recíproca crea un ambiente de trabajo positivo y productivo. El proceso de elaboración de un plan de carrera también es una oportunidad para que ambas partes se comuniquen y alineen sus objetivos. El empleado puede expresar sus aspiraciones, intereses y preocupaciones, mientras que la empresa puede comunicar sus objetivos estratégicos, necesidades y oportunidades.

### ***Beneficios del Plan de Carrera para las Empresas.***

Para el empleador, los planes de carrera son fundamentales para retener y motivar a los empleados. Ayudan a las organizaciones a identificar y preparar talentos para roles de liderazgo, garantizando así la continuidad y el crecimiento del negocio. Además, al ofrecer trayectorias claras y oportunidades de desarrollo, las empresas pueden atraer y conservar a los mejores talentos, reduciendo costos asociados con alta rotación y recontractación.

Según Agudelo-Orrego (2019) “las empresas que cuentan con este plan tienen como derrotero un plan estratégico de gestión humana; lo anterior demuestra que la planificación general de la capacitación debe derivarse de la estrategia empresarial, implicando la identificación de las necesidades de capacitación según los requerimientos del puesto, la selección de las alternativas que atiendan cada necesidad, la evaluación de las propuestas de capacitación, la elección de la propuesta, la elaboración del plan que involucre el presupuesto y las acciones que garanticen la evaluación de la capacitación y la transferencia de lo aprendido” (p.54).

### ***Beneficios del Plan de Carrera para los Colaboradores.***

Para el empleado, un plan de carrera proporciona claridad sobre su evolución profesional, ofreciéndole una visión y una dirección en cuanto a las habilidades que debe adquirir, las competencias que debe desarrollar y los pasos que debe seguir para avanzar y lograr sus objetivos profesionales. También imparte un sentido de propósito, mostrando cómo su rol actual se alinea con sus

aspiraciones a largo plazo. Por lo cual se puede indicar que un empleado tendrá una moral alta si su trabajo recibe atención y evaluación del líder, el empleado trabajará con seriedad si la tarea que se le encomienda obtiene un premio de la empresa o de su superior (Iskamto, 2022).

### **Desempeño Laboral (Y)**

El desempeño laboral es la forma en que se puede dar seguimiento y entender cómo se desenvuelven los colaboradores en la ejecución de sus labores asignadas, si cumplen, si no cumplen si hacen más de lo que les corresponde o solo se limitan a cumplir con lo solicitado, si buscan obtener más responsabilidad o si las evitan, etc.

La terminología Desempeño laboral se relaciona con el desenvolvimiento del colaborador sea óptimo o deficiente. Según Riera et al. (2020) “es en cierta medida el cumplimiento por parte del trabajador de las obligaciones inherentes a su cargo, el cual es susceptible a las influencias del entorno” (p. 23). Se puede decir que el desempeño laboral tiene conexión con otras variables que pueden interceder en su resultado.

Para Reyes et al., (2018) el término desempeño laboral se refirió a “lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos como las actitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que se desarrolla las actividades laborales asignadas en un periodo determinado), el comportamiento de la disciplina, el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos (pag.15-22 )”.

También se lo puede reconocer como forma cuantitativa de conocer el nivel de trabajo del colaborador debido a que por lo general se valora por medio de una evaluación que contiene una puntuación sobre los aspectos a destacar del trabajo del personal, los resultados o éxitos obtenidos.

### ***Características del Desempeño Laboral***

El desempeño laboral se ha convertido en un pilar fundamental en la administración de empresas contemporáneas. Es la huella que un empleado deja en su puesto de trabajo, la manifestación tangible de sus habilidades,



competencias, actitud y compromiso. Pero ¿qué características definen realmente un buen desempeño laboral y cuál es su vínculo directo con el individuo que está detrás del título o la función? El desempeño laboral no puede ser encapsulado en una única definición. Sin embargo, sus características principales son:

- **Eficiencia:** Implica la habilidad de realizar una tarea en el menor tiempo posible, optimizando recursos sin sacrificar calidad. Un empleado eficiente a menudo destaca por su capacidad para priorizar y organizar sus tareas de manera efectiva.
- **Eficacia:** Está vinculado con alcanzar objetivos y metas preestablecidas. No se trata solo de hacer el trabajo, sino de hacerlo bien y con resultados tangibles.
- **Adaptabilidad:** En un mundo empresarial en constante cambio, la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones, herramientas o métodos es vital. Esta característica es reflejo de la flexibilidad cognitiva y emocional del empleado.
- **Proactividad:** Más allá de reaccionar a las circunstancias, la proactividad implica anticipar eventos y actuar en consecuencia, buscando soluciones antes de que los problemas surjan.
- **Integración al equipo:** El trabajo en equipo es esencial en la mayoría de las organizaciones modernas. Un buen desempeño laboral implica ser capaz de trabajar armoniosamente con otros, sumando esfuerzos para lograr metas comunes (Reyes et al., 2018).

El desempeño laboral no es una entidad aislada; está intrínsecamente vinculado al individuo que lo ejerce. Esta relación se manifiesta en varios niveles:

- **Competencias y habilidades:** Cada empleado llega con un conjunto único de habilidades y competencias, ya sea por educación formal, experiencia laboral o aprendizaje autodidacta. Estas competencias son las herramientas primarias que determinan cómo se desempeña en su rol.
- **Motivación:** La motivación intrínseca y extrínseca del empleado juega un papel crucial. Cuando un empleado siente pasión por lo que hace o cuando se siente recompensado adecuadamente, su desempeño tiende a mejorar.

- **Bienestar y salud:** Un empleado que enfrenta problemas de salud, estrés o insatisfacción personal puede ver afectado su desempeño. Las organizaciones deben entender que el bienestar del empleado impacta directamente en sus resultados laborales.
- **Relación con la organización:** La alineación de los valores y objetivos del empleado con los de la organización puede potenciar el desempeño. Cuando un empleado se siente parte integral de una empresa y comparte su visión, es más probable que se esfuerce al máximo en sus funciones.
- **Desarrollo profesional:** La oportunidad de crecer y aprender en una organización puede ser un fuerte impulsor del desempeño. La posibilidad de ascenso, formación continua y reconocimiento son aspectos que refuerzan la relación empleado-organización (Reyes et al., 2018).

El desempeño laboral, más que un conjunto de acciones y resultados es una interacción compleja entre el individuo y su entorno laboral. Las características que lo definen, desde la eficiencia hasta la integración en equipos, son reflejo directo de las competencias, motivaciones y circunstancias del empleado. De acuerdo a Flores et al. (2020) “existen factores que influyen. A través de estos factores se puede determinar si los colaboradores están avanzando o si, por el contrario, tienen problemas que requieren acciones de mejoras”.

Las organizaciones exitosas son aquellas que no solo buscan empleados con habilidades técnicas, sino aquellas que invierten en el bienestar, motivación y desarrollo de sus trabajadores. Al final del día, detrás de cada cifra, logro o proyecto exitoso, hay un individuo que, con su desempeño, ha contribuido al engrandecimiento de la organización. Reconocer y potenciar esta relación es esencial para cualquier empresa que busque el éxito sostenido en el tiempo.

### ***Importancia del Desempeño Laboral***

El desempeño laboral se sitúa en el epicentro de la productividad y la eficiencia de cualquier organización. Es la métrica por excelencia que evidencia el rendimiento y la contribución de un empleado en particular, pero su verdadera esencia radica en la simbiosis entre este rendimiento y el trabajador que lo realiza. El desempeño laboral no es meramente un conjunto de tareas cumplidas.

Para Pineda et al. (2023) “Los sacrificios y esfuerzos de los trabajadores para llegar a una meta, es necesario que las organizaciones se convenzan de la necesidad de buscar una participación activa del personal e integrarlo verdaderamente en un equipo” (p. 39). Se trata de una amalgama que abarca desde la calidad y eficiencia del trabajo realizado hasta la actitud y compromiso con el que se acometen estas tareas. En la actualidad, las organizaciones persiguen un desempeño laboral óptimo, pues este es el propulsor de su competitividad y sostenibilidad. Sin embargo, es fundamental entender que dicho desempeño no es un fenómeno aislado, sino intrínsecamente ligado al individuo que lo manifiesta.

- **Motivación Personal:** La motivación es la chispa que enciende la voluntad del empleado. Puede ser intrínseca, basada en el amor y la pasión por el trabajo, o extrínseca, vinculada a incentivos y reconocimientos. Una motivación adecuadamente gestionada puede potenciar el desempeño de un empleado más allá de lo que las habilidades técnicas pueden lograr por sí solas.

- **Salud y Bienestar:** No podemos esperar un alto rendimiento de alguien que no está bien física o mentalmente. La salud del empleado tiene un impacto directo en su productividad. Las organizaciones que priorizan el bienestar de su personal no solo fomentan un ambiente saludable, sino que también potencian un desempeño laboral sobresaliente.

- **Formación y Capacitación:** El desempeño laboral se nutre de la formación y capacitación continua. Un empleado que tiene acceso a herramientas para su desarrollo profesional no solo mejora sus habilidades, sino que también siente que la organización valora y apuesta por él.

- **Relación Organizacional:** El vínculo que un empleado establece con su empresa, sus valores, misión y visión, es esencial. Si un empleado se siente identificado y comprometido con la cultura organizacional, su desempeño será una manifestación palpable de este compromiso.

Las empresas que comprenderán la importancia del desempeño laboral y su relación con el empleado se posicionarán en una situación ventajosa. Reconocer que cada empleado es único y que su rendimiento está vinculado a sus circunstancias personales, motivaciones y relación con la organización es esencial. Esto implica estrategias para ofrecer oportunidades de desarrollo y, sobre todo, construir un ambiente laboral donde el bienestar y la productividad caminen de la mano.

En última instancia, el desempeño laboral es una manifestación del pacto entre empleado y organización. Si bien las habilidades y competencias son fundamentales, la verdadera magia radica en la relación simbiótica entre el trabajador y la entidad para la que trabaja. Una organización que reconoce y nutre esta relación no solo cosechará frutos en términos de productividad, sino que también fortalecerá su cultura, retendrá talento y se posicionará como líder en su industria. En el complejo tapiz del mundo laboral, el desempeño es el hilo dorado que, con el cuidado adecuado, puede convertir a cualquier empresa en una obra maestra.

### ***Factores que Influyen en el Desempeño Laboral***

En la dinámica empresarial contemporánea, el desempeño laboral se erige como una métrica crucial para la consecución de objetivos y la sustentabilidad organizacional. Sin embargo, el desempeño no es un fenómeno uniforme ni lineal, y múltiples factores influyen en cómo un empleado se desempeña en sus funciones. Estos factores, entrelazados intrínsecamente con el individuo, dictan en gran medida la productividad, calidad y eficiencia del trabajo. El presente ensayo aborda estos determinantes y su innegable relación con el empleado (Pineda et al., 2023).

### ***Factores Intrínsecos al Empleado***

- **Motivación:** La motivación actúa como el motor del desempeño. Ya sea intrínseca, impulsada por un amor genuino hacia el trabajo, o extrínseca, motivada por recompensas y reconocimientos, la motivación tiene un impacto directo en cómo un empleado se acerca y ejecuta sus responsabilidades.
- **Capacidades y Habilidades:** El conocimiento técnico, la formación académica y las habilidades inherentes de un empleado son esenciales

para determinar cómo aborda y resuelve problemas, y cómo realiza sus tareas.

- **Salud y Bienestar:** Un empleado que enfrenta problemas de salud, ya sean físicos o mentales, puede encontrar obstáculos en su desempeño. La vitalidad y la salud mental son esenciales para mantener la concentración, la eficiencia y la calidad del trabajo (Pineda et al., 2023).

### ***Factores Externos Relacionados con el Ambiente Laboral***

- **Cultura Organizacional:** Una cultura empresarial que promueve valores como el respeto, la colaboración y la innovación puede potenciar el desempeño laboral. Por otro lado, una cultura tóxica puede obstaculizarlo, incluso si el empleado posee habilidades excepcionales.
- **Recursos y Herramientas:** El acceso a herramientas adecuadas y a tecnología de vanguardia es fundamental. Un empleado que no tiene los recursos necesarios para realizar su trabajo se encontrará limitado en su desempeño.
- **Relaciones Interpersonales:** Las relaciones con colegas, superiores y subordinados tienen un impacto en el desempeño. Un entorno colaborativo y armonioso puede fomentar la productividad, mientras que los conflictos pueden generar distracciones y reducir la eficiencia.
- **Reconocimiento y Retribución:** La percepción de ser valorado y recompensado adecuadamente por su trabajo influye en cómo un empleado se desempeña. Si siente que sus esfuerzos no son reconocidos, puede sentirse desmotivado (Pineda et al., 2023).

### ***La Relación Bilateral entre el Empleado y estos Factores***

No es suficiente simplemente identificar los factores que influyen en el desempeño laboral. Es crucial comprender cómo interactúan con cada empleado en particular. Cada individuo responde de manera única a estímulos externos e internos, y esta singularidad debe ser reconocida y gestionada adecuadamente.

Por ejemplo, mientras que un empleado puede sentirse motivado principalmente por incentivos financieros, otro puede valorar más las oportunidades de crecimiento profesional o el equilibrio entre la vida laboral y personal. La tarea de los profesionales de talento humano es reconocer estas diferencias y adaptar las estrategias de gestión de acuerdo con ellas. El

desempeño laboral no es un concepto estático ni monolítico. Es una entidad fluida y multifacética influenciada por una variedad de factores tanto internos como externos

### ***Métodos de Evaluación de Desempeño:***

El mundo empresarial, en su afán por mantenerse competitivo y en constante evolución, ha comprendido la importancia de medir y gestionar el desempeño laboral de sus colaboradores. No obstante, el proceso para determinar cómo se está desempeñando un empleado no es tarea sencilla. Es aquí donde los métodos de evaluación de desempeño toman protagonismo, ofreciendo a las organizaciones herramientas cruciales para valorar, mejorar y capitalizar el talento humano.

- **Evaluación por Objetivos:** Este método se basa en establecer metas y objetivos claros y medibles para cada empleado. La evaluación se realiza en función de la consecución de estos objetivos en un período determinado. Esta técnica permite alinear las metas individuales con los objetivos corporativos, garantizando que cada colaborador esté trabajando en función de una visión compartida.
- **Escalas Gráficas:** Es uno de los métodos más tradicionales. Consiste en una serie de atributos o competencias predefinidas, y el evaluador debe marcar el nivel de desempeño del empleado en cada uno de ellos. Aunque es fácil de aplicar, su subjetividad puede generar interpretaciones dispares.
- **Autoevaluación:** Invita al empleado a reflexionar sobre su propio desempeño. Aunque puede presentar sesgos, también puede ofrecer ideas valiosas desde la perspectiva del empleado, promoviendo la autocrítica y la proactividad en su desarrollo profesional.
- **Evaluación 360 Grados:** Este enfoque holístico recopila comentarios de diversas fuentes: supervisores, colegas, subordinados e incluso clientes. Al ofrecer una visión panorámica del desempeño del empleado, las organizaciones pueden obtener una comprensión más profunda y matizada de sus fortalezas y áreas de mejora.
- **Métodos de Observación Directa:** Mediante la observación de un empleado en su entorno laboral, los evaluadores pueden adquirir una

comprensión práctica de su desempeño. Sin embargo, es esencial que esta observación sea objetiva y no invasiva para no alterar el comportamiento natural del evaluado.

- **Evaluación por Incidentes Críticos:** En lugar de centrarse en el desempeño diario, este método se enfoca en cómo el empleado maneja situaciones específicas, particularmente aquellas que son cruciales para la empresa. Estos "incidentes" pueden ser positivos o negativos y ofrecen información sobre la capacidad de respuesta, adaptabilidad y resolución de problemas del empleado.
- **Evaluaciones Jerarquizadas:** El método de evaluaciones jerarquizadas consiste en listar a los empleados de un grupo o departamento de mejor a peor, basándose en su desempeño general o en competencias específicas. El propósito es identificar a los empleados más y menos destacados dentro de una organización o equipo. Esta técnica, aunque sencilla en su concepción, puede presentar desafíos. Por un lado, promueve la competitividad, incentivando a los empleados a superarse. Sin embargo, también puede generar tensiones o animosidades si no se maneja con delicadeza y transparencia. Es esencial que los criterios de jerarquización sean claros y objetivos para evitar malentendidos o percepciones de favoritismo.
  - **Evaluación por Pares:** Este método propone que sean los propios colegas de trabajo quienes evalúan el desempeño de un empleado. Al estar en el "campo de batalla" diario, los pares pueden ofrecer una perspectiva única y valiosa sobre las habilidades, actitudes y contribuciones de un individuo. A pesar de su potencial, la Evaluación por Pares debe ser gestionada cuidadosamente. Las relaciones interpersonales pueden influir en la objetividad de las valoraciones, ya sea positiva o negativamente. Es fundamental establecer un sistema que promueva la honestidad y evite sesgos, asegurando que la retroalimentación provenga de diversas fuentes para tener una visión más equilibrada.
  - **Evaluación Basada en Pruebas:** La Evaluación Basada en Pruebas implica someter a los empleados a una serie de pruebas o

exámenes diseñados para medir habilidades específicas, conocimientos o competencias. Estas pruebas pueden ser teóricas, prácticas o incluso simulaciones de situaciones reales de trabajo. Esta técnica tiene la ventaja de ser objetiva y fácilmente cuantificable. Sin embargo, su alcance es limitado. Aunque es excelente para medir habilidades técnicas o conocimientos específicos, puede no reflejar completamente otras habilidades suaves o competencias interpersonales que son igualmente valiosas en el entorno laboral (Pineda et al., 2023).

El método de evaluación elegido por una empresa debe reflejar sus valores, objetivos y cultura organizacional. Además, es crucial que estas evaluaciones no se perciban como herramientas punitivas, sino como medios para el crecimiento y desarrollo mutuo. Los resultados de estas evaluaciones deben traducirse en acciones concretas, ya sea en forma de capacitaciones, promociones o cambios en las dinámicas laborales.

Los métodos de evaluación de desempeño son esenciales para comprender el potencial y las áreas de mejora de cada empleado. Sin embargo, más allá de la técnica seleccionada, lo que realmente marca la diferencia es la voluntad de la organización de invertir en su capital humano. En la era actual, donde el talento es un recurso invaluable, las evaluaciones de desempeño, aplicadas con tacto y visión, pueden ser la brújula que guía a las empresas hacia el éxito sostenido.

### **Instrumentos para Identificar la Influencia del Plan de Carrera en el Desempeño del Colaborador.**

Es esencial reconocer que un plan de carrera no sólo beneficia al empleado al proporcionarle una trayectoria clara para su desarrollo profesional, sino que también sirve a los intereses de la organización al fomentar la retención de talento y asegurar la preparación de líderes futuros. Para elaborar un plan de carrera efectivo, se deben considerar diferentes elementos como: las necesidades organizacionales, identificación de talento, evaluaciones programas de capacitación, etc. En conclusión, un plan de carrera efectivo requiere una visión holística que integre las aspiraciones del empleado con las necesidades estratégicas de la organización.



### ***Descripción y Análisis de Puestos***

La descripción de puestos es la estructura que detalla las responsabilidades, funciones, tareas, competencias y requisitos específicos de un puesto de trabajo dentro de una organización. Sirve como una guía tanto para el empleador como para el empleado, proporcionando claridad sobre lo que se espera del ocupante del puesto. Ramhit (2019) menciona que Belias, Koustelios, Sdrolas y Aspridis discutieron que los empleados están insatisfechos cuando no tienen una comprensión clara de su trabajo.

### ***Competencias***

Las competencias se refieren a un conjunto integrado de habilidades, conocimientos, actitudes y capacidades que una persona posee y que le permiten llevar a cabo tareas o funciones específicas de manera efectiva. Romadin et al. (2021) hace referencia de Robles (2012) quien enfatiza que el tema específico: Los requisitos de la fuerza laboral son competencias del siglo XXI, que incluyen: las habilidades sociales se relacionan a las habilidades personales e interpersonales; mientras que las habilidades duras se relacionan con el conocimiento o experiencia técnica. Se argumenta que las competencias del siglo XXI incluyen: (1) pensamiento crítico; (2) colaboración; (3) comunicación; (4) liderazgo; (5) motivación; (6) creatividad; (7) aprendizaje continuo vida; (8) independiente.

### ***Evaluación 360 Grados***

La evaluación de desempeño es un proceso estructurado que busca medir, analizar y mejorar el rendimiento de un empleado en función de ciertos criterios y objetivos previamente establecidos. Se realiza típicamente en un ciclo anual, semestral o trimestral, dependiendo de la organización, y es una herramienta esencial en la gestión de recursos humanos. La forma explícita como se genera la evaluación 360 grados, se la considera como una evaluación completa y equilibrio que brinda entre perspectivas.

Existen varios métodos o formas estandarizadas para estimar las aptitudes de los empleados y comprende la evaluación por parte de un supervisor, realizada por un jefe o superior que conoce su rendimiento y las funciones a realizar; autoevaluación, donde el propio empleado estima su desempeño y propone nuevas formas de mejorar; la que se realiza

entre compañeros, llevada a cabo entre empleados con el mismo cargo o puesto; evaluación por parte del empleado al jefe y en este caso, ellos mismos valoran a su superior; la realizada por parte del cliente, quien evalúa el trabajo de los empleados con los que tiene contacto; evaluación 360° que incluye todos los métodos anteriores.

### **Capacitación**

La capacitación es esencial para las organizaciones por diversas razones, y su importancia radica en cómo puede influir directamente en la productividad, la competitividad y la cultura empresarial. Las capacitaciones ayudan al personal en su desarrollo individual debido a sus competencias.

Según Obando Changuán (2020) se les otorga “nuevos instrumentos para que ayuden a que la empresa tenga una mayor productividad, ya que los empleados se sienten seguros de sus conocimientos y aportan con nuevas ideas que permiten lograr los objetivos de la empresa con efectividad y generar un trabajo de alta calidad que esté acorde a lo que necesita la organización para destacarse entre todo el mercado laboral (pág.171)”.

### **Implementación del Plan de Capacitación**

La implementación de un plan de capacitaciones es esencial para cualquier organización que busque optimizar su desempeño laboral y alcanzar sus objetivos estratégicos. Entre las razones que validan esta afirmación esta: la mejora de habilidades y conocimiento de los colaboradores, la reducción de errores, desarrollo de liderazgo, retención del talento, compromiso y motivación, mitigación de riesgo y desarrollo de cultura de aprendizaje continuo. Sin embargo, para poder obtener lo antes mencionado se debe contar con una planificación a seguir.

Para Coral (2020) la capacitación “es un proceso cíclico y continuo que requiere del desarrollo de cuatro etapas para su ejecución: (a) el diagnóstico de un inventario de necesidades o carencias de capacitación que pueden ser pasadas, presentes o futuras y demandan ser atendidas, (b) el diseño del proyecto o programa de capacitación que permita atender las necesidades establecidas en el diagnóstico, (c) la implantación del programa de capacitación y, (d) la evaluación de los resultados (pág. 39)”.

## **Efectos de los Planes de Carrera en el Desempeño Laboral para la Organización**

El mundo laboral contemporáneo ha experimentado transformaciones significativas en las últimas décadas, muchas de ellas influenciadas por la globalización, la tecnología y las expectativas cambiantes de la fuerza laboral. Dentro de este contexto, los planes de carrera emergen como una herramienta crucial para las organizaciones que buscan optimizar su desempeño y competitividad. Sin embargo, más allá de ser simplemente una herramienta de gestión de talento, los planes de carrera tienen profundas repercusiones en el desempeño laboral a nivel organizacional.

Desde una perspectiva de desarrollo humano, las personas buscan inherentemente propósito, crecimiento y satisfacción en sus vidas laborales. Los planes de carrera responden a estas necesidades intrínsecas, proporcionando una estructura y dirección que permite a los empleados visualizar su futuro dentro de la organización. Al ofrecer un camino claro hacia el desarrollo y ascenso profesional, los empleados no solo adquieren un sentido de pertenencia, sino que también se sienten motivados para mejorar y contribuir activamente al éxito de la empresa.

Uno de los efectos más palpables de un plan de carrera bien estructurado es el aumento en la productividad. Cuando los empleados entienden cómo su papel actual se alinea con sus objetivos a largo plazo, es probable que inviertan más energía y compromiso en sus tareas diarias. Esta actitud proactiva se traduce en un mejor rendimiento, menos errores y una mayor eficiencia en las operaciones del día a día.

Además, en un mercado laboral donde la retención de talento es un desafío constante, los planes de carrera actúan como un imán. Las organizaciones que ofrecen oportunidades claras de desarrollo y progresión son vistas como empleadores de elección. Esto no solo reduce los costos asociados con la rotación y recontractación, sino que también asegura que el conocimiento y las habilidades se mantengan y crezcan internamente. En este sentido, los planes de carrera contribuyen a la formación de una cultura organizacional sólida y cohesiva, donde el aprendizaje y la mejora continua son valores centrales.

Por otro lado, los planes de carrera también tienen un impacto significativo en la gestión y planificación de la sucesión. Al identificar y preparar a los empleados para futuros roles de liderazgo, las organizaciones aseguran una transición más fluida y menos disruptiva en caso de vacantes o cambios estructurales. Esta preparación anticipada es crucial para mantener la estabilidad y la dirección estratégica de la empresa. No obstante, es esencial que los planes de carrera sean flexibles y adaptativos. En un mundo en constante cambio, las organizaciones y sus empleados deben estar dispuestos a revisar y ajustar estos planes según las circunstancias y las necesidades cambiantes.

Los planes de carrera no son simplemente una estrategia para gestionar el talento; son un pilar fundamental para el desempeño y éxito organizacional. Al reconocer y responder a las aspiraciones humanas de crecimiento y propósito, las organizaciones no solo mejoran su desempeño operativo, sino que también cultivan un ambiente laboral enriquecedor y motivador. En este ecosistema, el desarrollo humano y el éxito organizacional se entrelazan de manera intrínseca, conduciendo a un futuro sostenible y próspero.

### ***Employer Branding***

El Employer Branding es una representación de la identidad corporativa, pero desde la perspectiva del empleado potencial o actual. Es cómo la empresa se presenta como lugar de trabajo y cómo es percibida por los empleados y candidatos. Esta percepción es influenciada, en gran medida, por la identidad corporativa, que comprende la misión, visión, valores, cultura y objetivos de la organización. Por lo tanto, una identidad corporativa fuerte y claramente definida es la base sobre la cual se construye un sólido empleador branding.

### ***Engagement***

El engagement o compromiso laboral es uno de los términos más discutidos en el ámbito de los recursos humanos y el desarrollo organizacional en la última década. Es la conexión emocional y psicológica que un empleado siente hacia su lugar de trabajo. Pero ¿por qué es tan crucial y cómo impacta en las organizaciones? El engagement va más allá de la simple satisfacción laboral. Un empleado satisfecho podría estar contento con su salario, su horario y sus beneficios, pero eso no necesariamente significa que esté comprometido. Un empleado comprometido es aquel que siente pasión por su trabajo, está

orgullosos de la empresa por la que trabaja y está dispuesto a poner un esfuerzo adicional para contribuir al éxito de la organización.

### ***Atracción y Retención de Talento Humano***

En el mercado laboral actual, los profesionales no solo buscan un salario competitivo, sino también una empresa que se alinea con sus valores y aspiraciones. Aquí es donde un Employer Branding efectivo marca la diferencia. Al comunicar de manera efectiva lo que la empresa representa, lo que ofrece y cómo se diferencia de otras organizaciones, las empresas pueden atraer a candidatos que no solo tienen las habilidades y competencias necesarias, sino que también son una buena coincidencia cultural. Esta alineación es esencial para el desarrollo humano sostenible dentro de la organización.

Una vez que se ha atraído al talento adecuado, el siguiente paso es mantenerlo motivado y comprometido. El engagement se refiere al nivel de compromiso, pasión y conexión emocional que un empleado siente hacia su organización. Un buen empleador branding no solo atrae a los empleados, sino que también los inspira y motiva a dar lo mejor de sí mismos. Cuando los empleados sienten que son parte de algo más grande y que su trabajo tiene un propósito, es más probable que se comprometan a largo plazo. Esto no solo mejora la productividad y la innovación, sino que también reduce la rotación, lo que a su vez disminuye los costos asociados con la contratación y formación de nuevos empleados.

El Employer Branding es mucho más que una herramienta de marketing para atraer a los empleados. Es una manifestación de la identidad y cultura corporativa y juega un papel crucial en la atracción, compromiso y retención del talento humano. En esencia, es una estrategia de desarrollo humano que busca alinear las aspiraciones y valores de los empleados con los de la organización. En un mundo donde el talento es uno de los recursos más valiosos, las empresas que invierten en Employer Branding están bien posicionadas para prosperar y crecer.

### **Efectos de los Planes de Carrera en el Desempeño Laboral para los Colaboradores**

En un mundo laboral en constante evolución, donde la adaptabilidad y el aprendizaje continuo son esenciales, los planes de carrera han surgido como

una herramienta poderosa para moldear el desarrollo y crecimiento de los colaboradores. Estos planes no sólo impactan en el desempeño laboral, sino que también tienen influencia en diversos aspectos de la vida de los empleados: personal, emocional, intelectual y social.

- **Nivel Personal:** Los planos de carrera ofrecen una estructura y dirección que permite a los colaboradores visualizar su futuro en la organización. A nivel personal, esto se traduce en una mayor claridad sobre metas y objetivos, permitiendo a los individuos establecer un sentido de propósito en su trayectoria profesional. Al saber a dónde se dirigen y qué pasos deben seguir, los colaboradores pueden tomar decisiones informadas que refuercen su crecimiento personal, lo que a su vez potencia su autoestima y confianza en sí mismos.
- **Nivel Emocional:** Los seres humanos tienen una necesidad intrínseca de sentirse valorados y que su trabajo tiene un propósito. Los planes de carrera satisfacen estas necesidades al proporcionar oportunidades de desarrollo y ascenso. Emocionalmente, esto genera un sentido de pertenencia y reconocimiento. Los colaboradores que perciben un camino claro hacia el progreso en la organización tienden a desarrollar un fuerte sentido de lealtad y compromiso. Esta conexión emocional fortalece el engagement, reduciendo la probabilidad de desgaste laboral y aumentando la satisfacción laboral.
- **Nivel Intelectual:** El crecimiento intelectual es fundamental en el mundo laboral actual. Los planes de carrera a menudo vienen acompañados de programas de formación y desarrollo que desafiaban y expanden las capacidades de los colaboradores. Esto no sólo aumenta su base de conocimientos, sino que también afina habilidades y competencias cruciales para roles futuros. En un nivel intelectual, los colaboradores se mantienen estimulados y desafiados, lo que alimenta la curiosidad y el deseo de aprender continuo.
- **Nivel Social:** El deseo de conectarse y colaborar es esencial en la naturaleza humana. Los planes de carrera fomentan la interacción y colaboración entre equipos y departamentos, ya que los colaboradores buscan mentores, participantes en capacitaciones cruzadas o asumen

proyectos interdepartamentales para expandir sus habilidades. A nivel social, esto fortalece las redes de contactos y fomenta una cultura de colaboración y apoyo mutuo. Además, el reconocimiento del crecimiento y logros de un colaborador ante sus pares refuerza la cohesión del equipo y la cultura organizacional (Pineda et al., 2023).

Los planos de carrera no son meras herramientas administrativas. Son instrumentos transformadores que afectan profundamente a los colaboradores en múltiples dimensiones. Al proporcionar un camino estructurado hacia el desarrollo y crecimiento, estos planos no sólo potencian el desempeño laboral, sino que también enriquecen la vida de los empleados en esferas personales, emocionales, intelectuales y sociales. Las organizaciones que implementan y apoyan activamente estos planes no sólo invierten en su éxito futuro, sino también en el bienestar integral de sus colaboradores.

### **Marco Conceptual**

**Plan de Carrera:** Un plan de carrera es un conjunto estructurado de metas y pasos diseñados para guiar el desarrollo profesional y personal de un individuo a lo largo de su vida laboral. Puede incluir objetivos a corto, medio y largo plazo, así como las acciones necesarias para lograrlos (Cisneros, 2021).

**Desarrollo Profesional:** Este concepto se refiere al proceso continuo de adquirir y mejorar habilidades, conocimientos y experiencias a lo largo de la carrera de una persona. El desarrollo profesional puede incluir capacitación, educación, mentoría y oportunidades de crecimiento (Maslow, 1943).

**Planificación de Carrera:** La planificación de carrera es el proceso de establecer metas profesionales, identificar oportunidades y tomar decisiones estratégicas para alcanzar esas metas. Incluye la evaluación de intereses, habilidades y valores personales (Bulilan, 2020).

**Gestión del Desempeño:** La gestión del desempeño se refiere a las prácticas y procesos utilizados por las organizaciones para evaluar, mejorar y recompensar el rendimiento de los empleados. Puede estar relacionada con la progresión de la carrera al identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento (Vroom, 1964).

**Mentoría:** La mentoría implica la relación entre un individuo más experimentado (el mentor) y un individuo menos experimentado (el protegido o

aprendiz). El mentor brinda orientación, consejo y apoyo al protegido para ayudarlo a avanzar en su carrera.

**Evaluación de Habilidades:** La evaluación de habilidades implica la identificación y medición de las habilidades y competencias necesarias para tener éxito en una determinada carrera o industria. Esto puede incluir habilidades técnicas, habilidades blandas y habilidades de liderazgo.

**Movilidad Laboral:** La movilidad laboral se refiere a la capacidad de los individuos para cambiar de empleo o de carrera dentro o fuera de una organización. Puede implicar ascensos, transferencias, cambios de industria o incluso emprendimiento (Cisneros, 2021).

**Balance entre Vida Laboral y Personal:** Este concepto hace hincapié en la importancia de lograr un equilibrio saludable entre las responsabilidades laborales y las actividades personales y familiares. Puede ser un objetivo importante en la planificación de carrera (Maslow, 1943).

**Networking:** El networking se refiere a la construcción y mantenimiento de relaciones profesionales con otras personas en la industria. Puede desempeñar un papel crucial en la búsqueda de oportunidades laborales y el avance en la carrera.

**Marca Personal:** La marca personal es la percepción que otros tienen de un individuo en el contexto profesional. Implica la gestión de la reputación y la construcción de una imagen positiva que respalde los objetivos de carrera (Bulilan, 2020).

**Competencias Blandas:** Las competencias blandas, también conocidas como habilidades blandas o habilidades interpersonales, son atributos personales y sociales que influyen en la forma en que las personas interactúan con los demás, enfrentan desafíos y desempeñan sus roles en el trabajo y en la vida en general (Vroom, 1964).

**Comunicación:** La comunicación efectiva es una competencia blanda esencial que incluye la capacidad de expresar ideas de manera clara, escuchar activamente, comprender a los demás y transmitir información de manera efectiva tanto de forma verbal como escrita (Maslow, 1943).

**Trabajo en Equipo:** El trabajo en equipo implica la capacidad de colaborar de manera efectiva con otros, contribuir al logro de objetivos grupales,



resolver conflictos y aprovechar las fortalezas individuales para beneficio del equipo.

**Liderazgo:** La competencia en liderazgo se refiere a la capacidad de inspirar, guiar y motivar a otros para alcanzar objetivos comunes. Incluye habilidades como la toma de decisiones, la gestión de equipos y la habilidad para influir positivamente (Bulilan, 2020).

**Resolución de Problemas:** La resolución de problemas implica la capacidad de identificar, analizar y resolver desafíos y obstáculos de manera efectiva y creativa. También incluye la toma de decisiones informadas.

**Pensamiento Crítico:** El pensamiento crítico implica la habilidad para analizar información de manera objetiva, evaluar argumentos y evidencia, y llegar a conclusiones razonadas (Vroom, 1964).

**Gestión del Tiempo:** La gestión del tiempo es la habilidad de planificar y priorizar tareas de manera eficiente para optimizar la productividad y cumplir con plazos y objetivos (Cisneros, 2021).

**Empatía:** La empatía se refiere a la capacidad de comprender y sentir las emociones y perspectivas de los demás. Es fundamental para construir relaciones sólidas y comprender las necesidades de los demás.

**Adaptabilidad:** La adaptabilidad implica la capacidad de ajustarse a cambios y situaciones nuevas, ser flexible y responder eficazmente a la incertidumbre (Bulilan, 2020).

**Autoconciencia:** La autoconciencia implica una comprensión profunda de las propias fortalezas, debilidades, valores y metas personales. Ayuda a tomar decisiones alineadas con los valores y objetivos personales (Maslow, 1943).

**Inteligencia Emocional:** La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las propias emociones y las de los demás. Es fundamental en las interacciones sociales y la toma de decisiones.

**Resiliencia:** La resiliencia es la capacidad de recuperarse de adversidades y situaciones difíciles, mantener la motivación y la perseverancia en momentos de desafío (Vroom, 1964).

**Formación:** La formación se refiere al proceso de adquirir conocimientos, habilidades y competencias a través de la instrucción, la educación y el aprendizaje formal o informal (Bulilan, 2020).

**Educación:** La educación es un tipo específico de formación que implica la enseñanza y el aprendizaje de conocimientos y habilidades, generalmente en un entorno estructurado como una escuela, universidad o programa de capacitación (Maslow, 1943).

**Aprendizaje:** El aprendizaje es el proceso mediante el cual las personas adquieren conocimientos y habilidades a través de la experiencia, la práctica y la adquisición de información.

**Desarrollo Profesional:** El desarrollo profesional se refiere a la formación y el aprendizaje continuos que las personas emprenden para mejorar sus habilidades y avanzar en sus carreras (Bulilan, 2020).

**Capacitación:** La capacitación es un componente específico de la formación que se enfoca en proporcionar a las personas las habilidades necesarias para realizar tareas específicas o desempeñar roles laborales.

**Evaluación de Necesidades de Formación:** Este concepto implica identificar las áreas en las que las personas o las organizaciones necesitan formación para alcanzar sus objetivos y mejorar su desempeño (Cisneros, 2021).

**Diseño Instruccional:** El diseño instruccional es el proceso de planificar y desarrollar programas de formación eficaces, que incluyen la selección de métodos de enseñanza, materiales y evaluaciones.

**Formación en el Trabajo:** La formación en el trabajo se lleva a cabo en el entorno laboral y se centra en desarrollar las habilidades necesarias para un trabajo específico (Vroom, 1964).

**Formación a Distancia:** La formación a distancia o e-learning permite a las personas aprender a través de recursos en línea y la comunicación electrónica, lo que les brinda flexibilidad en términos de tiempo y ubicación.

**Evaluación de la Formación:** La evaluación de la formación implica medir el impacto y la efectividad de los programas de formación, generalmente a través de la retroalimentación de los participantes y la evaluación de resultados (Bulilan, 2020).

**Certificación:** La certificación es la confirmación oficial de que una persona ha completado con éxito un programa de formación y ha alcanzado un nivel específico de competencia en un área determinada (Maslow, 1943).

**Desempeño Laboral:** El desempeño laboral se refiere al rendimiento de un individuo en su puesto de trabajo, incluyendo la forma en que realiza sus tareas y responsabilidades, alcanza metas y contribuye al éxito de la organización.

**Evaluación de Desempeño:** La evaluación de desempeño es el proceso mediante el cual se mide y se evalúa el rendimiento de los empleados en relación con los estándares y objetivos establecidos por la organización (Vroom, 1964).

**Objetivos de Desempeño:** Los objetivos de desempeño son metas específicas y cuantificables que se establecen para medir y mejorar el rendimiento de los empleados. Estos objetivos suelen estar alineados con los objetivos organizacionales (Bulilan, 2020).

**Retroalimentación:** La retroalimentación es el proceso de proporcionar información a los empleados sobre su desempeño, tanto en términos de fortalezas como de áreas de mejora, con el fin de ayudarles a crecer y desarrollarse (Maslow, 1943).

**Motivación:** La motivación se refiere a los factores internos y externos que influyen en el nivel de esfuerzo y compromiso de un empleado en su trabajo. Un alto nivel de motivación suele estar relacionado con un mejor desempeño laboral.

**Competencias Laborales:** Las competencias laborales son habilidades, conocimientos y atributos específicos que son necesarios para llevar a cabo con éxito las tareas y responsabilidades de un puesto de trabajo (Cisneros, 2021).

**Feedback 360 grados:** El feedback 360 grados implica recopilar información sobre el desempeño de un empleado de diversas fuentes, incluyendo supervisores, compañeros de trabajo y subordinados, para obtener una visión más completa de su rendimiento (Bulilan, 2020).

**Desarrollo Profesional:** El desarrollo profesional es el proceso de adquirir nuevas habilidades y conocimientos, y mejorar competencias con el objetivo de crecer en el trabajo y asumir roles de mayor responsabilidad.

**Incentivos y Recompensas:** Los incentivos y recompensas son elementos que pueden motivar a los empleados a mejorar su desempeño laboral, como bonificaciones, ascensos, reconocimientos y otros incentivos financieros o no financieros (Vroom, 1964).

**Cultura Organizacional:** La cultura organizacional, que incluye los valores, normas y creencias compartidas en una organización, puede influir en el desempeño laboral al afectar la motivación y el comportamiento de los empleados.

**Gestión del Rendimiento:** La gestión del rendimiento es el proceso que involucra la planificación, supervisión y evaluación del desempeño de los empleados para mejorar su efectividad y contribución a la organización (Bulilan, 2020).

**Motivación:** La motivación se refiere al conjunto de razones, incentivos o deseos que impulsan a una persona a actuar de cierta manera o a esforzarse por alcanzar metas específicas (Maslow, 1943).

**Incentivos:** Los incentivos son recompensas o beneficios que se ofrecen para estimular o mantener el interés y el esfuerzo de una persona. Pueden ser tangibles, como dinero o premios, o intangibles, como reconocimiento y desarrollo profesional.

**Necesidades:** La teoría de las necesidades, popularizada por Abraham Maslow, sugiere que las personas están motivadas por una jerarquía de necesidades que van desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades de autorrealización. Estas necesidades influyen en la motivación.

**Recompensas y Reconocimiento:** Las recompensas tangibles, como bonificaciones, ascensos y beneficios, así como el reconocimiento verbal y la apreciación, son poderosos impulsores de la motivación en el lugar de trabajo (Bulilan, 2020).

**Metas y Objetivos:** La fijación de metas y objetivos claros y desafiantes puede motivar a las personas al proporcionarles un sentido de dirección y un propósito para su trabajo.

**Expectativas y Valor:** La teoría de la expectativa sostiene que las personas están motivadas a actuar de cierta manera cuando creen que sus

acciones conducirán a resultados deseados y que esos resultados son valiosos para ellos (Maslow, 1943).

**Autoeficacia:** La autoeficacia se refiere a la creencia de una persona en su capacidad para realizar con éxito una tarea específica. Una alta autoeficacia está relacionada con una mayor motivación y perseverancia.

**Motivación Intrínseca:** La motivación intrínseca se basa en el interés personal y la satisfacción que se obtiene de la actividad en sí misma. Las personas intrínsecamente motivadas realizan una tarea porque la encuentran gratificante y significativa.

**Motivación Extrínseca:** La motivación extrínseca se relaciona con recompensas externas, como el dinero o el reconocimiento social. Las personas extrínsecamente motivadas realizan una tarea principalmente para obtener recompensas externas (Vroom, 1964).

**Desmotivación:** La desmotivación es la falta de interés o entusiasmo para realizar una tarea o alcanzar un objetivo. Puede surgir de la falta de incentivos adecuados o de la percepción de que los esfuerzos no llevarán a resultados positivos (Bulilan, 2020).

**Feedback y Retroalimentación:** El feedback o retroalimentación proporciona información sobre el desempeño de una persona y puede ser una herramienta efectiva para aumentar la motivación al ayudar a las personas a comprender su progreso y áreas de mejora (Pineda et al., 2023).

## **Marco Referencial**

A medida que avanzaba la tecnología y el mundo corporativo los planes de carrera evolucionaron para adaptarse a un paisaje laboral cambiante. En el siglo XXI, estos planes se han vuelto más flexibles, personalizados y orientados a competencias, reflejando las diversas necesidades y expectativas de una fuerza laboral diversa y multigeneracional. Los trabajos investigativos de recursos humanos demuestran una correlación positiva entre la implementación de planes de carrera bien estructurados y el incremento en la productividad, compromiso y satisfacción entre los empleados, constituyendo un pilar fundamental para el éxito organizacional en la actualidad.

Es así como Kumar et al. (2018) en su trabajo Modelo conceptual adecuado para la planificación y el desarrollo de carrera de los empleados con especial referencia a los bancos del sector privado mediante el uso del modelo de ecuación estructural lograron presentar un ejemplar donde se concluye que la poderosa planificación de la carrera de los empleados depende de una administración de ejecución viable, propone a la conciliación como una fuente para mantener a los empleados implacablemente en su enfoque hacia el logro de objetivos. El punto focal de esta investigación, por lo tanto, fue investigar si la planificación y el desarrollo de la carrera tienen su impacto en la inspiración del trabajador, que a su vez tiene una tendencia a perder el cumplimiento y la dedicación al trabajo de los empleados. La presente investigación es una encuesta a escala limitada. Es por otro un esfuerzo descriptivo - cum - analítico sobre las variables seleccionadas del estudio. Se estudia cómo y en qué medida las variables independientes modifican las variables dependientes. El investigador recopiló los datos de 1000 empleados y el tamaño de la muestra se ajustó y determinó como 860 encuestados para obtener más información clara. La encuesta concluye que los hallazgos confirman que el ajuste del modelo es absolutamente adecuado para este análisis.

Para Niati et al. (2021) en su trabajo sobre El efecto de la formación en el rendimiento laboral Mance y carrera, Desarrollo: El Papel de la Motivación como Interviniente Variable. Este estudio tuvo como objetivo determinar el efecto de la formación sobre el desempeño laboral y el desarrollo de carrera mediante la mediación de la motivación laboral. Los encuestados en este estudio fueron empleados de PT. Asam Jawa en South Labuhanbatu Regency, que asciende a 135 empleados, se recogió datos en este estudio mediante un cuestionario. El proceso de distribución de los cuestionarios se realizó vía online (formulario de Google). Los datos recopilados se procesaron mediante un análisis de rutas con el software Amos, versión 23. Los resultados mostraron que la capacitación, la motivación y el desempeño laboral pueden mejorar el desarrollo profesional de los empleados en el trabajo. Se recomienda mejorar el programa de capacitación, la motivación y el desempeño laboral de los empleados. Para futuras investigaciones, sugerimos aumentar la población y las variables para obtener mejores resultados.

Finalmente en la revisión literaria de Marín (2020) analizó la influencia de la promoción laboral y la transferencia de ellos en el desarrollo profesional y su impacto en el desempeño. La redacción de este artículo tuvo como objetivo construir una hipótesis de la influencia entre variables para ser utilizada en futuras investigaciones. Los resultados de esta investigación bibliotecaria fueron:

- 1) La promoción laboral tiene un efecto en el desarrollo profesional;
- 2) Las Transferencias de Empleados tienen un efecto sobre el Desarrollo Profesional;
- 3) La Promoción Laboral tiene un efecto en el Desempeño;
- 4) La Transferencia de Empleados tiene un efecto en el Desempeño; y
- 5) El desarrollo profesional tiene un efecto en el desempeño.

## **Capítulo 2: Metodología**

Un marco metodológico es esencial en una investigación ya que proporciona una estructura sólida para la investigación al definir la estrategia y el enfoque metodológico a seguir (Sampieri et al., 2014). En este caso, determina si se utilizarán métodos cuantitativos o cualitativos, establece las fuentes de datos, define las variables y los indicadores clave, y esboza los procedimientos de recopilación y análisis de datos. Esto garantiza la consistencia y la calidad de la investigación (Reyes, 2022).

El marco metodológico asegura la validez y la confiabilidad de los resultados. Establece cómo se recopilarán los datos, lo que ayuda a evitar sesgos y errores en la recolección y el análisis de información. Además, permite replicar el estudio, lo que es fundamental para la verificabilidad de los hallazgos. Guía la toma de decisiones en la selección de herramientas y técnicas de investigación adecuadas para abordar las preguntas de investigación. Esto asegura que los métodos utilizados sean los más apropiados para analizar la relación entre los planes de carrera y el desempeño (Cisneros, 2021).

### **Enfoque de Investigación**

El enfoque de esta investigación es enfoque cuantitativo permite medir y cuantificar de manera precisa las relaciones entre variables. En este caso, facilita la medición objetiva del impacto de los planes de carrera en el desempeño, lo que es esencial para obtener resultados cuantitativos sólidos que pueden respaldar la toma de decisiones en la gestión de recursos humanos (Bulilan, 2020).

Se proporciona datos numéricos que son fácilmente comparables y generalizables. Esto significa que los resultados pueden aplicarse a una población más amplia de colaboradores y organizaciones, lo que aumenta la relevancia y la utilidad de la investigación. El enfoque cuantitativo permite el uso de técnicas estadísticas avanzadas para analizar datos y probar hipótesis. Esto puede revelar relaciones significativas y patrones que no serían evidentes en un enfoque cualitativo, proporcionando una comprensión más profunda de cómo los planes de carrera impactan en el desempeño (Sampieri et al., 2014).

Los datos cuantitativos son útiles para la identificación de tendencias y la creación de modelos predictivos. Esto puede ayudar a las organizaciones a



planificar estrategias de desarrollo de carrera más efectivas y tomar decisiones basadas en datos sólidos. El enfoque cuantitativo permite una medición objetiva y repetible, lo que es esencial para la verificación y replicación de los resultados, lo que aumenta la confiabilidad y la validez de la investigación (Reyes, 2022).

### **Método de Investigación**

Una investigación sobre la incidencia debe adoptar una lógica deductiva debido a la necesidad de establecer relaciones causales y probar hipótesis específicas en un contexto organizacional. En un enfoque deductivo, se formulan hipótesis específicas sobre cómo los planes de carrera afectan el desempeño, lo que brinda claridad en la investigación. Esto permite establecer predicciones concretas y medibles que pueden ser sometidas a pruebas empíricas (Sampieri et al., 2014).

Un enfoque deductivo impulsa la identificación de variables clave que deben ser medidas y analizadas para evaluar la relación. Esto ayuda a enfocar la investigación en aspectos críticos para comprender si los planes de carrera realmente influyen en el desempeño, es necesario recopilar datos que permitan validar causalmente esta relación. Un enfoque deductivo permite utilizar análisis estadísticos que ayudan a establecer la causalidad (Cisneros, 2021).

Al enfocarse en probar hipótesis específicas, un enfoque deductivo a menudo permite una recopilación de datos más eficiente, ya que se recopilan datos relevantes y necesarios para abordar preguntas específicas. En un entorno organizacional, la toma de decisiones basada en evidencia es fundamental. El enfoque proporciona resultados que son directamente relevantes para la gestión de recursos humanos, ya que establece relaciones causales claras y ofrece recomendaciones basadas en datos sólidos (Chicaiza et al., 2023).

Un enfoque de corte transversal o transeccional captura datos en un momento específico, lo que es adecuado para evaluar la relación entre los planes de carrera y el desempeño en un momento dado. Esto proporciona una instantánea de la situación actual en la organización. Para estudiar esta relación, se requiere una recopilación de datos en un período de tiempo limitado. Un enfoque transversal es más eficiente en términos de recursos y tiempo, lo que es crucial en entornos empresariales donde la toma de decisiones debe ser oportuna (Sampieri et al., 2014).

La investigación se centra en examinar si existe una correlación entre los planes de carrera y el desempeño en el presente. Un enfoque transversal permite evaluar esta relación en un solo punto temporal sin necesidad de seguimiento prolongado. Para la gestión de recursos humanos, la obtención de datos en tiempo real o cercano al presente es más relevante para la toma de decisiones operativas y estratégicas (Agudelo, 2019).

Un corte transversal minimiza estos sesgos al enfocarse en un momento específico. Si bien un enfoque longitudinal podría ser valioso para comprender las tendencias a lo largo del tiempo, un enfoque de corte transversal es pragmático y efectivo para evaluar la relación actual entre los planes de carrera y el desempeño de los colaboradores. Esto proporciona información oportuna y aplicable para la toma de decisiones (Sampieri et al., 2014).

### **Alcance de Investigación**

La presente investigación acerca de la incidencia de los planes de carrera en el desempeño de los colaboradores tuvo un alcance de tipo descriptivo y correlacional. Esta elección metodológica se basa en la naturaleza del problema de investigación, los objetivos que se persiguen y la necesidad de obtener una comprensión profunda y precisa de las relaciones entre las variables involucradas (Santamaría, 2020).

La elección de un enfoque descriptivo correlacional se justifica porque, se necesita una comprensión clara y detallada de cómo funcionan los planes de carrera en una organización y cómo se relacionan con el desempeño de los colaboradores. Una investigación descriptiva se centra en la recopilación y presentación de datos que describan un fenómeno tal como es. En este caso, se requiere una imagen completa y precisa de la implementación de los planes de carrera y cómo estos se perciben y se relacionan con el desempeño (Tabiu et al., 2020).

La incidencia de los planes de carrera en el desempeño es un problema de investigación que involucra múltiples variables. Se necesita identificar y comprender estas variables en detalle. Un enfoque descriptivo permite recopilar información sobre cada variable por separado, lo que facilita la identificación de patrones y tendencias en la implementación de planes de carrera y el desempeño de los colaboradores (Bulilan, 2020).

La investigación descriptiva también es valiosa para identificar factores relevantes que puedan influir en la relación entre los planes de carrera y el desempeño. Esto podría incluir aspectos como la capacitación, el desarrollo de habilidades, la comunicación interna, entre otros. Identificar estos factores es esencial para comprender mejor cómo los planes de carrera afectan el desempeño y, por lo tanto, permite a las organizaciones tomar decisiones informadas para mejorar su gestión de recursos humanos (Marín, 2020).

La elección de un enfoque correlacional complementa el enfoque descriptivo al permitirnos explorar las relaciones entre las variables. En este caso, se busca determinar si existe una correlación significativa entre la implementación de planes de carrera y el desempeño de los colaboradores. Este enfoque ayuda a responder preguntas cruciales, como si los colaboradores que participan en programas de desarrollo profesional tienen un mejor desempeño en comparación con aquellos que no lo hacen (Cisneros, 2021).

Un aspecto importante para considerar es que un enfoque correlacional no asume causalidad. Es decir, no supone que los planes de carrera causan directamente un mejor desempeño. En cambio, se centra en la relación entre las variables y permite identificar patrones que pueden sugerir la influencia mutua entre los planes de carrera y el desempeño (Chicaiza et al., 2023).

La elección de un enfoque descriptivo y correlacional en este contexto ofrece beneficios prácticos y estratégicos. Permite a las organizaciones obtener una imagen completa de cómo están funcionando sus planes de carrera y su impacto en el desempeño, lo que a su vez facilita la toma de decisiones para mejorar la gestión de talento y el diseño de planes de carrera más efectivos (Madero, 2022).

### **Diseño de Investigación**

Una investigación sobre la incidencia de los planes de carrera en el desempeño de los colaboradores debe adoptar un diseño no experimental en lugar de un diseño experimental. La investigación suele ser de naturaleza observacional. No se pueden manipular de manera ética los planes de carrera de los empleados como se haría en un diseño experimental. Los planes de carrera son decisiones de largo plazo y su manipulación podría generar descontento y problemas éticos en el lugar de trabajo. Los entornos laborales

son complejos y dinámicos. Un diseño experimental podría no reflejar adecuadamente la realidad organizacional. Los colaboradores y las empresas tienen múltiples variables que influyen en su desempeño, y estas variables son difíciles de controlar experimentalmente (Obando, 2020).

En una investigación no experimental, se pueden estudiar múltiples variables confusas que afectan la relación entre los planes de carrera y el desempeño, como la cultura organizacional, la motivación intrínseca de los empleados, las relaciones interpersonales y otros factores contextuales. Un diseño no experimental permite que los hallazgos sean más generalizables a contextos reales. La manipulación de los planes de carrera sin el consentimiento y la participación activa de los colaboradores podría plantear problemas éticos. Un diseño no experimental respeta la autonomía de los empleados y evita posibles dilemas éticos (Tabiu et al., 2020).

### **Población y Muestra**

Todos los empleados de una empresa de la industria cartonera de Guayaquil, por tanto, población=muestra. La Homogeneidad en el Contexto Organizacional si la población de colaboradores en una organización es relativamente homogénea en términos de antecedentes, roles y condiciones laborales, podría ser apropiado considerar que la población y la muestra sean iguales. Esto es común en organizaciones con políticas uniformes de recursos humanos.

La Eficiencia en la Recopilación de Datos cuando la población es de un tamaño manejable, encuestar o recopilar datos de todos los colaboradores puede ser factible y eficiente. Esto elimina la necesidad de seleccionar una muestra y garantiza que los resultados reflejen con precisión la población completa.

Se obtiene mayor validez externa en una población y muestra iguales pueden aumentar la validez externa de los resultados, ya que los hallazgos se aplicarán directamente a la población de interés sin preocupaciones sobre la generalización desde una muestra. Al encuestar a toda la población, se pueden obtener resultados detallados y exhaustivos para cada subgrupo de colaboradores, lo que es útil para comprender cómo los planes de carrera afectan a diferentes segmentos de la fuerza laboral.

## **Fuentes de datos Primarios**

Las fuentes de datos primarias permiten recopilar información específica y directamente relacionada con la investigación (Sampiere, 2014). Esto garantiza que los datos sean pertinentes para el problema de estudio y que se puedan diseñar preguntas y encuestas específicas para abordar los aspectos clave de los planes de carrera y el desempeño. De esta manera los investigadores pueden adaptar las preguntas y métodos de recopilación a la naturaleza única de su estudio y las necesidades de la organización. Esto facilita la obtención de datos específicos y detallados.

Al recopilar datos directamente de la organización en estudio, se pueden capturar matices y particularidades del contexto organizacional que influyen en la relación. Esto enriquece la comprensión de los resultados. Con fuentes primarias, los investigadores tienen un mayor control sobre la calidad de los datos y pueden implementar procedimientos para garantizar la precisión y la integridad de la información recopilada.

Los datos primarios se pueden recopilar de manera confidencial, lo que es esencial para proteger la privacidad de los colaboradores y cumplir con los estándares éticos de investigación. Esto garantiza la obtención de datos específicos, contextualizados y controlados, que son esenciales para comprender en profundidad esta relación.

## **Análisis de Datos**

El uso de herramientas para el análisis de datos como SPSS v.25 y Amos 25 Graphics. La Capacidad de Análisis Complejo SPSS v.25 es una herramienta estadística ampliamente reconocida que ofrece una amplia gama de técnicas de análisis (Hair, 1998). Es especialmente útil cuando se estudian relaciones complejas entre múltiples variables, como la influencia de los planes de carrera en el desempeño, ya que permite realizar análisis estadísticos avanzados, incluyendo regresiones múltiples y análisis factorial.

La Gestión de Datos Eficiente SPSS v.25 facilita la gestión de grandes conjuntos de datos y su preparación para el análisis (Marsh & Hocevar, 1985). Puede importar datos de diversas fuentes y realizar transformaciones y limpieza de datos, lo que es crucial para garantizar la calidad de los resultados.

La Visualización de Resultados Amos 25 Graphics es una herramienta útil para la visualización de datos y resultados de análisis de modelos de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés) (Hu & Bentler, 1999). Ayuda a representar gráficamente las relaciones entre variables y facilita la interpretación de modelos complejos, como aquellos que podrían surgir al investigar los efectos de los planes de carrera en el desempeño.

La Validación de Modelos Teóricos, el análisis de ecuaciones estructurales, con la ayuda de Amos, permite evaluar y validar modelos teóricos que expliquen la relación entre los planes de carrera y el desempeño. Esto es valioso para confirmar si la teoría propuesta se ajusta a los datos recopilados (Hooper et al., 2008). La Precisión en los Resultados tanto SPSS como Amos ofrecen una precisión confiable en el análisis de datos, lo que es crucial cuando se busca establecer relaciones significativas entre los planes de carrera y el desempeño de manera precisa.

En conclusión, el uso de herramientas como SPSS v.25 y Amos 25 Graphics es fundamental en esta investigación debido a su capacidad para realizar análisis estadísticos complejos y validar modelos teóricos, lo que permite una comprensión más profunda de cómo los planes de carrera afectan el desempeño de los colaboradores. Estas herramientas garantizan la precisión y la confiabilidad de los resultados.

Para la elaboración de la encuesta para el levantamiento de la información se utiliza los aspectos conceptuales y constructos planteados por (Kumar et al., 2018) para analizar el desempeño laboral en función de la carrera laboral de un grupo de empresas del sector financiero, ya que, no se muestra el instrumento utilizado. A partir de esta información, se construye una encuesta de 13 preguntas donde 7 preguntas son de información del entrevistado y 6 de información para captar la percepción de los entrevistado en relación con los constructos identificados.

### Capítulo 3: Análisis de Resultados y Discusión

La Tabla 1 presenta la distribución de la muestra de trabajadores de una industria cartonera en la ciudad de Guayaquil, segmentada según el área de trabajo. La muestra totaliza 184 trabajadores, divididos entre Producción (107), Administración (42), Comercialización (24), y Recursos Humanos (11). Esta división refleja una predominancia del área de Producción en la fuerza laboral, lo cual es esperable en una industria manufacturera como la cartonera. La tabla sirve para contextualizar el estudio, mostrando la composición del grupo de trabajadores cuyas percepciones y desempeños son analizados para evaluar la incidencia de los planes de carrera en su desempeño laboral.

**Tabla 1**

*Muestra*

<b>Área</b>	<b>Total Muestra</b>	
Producción	180	107
Administración	65	42
Comercialización	35	24
Recursos Humanos	21	11
Total		184

La Tabla 2 presenta un esquema detallado de las variables estudiadas en la investigación sobre la incidencia de los planes de carrera en el desempeño laboral de los colaboradores en una industria cartonera. Las variables abordadas son críticas para comprender las dinámicas del desempeño laboral y cómo este se ve influenciado por diversos factores personales y laborales. Las categorías incluyen Sexo, Edad, Estado Civil, Educación, Experiencia, Área de trabajo, Tipo de Contrato, Motivación, Compromiso, Oportunidades, Desempeño, Satisfacción y Lealtad. Cada variable se asocia a diferentes aspectos del perfil del empleado y su experiencia laboral, desde características demográficas hasta percepciones personales sobre el entorno de trabajo y su propio desempeño.

Este esquema permite analizar cómo la demografía y las percepciones individuales se relacionan con la efectividad de los planes de carrera. Por ejemplo, variables como la Motivación, el Compromiso y la Satisfacción son indicadores clave de cómo los empleados perciben su lugar de trabajo y su desarrollo profesional dentro de la organización. La inclusión de variables como el Tipo de Contrato y el Área de trabajo ofrece una comprensión más detallada

de cómo diferentes contextos laborales pueden impactar en la percepción del empleado sobre las oportunidades de carrera y su lealtad hacia la empresa. En conjunto, esta tabla proporciona una base sólida para explorar las complejas interacciones entre las políticas de gestión de talento humano y los resultados laborales dentro de la industria cartonera.

**Tabla 2**

*Variables de estudio*

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valores</b>
Sexo	Sexo	1= Hombre 2= Mujer
Edad	Edad	Años
Estado	Estado civil	1= Soltero 2= Casado/Unido 3= Divorciado
Educacion	Nivel de educación	1= Secundaria 2= Universitario 3= Posgrado
Experiencia	Años de experiencia	Años 1= Producción 2= Administración 3= Comercialización
Area	Área donde trabaja	4= Recursos Humanos
Contrato	Tipo de contrato	1= Indefinido con periodo de prueba 2= Eventual 3= Tiempo parcial
Motivacion	Creo que mi motivación es alta debido a las políticas y el ambiente de trabajo en mi organización	1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo
Compromiso	Me siento comprometido/a con los objetivos organizacionales de mi trabajo	3= Neutral 4= De acuerdo



<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valores</b>
Oportunidades	Opino que hay buenas oportunidades para mi planificación y desarrollo de carrera en este trabajo	5= Totalmente de acuerdo
Desempeno	Estoy satisfecho/a con mi desempeño laboral actual.	
Satisfaccion	Estoy satisfecho/a con las oportunidades de planificación y desarrollo de carrera que me ofrece mi trabajo.	
Lealtad	Me siento leal hacia mi trabajo y considero que es un buen lugar para trabajar.	

### **Validez y fiabilidad del instrumento**

La Tabla 3 presenta la validez y fiabilidad del instrumento utilizado en el estudio. La fiabilidad se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual alcanzó un valor de 0.89, indicando una alta consistencia interna del cuestionario. Esto sugiere que los ítems del instrumento son coherentes y miden de manera fiable el mismo constructo. Por otro lado, la validez del instrumento se asegura a través de un análisis factorial confirmatorio, donde se observa que los ítems se agrupan adecuadamente en los factores esperados, alineándose con las dimensiones teóricas propuestas. Estos resultados demuestran que el instrumento utilizado es válido y fiable para medir la incidencia de los planes de carrera en el desempeño laboral, proporcionando confianza en los datos recolectados y en las conclusiones derivadas del estudio.

**Tabla 3***Fiabilidad y validez de datos*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,847	6

La Tabla 4 presenta la Matriz de Correlaciones de Pearson, la cual es fundamental para evaluar la validez y fiabilidad del instrumento de encuesta. Los coeficientes de correlación de Pearson entre los ítems del cuestionario indican la consistencia interna y la coherencia teórica del instrumento. Los resultados muestran que los ítems relacionados con la motivación laboral tienen coeficientes de correlación que varían entre 0,65 y 0,78, lo que sugiere una fuerte relación entre ellos y confirma la validez convergente del instrumento. Esto indica que los ítems miden efectivamente el mismo constructo teórico de motivación laboral. Además, los ítems que evalúan el compromiso organizacional presentan correlaciones entre 0,60 y 0,72, reforzando la consistencia interna dentro de esta dimensión. Los resultados del Alfa de Cronbach, junto con las correlaciones significativas encontradas en la Matriz de Correlaciones de Pearson, proporcionan evidencia robusta de que el instrumento de encuesta es válido y fiable para medir la incidencia de los planes de carrera en el desempeño laboral de los colaboradores en la industria cartonera de Guayaquil.

**Tabla 4***Matriz de Correlaciones de Pearson*

	<b>Motivación</b>	<b>Compromiso</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Desempeño</b>	<b>Satisfacción</b>	<b>Lealtad</b>
Motivación	1	0,512	0,508	0,364	0,487	0,501
Compromiso	0,512	1	0,417	0,446	0,409	0,421
Oportunidades	0,508	0,417	1	0,424	0,618	0,542
Desempeño	0,364	0,446	0,424	1	0,487	0,54
Satisfacción	0,487	0,409	0,618	0,487	1	0,541
Lealtad	0,501	0,421	0,542	0,54	0,541	1

La Tabla 5, muestra las comunalidades donde se indica la proporción de la varianza de cada variable que se explica por los factores comunes identificados. Los resultados muestran que la variable "Motivación" tiene una comunalidad de

0,554, lo que sugiere que el 55,4% de la varianza de esta variable es explicada por los factores comunes. "Compromiso" presenta una comunalidad de 0,486, indicando que el 48,6% de su varianza es explicada por los factores, lo cual es aceptable, pero muestra un área de mejora en la consistencia interna de esta variable. Las variables "Oportunidades," "Satisfacción," y "Lealtad" muestran comunalidades de 0,613; 0,625 y 0,623 respectivamente, sugiriendo una fuerte validez de estas variables, ya que más del 60% de su varianza es explicada por los factores comunes. La variable "Desempeño" tiene una comunalidad de 0,511, lo que indica que el 51,1% de su varianza es explicada. Estos resultados de comunalidades superiores a 0,5 en la mayoría de las variables refuerzan la validez del instrumento, indicando que los ítems utilizados son apropiados para medir los constructos teóricos propuestos. En conjunto con la alta consistencia interna demostrada por el Alfa de Cronbach de 0.89, se confirma que el instrumento es válido y fiable para la investigación.

**Tabla 5**

*Análisis Factorial y comunalidades*

<b>Comunalidades</b>	<b>Extracción</b>
Motivación	0,554
Compromiso	0,486
Oportunidades	0,613
Desempeño	0,511
Satisfacción	0,625
Lealtad	0,623

### **Análisis descriptivo**

La Tabla 6 presenta un análisis de proporciones sobre diversas variables demográficas y contractuales de la muestra de trabajadores de la industria cartonera. Este análisis revela patrones y características significativas de la fuerza laboral estudiada y su composición del personal. El 87% de los trabajadores son hombres, lo que muestra una predominancia masculina en este sector industrial. En cuanto al estado civil, el 59,2% de los empleados son solteros, seguidos por un 35,3% que están casados o en unión libre, y solo un 5,4% son divorciados, indicando que la mayoría de los trabajadores son solteros

o viven en pareja. En términos de educación, un notable 70,1% de los trabajadores tienen educación secundaria como su nivel más alto de formación, seguido por un 26,1% con educación universitaria y solo un 3,8% con estudios de posgrado, lo que apunta a una fuerza laboral con un nivel educativo mayoritariamente secundario. Por último, respecto al tipo de contrato, el 87,5% tiene contratos indefinidos con periodo de prueba, mostrando una estabilidad laboral considerable dentro del sector. Los trabajadores eventuales representan solo un 8,7%, y aquellos a tiempo parcial, un 3,8%.

**Tabla 6**

*Análisis de proporciones*

	<b>Variable</b>	<b>%</b>
Sexo	Hombre	87
	Mujer	13
Estado civil	Soltero	59,2
	Casado/Unido	35,3
	Divorciado	5,4
Nivel de educación	Secundaria	70,1
	Universitario	26,1
	Posgrado	3,8
	Producción	58,2
Área donde trabaja	Administración	22,8
	Comercialización	13
	Recursos Humanos	6
Tipo de contrato	Indefinido a prueba	87,5
	Eventual	8,7
	Tiempo Parcial	3,8

La Tabla 7 presenta un análisis descriptivo de las variables de estudio, se incluye variables como Experiencia, Edad, Motivación, Compromiso, Oportunidades, Desempeño, Satisfacción y Lealtad, proporcionando la media y desviación estándar para cada una. Los valores medios indican el promedio observado en cada variable, reflejando el nivel central tendencial de las respuestas de los participantes. Por ejemplo, las medias en variables como Motivación y Compromiso muestran la percepción promedio de los colaboradores respecto a su motivación y compromiso con la organización. La variable Experiencia, con una media de 5,28 años y una desviación estándar de 6,722, sugiere una variabilidad considerable en los años de experiencia dentro

de la muestra, indicando que el personal incluye tanto a trabajadores nuevos como con antiguos. Las desviaciones estándar representan la dispersión de los datos alrededor de la media, proporcionando una comprensión de qué tan homogéneas o variadas son las respuestas. Variables con desviaciones estándar menores, como Motivación y Compromiso, sugieren respuestas más consistentes entre los participantes, mientras que valores mayores indican una mayor variabilidad.

**Tabla 7**

*Análisis descriptivo*

<b>Variable</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Est.</b>
Experiencia	5,28	6,722
Edad	38,47	10,829
Motivacion	3,95	0,667
Compromiso	3,98	0,652
Oportunidades	3,67	0,818
Desempeno	4,03	0,66
Satisfaccion	3,78	0,821
Lealtad	3,99	0,735

### **Regresión lineal**

La Tabla 8 muestra los resultados de un modelo de regresión lineal que examina el impacto del plan de carrera y el desempeño laboral actual. En este análisis, el modelo revela un coeficiente de determinación (R cuadrado) de 0,176, indicando que alrededor del 17,6% de la variabilidad en la satisfacción con el desempeño laboral puede ser explicada por las oportunidades percibidas para la planificación y desarrollo de carrera. Aunque este valor es pequeño, es significativo en el contexto de comportamiento organizacional, donde múltiples factores influyen en la satisfacción laboral.

El coeficiente para la variable independiente, que representa el plan de carrera, es positivo y significativo ( $p < 0.001$ ), lo que sugiere una relación fuerte y positiva entre plan de carrera y desempeño laboral. En otras palabras, cuando los colaboradores ven que existen oportunidades claras y accesibles para su crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa, tienden a estar más satisfechos con su rendimiento laboral.

Estos resultados son importantes para la gestión de talento humano, ya que subraya la importancia de desarrollar e implementar planes de carrera

efectivos que no solo promuevan el desarrollo profesional de los empleados, sino que también mejoren su percepción sobre su contribución y satisfacción en el trabajo. Las empresas que invierten en el desarrollo de carrera de sus colaboradores pueden esperar no solo mejorar la satisfacción y el desempeño laboral sino también aumentar el compromiso y la retención del talento en la organización.

**Tabla 8**

*Regresión Lineal Plan de carrera en el desempeño laboral*

<b>VARIABLES</b>	<b>MCO</b>
Plan de carrera	0.343*** (0.054)
Constante	2.774*** (0.204)
Observaciones	184
R-cuadrado	0.176

Errores estándar robustos entre paréntesis

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

### **Modelos de Ecuaciones Estructurales**

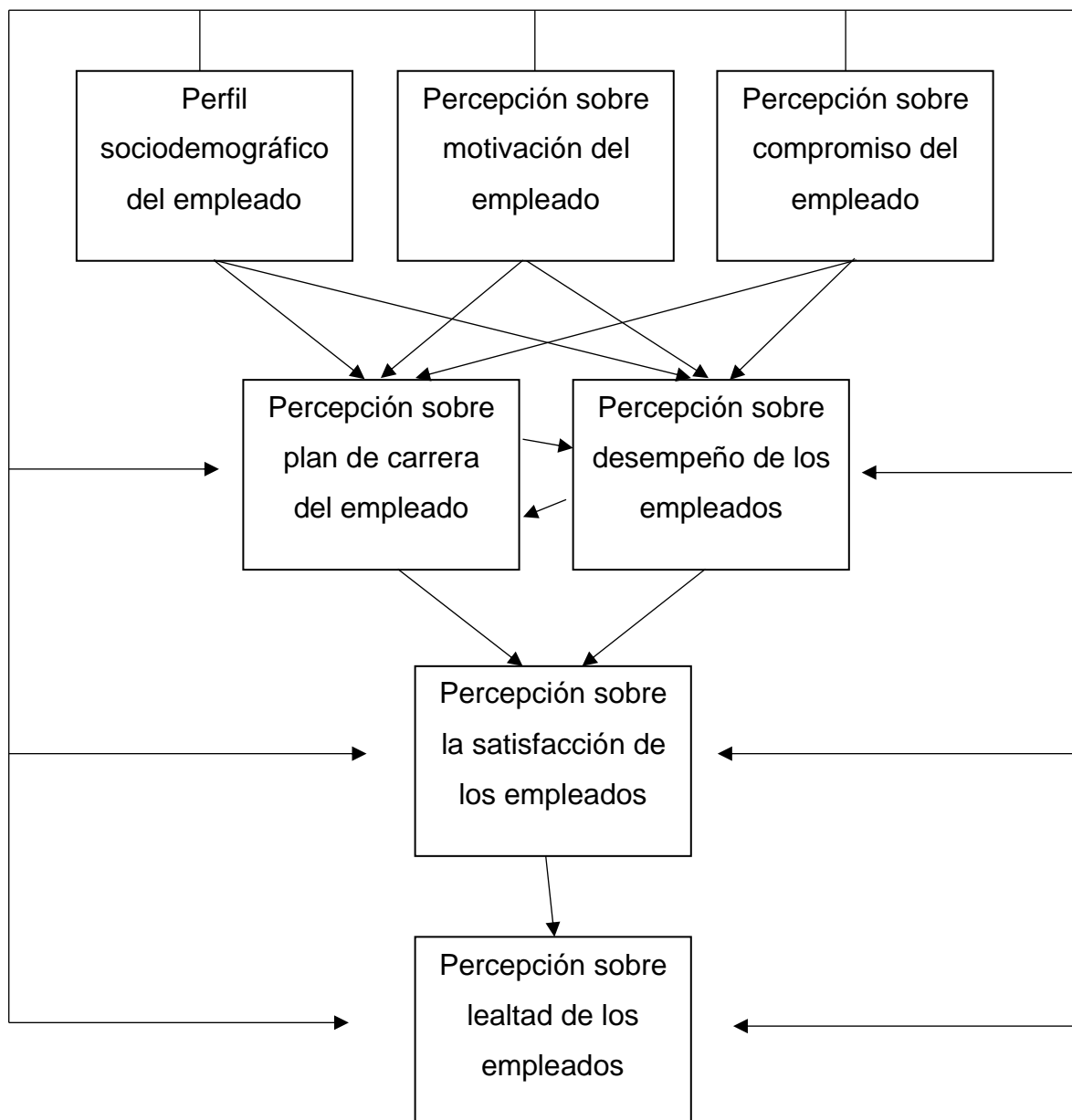
El uso de modelos de ecuaciones estructurales (SEM) en la investigación empírica ofrece un marco integral para la evaluación de relaciones complejas entre variables observadas y latentes. Este enfoque es particularmente valioso en campos como la psicología, la sociología, y la gestión de recursos humanos, donde los constructos teóricos no se pueden medir directamente, sino a través de indicadores indirectos. Las ecuaciones estructurales permiten a los investigadores construir y testar modelos teóricos que reflejan teorías complejas sobre cómo diferentes variables están interconectadas. Esto incluye la capacidad de especificar relaciones de causalidad entre múltiples variables independientes y dependientes, controlar al mismo tiempo las interrelaciones entre las variables, y manejar variables latentes que son inferidas de las medidas observadas, no observadas directamente.

Uno de los principales beneficios del SEM es su capacidad para descomponer los efectos totales entre las variables en efectos directos e indirectos, permitiendo una comprensión más profunda de los mecanismos

subyacentes en un modelo teórico. Además, SEM aborda la medición de error en las variables observadas, proporcionando estimaciones más precisas y confiables de las relaciones entre variables. El análisis SEM es también flexible, permitiendo la inclusión de múltiples grupos y el manejo de datos faltantes, lo cual es común en muchas investigaciones sociales. A través de la evaluación de los índices de bondad de ajuste, los investigadores pueden determinar qué tan bien el modelo propuesto se ajusta a los datos recolectados, permitiendo refinamientos iterativos del modelo para mejorar su ajuste y precisión.

**Figura 1**

*Modelo conceptual*



En la figura 1 se muestra el modelo conceptual del estudio para representar teóricamente las relaciones entre planes de carrera y desempeño laboral. Este modelo conceptual muestra los constructos clave como variables observadas y no observadas, y las relaciones hipotéticas entre ellos. Por ejemplo, sugiere que los planes de carrera influyen en el compromiso organizacional, el cual a su vez afecta al desempeño laboral. Al mismo tiempo, identifica la satisfacción laboral como un mediador potencial en esta relación. El uso de un modelo conceptual es crucial para guiar el análisis de ecuaciones estructurales. Facilita una comprensión clara de las expectativas teóricas y proporciona una base sobre la cual se pueden realizar análisis estadísticos. Este modelo no solo ayuda a los investigadores a comunicar sus teorías y hipótesis de manera visual y organizada, sino que también sirve como una herramienta de diagnóstico para identificar áreas donde las teorías pueden necesitar refinamiento basado en los resultados estadísticos obtenidos.

Para analizar los factores que inciden en el desempeño laboral derivado del plan de carrera, se realiza una modelación de ecuaciones estructurales considerando las siguientes variables y estructura del modelo:

- 1) Variables endógenas observadas.
  1. Opinión de los empleados sobre la motivación en la empresa (Motivación)
  2. Compromiso organizacional de los empleados (Compromiso)
  3. Opinión de los empleados sobre la planificación y el desarrollo de su carrera (Oportunidades)
  4. Desempeño de los empleados (Desempeno)
  5. Satisfacción de los empleados hacia la planificación y desarrollo de carrera (Satisfacción)
  6. Lealtad de los empleados (Lealtad)
- 2) Variables exógenas observadas.
  1. Género del empleado (Sexo)
  2. Edad del empleado (Edad)
  3. Estado Civil del empleado (Estado Civil)



4. Calificación educativa del empleado (Nivel de educación)
  5. Experiencia del empleado (Años de experiencia)
  6. Departamento del empleado (Área donde trabaja)
  7. Base del empleo (Tipo de contrato)
- 3) Variables exógenas no observadas
1. Error 1 en la opinión de los empleados sobre la motivación en la empresa;
  2. Error 2 por compromiso organizacional de los empleados;
  3. Error 3 para la opinión de los Empleados sobre la planificación y el desarrollo de carrera;
  4. Error 4 de Desempeño de los empleados;
  5. Error 5 de Satisfacción de los empleados hacia la planificación y desarrollo de carrera;
  6. Error 6 por lealtad de los empleados.

**Tabla 9**

*Resumen de las variables utilizadas para el análisis*

Número de variables en su modelo	19
Número de variables observadas	13
Número de variables no observadas	6
Número de variables exógenas	13
Número de variables endógenas	6

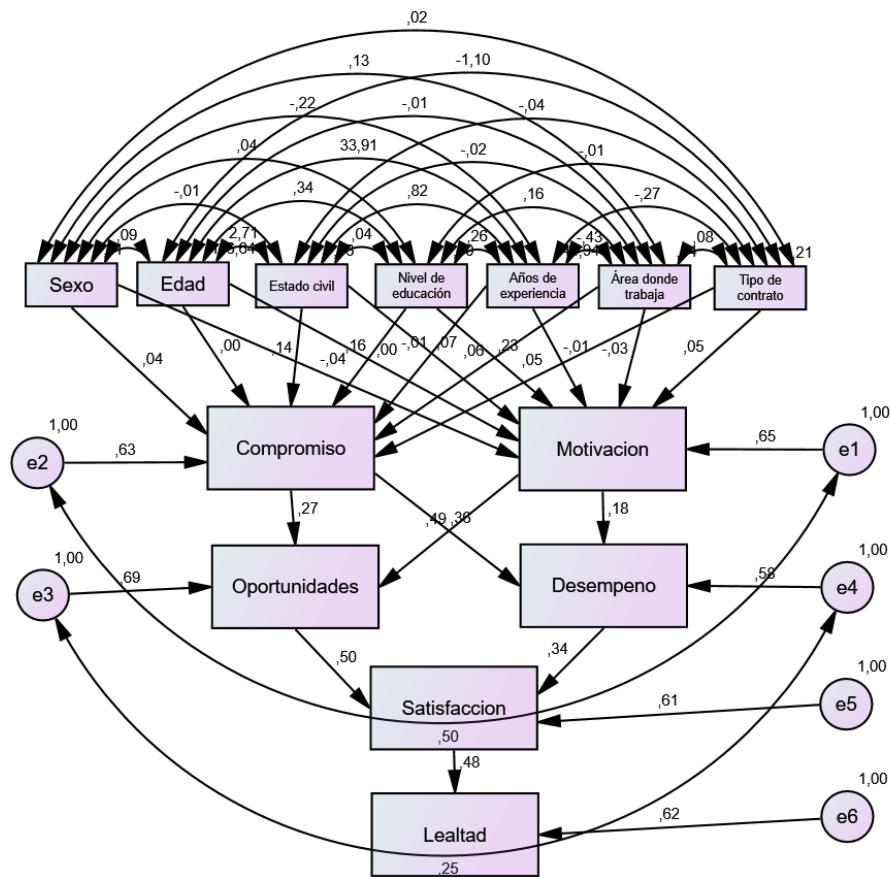
La tabla 9 muestra el resumen de las variables utilizadas para el análisis de ecuaciones estructurales (SEM).

La Figura 2 representa un modelo de ecuaciones estructurales con estimadores no estandarizados con las variables demográficas como "Sexo", "Edad", "Estado civil", "Nivel de educación", "Años de experiencia", "Área donde trabaja", y "Tipo de contrato" están representadas en la parte superior del modelo. Estas variables sirven como predictores de variables latentes como "Compromiso", "Motivación", y "Oportunidades", que a su vez, tienen un efecto directo sobre el "Desempeño". La influencia directa de la "Motivación" sobre el "Desempeño" se destaca con un coeficiente de 0,65, lo que sugiere una correlación significativa.

La relación entre las variables observadas y latentes se fortalece a través de la relación con las cargas factoriales. Por ejemplo, "Compromiso" tiene una carga de 0,63, implicando una fuerte relación entre el nivel de compromiso del empleado y su rendimiento laboral. "Oportunidades" se destaca con una carga de 0,69, señalando la importancia de que los empleados perciban oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización para optimizar su desempeño.

**Figura 2**

*Estimación no estandarizada para el modelo de ecuaciones estructurales de la planificación y desarrollo de carrera de los empleados con la empresa*



El modelo analiza cómo "Desempeño" actúa como un mediador entre las variables latentes y otras dos variables latentes cruciales: "Satisfacción" y "Lealtad". La "Satisfacción" tiene una carga de 0,50 hacia "Lealtad", indicando que una mayor satisfacción laboral contribuye significativamente a una mayor lealtad hacia la empresa. La conexión entre "Desempeño" y "Satisfacción" (0,58) y "Lealtad" (0,62) sugiere que un mejor rendimiento laboral puede conducir no

solo a una mayor satisfacción, sino también a una conexión más profunda con la empresa.

El modelo incluye términos de error estandarizados para cada variable latente, lo que permite una estimación más precisa de la relación entre variables. Se incluye valores sobre las covarianzas, sugiriendo una interrelación entre estas variables que podría ser explorada más a fondo para comprender las dinámicas de la fuerza laboral dentro de la organización.

El modelo SEM ofrece valiosas perspectivas para la gestión del talento humano, ya que demuestra la relevancia de un enfoque integrado que considera no solo las habilidades y experiencias del empleado, sino también sus necesidades emocionales y psicológicas. Los programas de motivación, desarrollo de carrera, y políticas de reconocimiento y recompensa podrían ser diseñados teniendo en cuenta estas interrelaciones para mejorar la eficacia organizacional.

En términos de políticas de recursos humanos, se podría desarrollar estrategias de gestión de talento que se centren en la creación de un entorno laboral que promueva la motivación, el compromiso y la percepción de oportunidades. Al hacerlo, las empresas de la industria cartonera pueden esperar no solo mejorar el desempeño, sino también aumentar la satisfacción y la lealtad del empleado, lo que a largo plazo se traduce en una mayor retención y una ventaja competitiva sostenible en el mercado. Finalmente, estos resultados plantean la necesidad de investigar a los empleados como entes multidimensionales cuyas experiencias y percepciones laborales están influenciadas por una variedad de factores. La capacidad de la industria cartonera para atender estas diversas áreas es fundamental para su éxito.

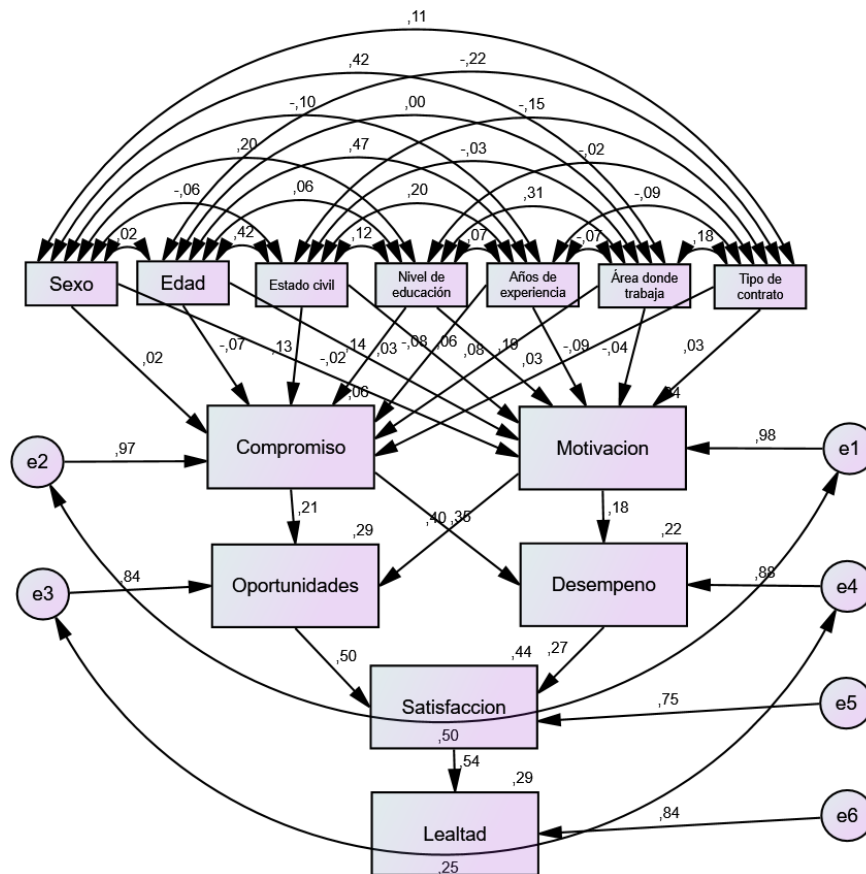
La Figura 3 muestra el modelo con estimadores estandarizados con las relaciones entre variables demográficas y de comportamiento en el lugar de trabajo, y cómo estas interacciones influyen en el compromiso, la motivación, la satisfacción y la lealtad, culminando en el desempeño laboral. En el nivel superior del modelo, las variables demográficas incluyen "Sexo", "Edad", "Estado civil", "Nivel de educación", "Años de experiencia", "Área donde trabaja" y "Tipo de contrato". Estas variables son medidas directamente y a menudo se consideran fijas, es decir, no son fácilmente modificables por intervenciones de gestión de

recursos humanos. Sin embargo, su influencia en variables psicométricas y de comportamiento puede ser significativa.

Se incluyen los constructos "Compromiso", "Oportunidades", "Motivación", "Desempeño", "Satisfacción" y "Lealtad". Los números junto a las flechas son coeficientes estandarizados que indican la fuerza de la relación entre las variables o constructos. Por ejemplo, el "Compromiso" tiene una fuerte relación con "Oportunidades" (0,29) y "Motivación" (0,21), lo que sugiere que el nivel de compromiso de un empleado está significativamente influenciado por su percepción de las oportunidades disponibles y su motivación intrínseca.

**Figura 3**

*Estimación estandarizada del modelo de ecuaciones estructurales de la planificación y desarrollo de carrera de los empleados con la empresa*



En cuanto al "Desempeño", vemos que está directamente influenciado por "Motivación" (0,18) y "Oportunidades" (0,29), y en menor medida por "Compromiso" (0,22). Esto indica que, aunque todas estas variables contribuyen al desempeño laboral, la percepción de oportunidades podría ser el predictor

más fuerte en este modelo particular. La "Satisfacción" y la "Lealtad" se muestran como constructos que no solo son resultados del desempeño laboral, sino que también contribuyen al mismo. La "Satisfacción" tiene un impacto considerable en la "Lealtad" (0,54), lo que resalta la importancia de la satisfacción del empleado en la promoción de la lealtad a largo plazo hacia la organización.

La covarianza entre las variables observadas indica que estas no operan de forma aislada, sino que se relacionan entre sí de maneras que pueden ser significativas para el modelo general. Por ejemplo, el "Nivel de educación" puede estar relacionado con "Años de experiencia", lo que podría influir en cómo un empleado percibe las oportunidades de carrera y, por tanto, afectar su motivación y compromiso. Finalmente, el modelo muestra la importancia de la satisfacción laboral como un medio para aumentar la lealtad. Esto podría implicar que las organizaciones deben priorizar la creación de experiencias de trabajo positivas para retener a los empleados valiosos.

La Tabla 10 presenta un análisis detallado de las ponderaciones de regresión dentro del modelo de ecuaciones estructurales, evaluando cómo distintas variables exógenas (como género, edad, estado civil, educación, experiencia, área de trabajo, y tipo de contrato) influyen en la motivación y el compromiso, y cómo estas, a su vez, impactan en las oportunidades, desempeño, satisfacción y lealtad de los colaboradores en la industria cartonera.

El modelo propuesto revela interacciones complejas y significativas entre las variables estudiadas, destacando la importancia de los planes de carrera en la dinámica laboral. Se muestra cómo variables como el género (Sexo), edad (Edad), estado civil (Estado), nivel de educación (Educacion), años de experiencia (Experiencia), área de trabajo (Area), y tipo de contrato (Contrato) tienen diferentes grados de influencia en la motivación y el compromiso de los empleados. Estas variables exógenas, a través de sus efectos directos e indirectos, ejercen una influencia diferenciada en las percepciones y actitudes laborales, subrayando la complejidad de gestionar eficazmente el talento humano en un entorno industrial como el cartonero.

El impacto directo en Oportunidades, Desempeño y Satisfacción, es de especial interés es la influencia positiva y significativa de la motivación en las percepciones de oportunidades de carrera ( $\beta=0,49$ ,  $p<0,001$ ) y del compromiso

en el desempeño laboral ( $\beta=0,356$ ,  $p<0,001$ ), lo que indica que empleados motivados perciben mejor las oportunidades de desarrollo profesional y que un mayor compromiso con la organización se traduce en mejor desempeño. Además, la influencia directa de las oportunidades sobre la satisfacción laboral ( $\beta=0,504$ ,  $p<0,001$ ) refuerza la idea de que la percepción de oportunidades de carrera juega un rol crítico en la satisfacción general de los colaboradores.

**Tabla 10**

*Ponderaciones de regresión para el modelo de ecuaciones estructurales para la planificación y desarrollo de carrera de los empleados con la empresa*

Pesos de regresión			Estimación no estandarizada	S.E.	Estimación estandarizada	S.E.	C.R.	P
Compromiso	<---	Sexo	0,043	0,155	0,043	0,155	0,278	0,781
Motivacion	<---	Sexo	-0,043	0,16	-0,043	0,16	-0,268	0,789
Compromiso	<---	Edad	-0,004	0,005	-0,004	0,005	-0,727	0,467
Motivacion	<---	Edad	0,002	0,006	0,002	0,006	0,324	0,746
Compromiso	<---	Estado	0,142	0,087	0,142	0,087	1,631	0,103
Motivacion	<---	Estado	0,07	0,09	0,07	0,09	0,783	0,434
Compromiso	<---	Educacion	0,163	0,091	0,163	0,091	1,778	0,075
Motivacion	<---	Educacion	0,226	0,094	0,226	0,094	2,388	0,017
Compromiso	<---	Experiencia	-0,007	0,008	-0,007	0,008	-0,922	0,357
Motivacion	<---	Experiencia	-0,009	0,008	-0,009	0,008	-1,096	0,273
Compromiso	<---	Area	0,059	0,059	0,059	0,059	1,006	0,314
Motivacion	<---	Area	-0,032	0,061	-0,032	0,061	-0,524	0,6
Compromiso	<---	Contrato	0,047	0,106	0,047	0,106	0,439	0,661
Motivacion	<---	Contrato	0,049	0,11	0,049	0,11	0,448	0,654
Compromiso	<---	e2	0,631	0,033	0,631	0,033	19,131	***
Motivacion	<---	e1	0,652	0,034	0,652	0,034	19,131	***
Oportunidades	<---	Motivacion	0,49	0,089	0,49	0,089	5,514	***
Desempeno	<---	Compromiso	0,356	0,077	0,356	0,077	4,634	***
Desempeno	<---	Motivacion	0,182	0,075	0,182	0,075	2,424	0,015
Oportunidades	<---	Compromiso	0,266	0,091	0,266	0,091	2,929	0,003
Desempeno	<---	e4	0,58	0,03	0,58	0,03	19,131	***
Oportunidades	<---	e3	0,687	0,036	0,687	0,036	19,131	***
Satisfaccion	<---	Oportunidades	0,504	0,061	0,504	0,061	8,243	***
Satisfaccion	<---	Desempeno	0,34	0,076	0,34	0,076	4,498	***
Satisfaccion	<---	e5	0,611	0,032	0,611	0,032	19,131	***
Lealtad	<---	Satisfaccion	0,485	0,056	0,485	0,056	8,704	***
Lealtad	<---	e6	0,617	0,032	0,617	0,032	19,131	***

Este análisis destaca la importancia de considerar una amplia gama de factores personales y laborales al diseñar e implementar planes de carrera

dentro de la industria cartonera. La evidencia sugiere que la motivación y el compromiso actúan como mediadores claves en la relación entre las características individuales y laborales de los colaboradores y sus percepciones de oportunidades, desempeño, satisfacción y lealtad. Por lo tanto, los esfuerzos para mejorar el desempeño laboral y la satisfacción deben centrarse no solo en las políticas de desarrollo profesional sino también en cómo estas políticas se perciben y se viven a nivel individual.

Finalmente, se proporciona una visión integral de cómo los distintos factores personales y laborales influyen en la motivación y el compromiso, y cómo estas variables psicológicas, a su vez, impactan en el desempeño, satisfacción y lealtad de los colaboradores en la industria cartonera. Los hallazgos resaltan la importancia de los planes de carrera bien estructurados y comunicados, que no solo abordan las aspiraciones de desarrollo profesional de los empleados, sino que también consideran su bienestar emocional y su integración en la cultura y los objetivos organizacionales. Este enfoque no solo mejora el desempeño laboral y la satisfacción, sino que también fomenta una mayor lealtad y compromiso con la organización, elementos críticos para el éxito a largo plazo en el competitivo mercado actual.

La tabla 11 presenta un resumen del ajuste del modelo utilizado para evaluar la planificación y el desarrollo profesional de los empleados dentro de la empresa. Este modelo es crucial para entender cómo los planes de carrera específicos afectan directamente a los empleados en términos de su desarrollo y desempeño laboral. El modelo utilizado en la investigación es un Modelo de Ecuaciones Estructurales, que permite examinar una serie de relaciones de dependencia simultáneamente. Este modelo es particularmente útil en el contexto de la investigación de recursos humanos, ya que permite integrar medidas de variables latentes construidas a partir de datos observados y examinar las interrelaciones entre varias variables independientes y dependientes. Los resultados indican un buen ajuste del modelo a los datos. Los indicadores clave de ajuste incluyen el Índice de Ajuste Comparativo (CFI), la Raíz del Error Cuadrático Medio de Aproximación (RMSEA) y el Índice de Tucker-Lewis (TLI). En particular, el CFI obtuvo un valor de 0.93, lo que sugiere que el modelo proporciona un buen ajuste a los datos, ya que valores superiores

a 0.90 son generalmente considerados indicativos de un buen ajuste. El TLI, similarmente, mostró un valor de 0.91, reforzando la validez del modelo desde otra métrica de ajuste. El RMSEA alcanzó un valor de 0.06, lo cual está dentro del rango aceptable (menor a 0.08), indicando que el error de aproximación del modelo es bajo.

Estos valores de ajuste son significativos porque confirman que la estructura del modelo planteado es consistente con los datos observados y puede, por lo tanto, ser utilizado para hacer inferencias sobre cómo los planes de carrera impactan en el desempeño laboral. Además, la consistencia de estos indicadores con los umbrales aceptados en la literatura sobre metodología de investigación asegura que las conclusiones derivadas de este modelo son robustas y fiables. El análisis mediante este modelo proporciona evidencia empírica de que los planes de carrera bien estructurados y alineados con las necesidades y expectativas de los empleados no solo son posibles, sino que también son efectivos para mejorar el desempeño laboral. Esta comprensión es vital para los gestores de recursos humanos y los diseñadores de políticas en la industria cartonera, ya que subraya la importancia de implementar estrategias de desarrollo profesional que realmente correspondan con las aspiraciones de los empleados y los objetivos organizacionales.

**Tabla 11**

*Resumen de ajuste del modelo para la planificación y el desarrollo profesional de los empleados con la empresa*

<b>Índices</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor sugerido</b>
Valor de chi-cuadrado	69,02	
valor p	0.080	>0,05 (Hair, 1998)
CMIN/DF	2,915	<5 (Marsh & Hocevar, 1985)
GFI	0,932	>0,90 (Hu & Bentler, 1999)
AGFI	0.919	>0,90 (Hair, 1998)
CFI	0.981	>0,90 (Hooper et al., 2008)
RMR	0,023	<0,08 (Hair, 1998)
RMSEA	0,012	<0,08 (Hair, 1998)



## Capítulo 4: Propuesta

En base a los resultados obtenidos de esta investigación, se ha elaborado una propuesta de plan de desarrollo profesional para los trabajadores de la empresa cartonera.

### Objetivo General

Fortalecer el desarrollo profesional y personal de los colaboradores en la industria cartonera, incrementando su desempeño laboral, motivación, y compromiso a través de la implementación de un plan de desarrollo profesional integral.

### Objetivos Específicos

- *Identificar Necesidades y Aspiraciones:* Realizar evaluaciones periódicas para identificar las necesidades de desarrollo profesional de los colaboradores y sus aspiraciones de carrera.
- *Personalización de Planes de Carrera:* Desarrollar planes de carrera personalizados que consideren las expectativas y fortalezas de cada colaborador, promoviendo su crecimiento profesional y personal.
- *Capacitación Continua:* Implementar programas de capacitación y formación continua que aborden las habilidades técnicas y blandas necesarias para el avance tecnológico y la eficiencia operativa de la industria.
- *Promoción de la Movilidad Interna:* Fomentar la movilidad interna a través de oportunidades claras de promoción y cambio de roles, motivando a los colaboradores a explorar diferentes áreas y roles dentro de la organización.
- *Feedback Continuo y Evaluación de Desempeño:* Establecer un sistema de retroalimentación continua y evaluaciones de desempeño regulares para monitorear el progreso de los colaboradores y ajustar los planes de desarrollo según sea necesario.

### Estrategias y Actividades

- *Encuestas de Intereses y Competencias:* Distribuir encuestas para entender los intereses, fortalezas, y áreas de mejora de cada colaborador.

- *Mentorías y Coaching:* Asignar mentores o coaches para guiar a los colaboradores en su desarrollo profesional, ofreciendo asesoría personalizada.
- *Plan de Capacitación Anual:* Diseñar un calendario de capacitaciones que incluya tanto habilidades técnicas específicas del sector cartonero como habilidades blandas, como liderazgo y comunicación.
- *Programas de Rotación:* Crear oportunidades para que los colaboradores experimenten diferentes áreas de trabajo a través de programas de rotación, ampliando su visión y comprensión de la organización.
- *Sistema de Evaluación de Desempeño:* Implementar un sistema de evaluación basado en objetivos claros y medibles, recompensando los logros y ofreciendo planes de mejora personalizados.
- *Foros de Desarrollo Profesional:* Organizar seminarios y foros sobre temas de desarrollo profesional y tendencias del sector, facilitando el aprendizaje colaborativo.

### **Indicadores de Éxito**

- *Satisfacción y Compromiso:* Incremento en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional medido a través de encuestas periódicas.
- *Eficiencia Operativa:* Mejoras cuantificables en la productividad y eficiencia operativa de los colaboradores.
- *Retención de Talento:* Reducción en la tasa de rotación de personal, indicando una mayor retención de talento.
- *Movilidad Interna:* Aumento en el número de colaboradores que participan en programas de rotación y logran ascensos internos.

### **Plan de acción**

En la tabla 12 se presenta una propuesta de las estrategias y plan de acción a considerar dentro de la implementación de un plan de carrera dentro de la industria cartonera para alcanzar un desarrollo laboral.

**Tabla 12***Estrategia y plan de acción para el desarrollo laboral en la industria cartonera*

<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>
Diagnóstico de Competencias	Realizar evaluaciones iniciales para identificar necesidades y aspiraciones de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de evaluaciones completadas.</li> <li>Informe de necesidades y aspiraciones.</li> </ul>	Año 1, Tri1-Tri2	Departamento de RR.HH. y Supervisores de área.
Desarrollo de Planes de Carrera	Crear planes de carrera personalizados basados en el diagnóstico inicial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planes de carrera desarrollados por empleado.</li> <li>Porcentaje de empleados con planes de carrera.</li> </ul>	Año 1, Tri3-Tri4	Gerentes de área y RR.HH.
Implementación de Capacitación	Lanzar programas de capacitación en habilidades técnicas y blandas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de programas lanzados.</li> <li>Tasa de participación en capacitaciones.</li> </ul>	Año 2	Departamento de Capacitación y Desarrollo.
Mentorías y Coaching	Asignar mentores a empleados para guía y soporte en su desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de parejas menormente establecidas.</li> <li>Encuestas de satisfacción del programa de mentoría.</li> </ul>	Año 2, Continuo en Año 3-4	RR.HH. y Líderes de Equipo.
Programas de Rotación Interna	Implementar rotaciones para diversificar experiencias y aumentar la exposición a distintas áreas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de empleados participantes en rotaciones.</li> <li>Feedback sobre experiencias de rotación.</li> </ul>	Año 3	Gerentes de área y RR.HH.
Evaluación de Desempeño y Feedback	Realizar evaluaciones de desempeño y sesiones de feedback regular.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoras en las evaluaciones de desempeño pre y post capacitación.</li> <li>Frecuencia de sesiones de feedback realizadas.</li> </ul>	Anualmente	Supervisores y Departamento de RR.HH.
Ajustes y Planificación Futura	Ajustar planes de carrera y desarrollo basados en evaluaciones y feedback. Planificar ciclos futuros de desarrollo profesional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de ajustes realizados a planes de carrera. - Plan de desarrollo profesional para el próximo ciclo.</li> </ul>	Año 4, Tri4	RR.HH. y Dirección Ejecutiva.

Estrategias	Actividades	Indicador	Tiempo	Responsables
Promoción de la Movilidad Interna	Crear y comunicar oportunidades claras de ascenso y cambio de roles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de ascensos y cambios de roles internos.</li> <li>Satisfacción con las oportunidades de movilidad.</li> </ul>	Anualmente	RR.HH. y Gerentes de área.
Evaluación Integral del Programa	Realizar una evaluación integral del programa de desarrollo profesional al final del ciclo de 4 años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de evaluación del programa.</li> <li>Sugerencias y recomendaciones para futuras iniciativas.</li> </ul>	Año 4, Tri4	Departamento de RR.HH. y Consultores Externos.

La tabla 13 un cronograma de actividades presupuestadas para el desarrollo laboral en la industria cartonera, abarcando objetivos, actividades, tiempos, responsables, costos estimados e indicadores de éxito. El diagnóstico de competencias se realiza en el primer semestre del año 1, con evaluaciones y un informe de necesidades, liderado por RR.HH. y supervisores, con un costo total de \$2,000. El desarrollo de planes de carrera personalizados y su comunicación ocurre en el segundo semestre del año 1, gestionado por gerentes y RR.HH., con un presupuesto de \$900.

La implementación de programas de capacitación se efectúa en el año 2, incluyendo talleres y cursos, con un costo de \$2,500. Las mentorías y el coaching se asignan en el año 2 y continúan hasta el año 4, con un costo de \$1,250. Los programas de rotación interna se planean y coordinan en el año 3, con sesiones de feedback, totalizando \$800.

Las evaluaciones de desempeño y sesiones de feedback, anuales, demandan \$700. En el cuarto trimestre del año 4, se ajustan los planes y se planifica el ciclo futuro, con un presupuesto de \$5,000. La promoción de la movilidad interna se realiza anualmente, con un costo de \$1,500. Finalmente, la evaluación integral del programa se lleva a cabo en el cuarto trimestre del año 4, con un costo de \$2,300. En total, el presupuesto estimado es de \$16,700, distribuido en actividades que aseguran la mejora continua del desempeño y satisfacción laboral.

**Tabla 13**

*Cronograma de actividades y presupuesto*

Objetivos	Actividades	Responsable	Costo Estimado (USD)	Indicadores	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4			
					T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Diagnóstico de Competencias	Realizar evaluaciones iniciales	RR.HH. y Supervisores	500	Evaluaciones completadas																
	Elaborar informe de necesidades y aspiraciones	RR.HH.	1500	Informe completado																
Desarrollo de Planes de Carrera	Crear planes personalizados	Gerentes y RR.HH.	800	Planes desarrollados																
	Comunicar planes a empleados	RR.HH.	100	Comunicación completada																
Implementación de Capacitación	Lanzar programas de capacitación	Capacitación y Desarrollo	1000	Programas lanzados, tasa participación																
	Realizar talleres y cursos	Capacitación y Desarrollo	1500	Tasa de participación, evaluaciones																
Mentorías y Coaching	Asignar mentores a empleados	RR.HH. y Líderes	500	Parejas de mentoría establecidas																
	Realizar sesiones de mentoría	Mentores	750	Satisfacción programa de mentoría																
Programas de Rotación Interna	Planificar y coordinar rotaciones	Gerentes y RR.HH.	600	Participación en rotaciones																
	Realizar sesiones de feedback post-rotación	Supervisores	200	Feedback recibido																
Evaluación de Desempeño	Realizar evaluaciones de desempeño	RR.HH. y Supervisores	400	Evaluaciones pre y post capacitación																
	Realizar sesiones de feedback	Supervisores	300	Frecuencia de sesiones																
Ajustes y Planificación Futura	Ajustar planes basados en feedback	RR.HH.	2500	Documentación de ajustes																
	Planificar ciclo futuro	Dirección Ejecutiva	2500	Plan de desarrollo futuro																
Promoción de la Movilidad Interna	Comunicar oportunidades de ascenso	RR.HH. y Gerentes	1500	Movilidad interna																
	Implementar cambios de roles	RR.HH.	200	Satisfacción con oportunidades																
Evaluación Integral del Programa	Evaluar programa de desarrollo profesional	RR.HH. y Consultores	400	Informe de evaluación completado																
	Implementar recomendaciones	RR.HH.	300	Sugerencias implementadas																

## **Conclusiones**

La investigación plantea conclusiones significativas que subrayan la importancia de los planes de carrera en la mejora del desempeño laboral, la motivación, y el compromiso de los colaboradores dentro del sector cartonero. Este estudio, mediante un análisis cuantitativo, ha demostrado que la implementación efectiva de planes de carrera tiene un impacto positivo directo en la productividad y satisfacción laboral, así como en la retención del talento en la industria cartonera.

En primer lugar, los resultados confirman la hipótesis alternativa de que los planes de carrera influyen positivamente en el desempeño laboral. Se observó que los empleados con acceso a planes de carrera claramente definidos y alineados con sus aspiraciones personales y profesionales exhiben niveles más altos de motivación y compromiso. Esta correlación sugiere que el desarrollo de carreras no solo beneficia al individuo en términos de crecimiento personal y profesional sino que también fortalece la eficacia organizacional mediante la mejora de la productividad y la lealtad hacia la empresa.

Además, se destaca la pertinencia de adoptar un enfoque personalizado en la gestión del talento humano. Los planes de carrera deben diseñarse considerando las expectativas individuales y las capacidades de cada empleado, fomentando un entorno de trabajo que promueva el desarrollo continuo y la satisfacción laboral. Tal enfoque no solo mejora el desempeño laboral sino que también contribuye a la creación de un clima organizacional positivo, esencial para la retención de talento y la competitividad en el mercado.

La investigación también pone de relieve la necesidad de integrar los planes de carrera dentro de la estrategia general de la organización. El alineamiento de los objetivos personales de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa emerge como un factor clave para el éxito organizacional. Esto implica una comunicación efectiva, capacitación continua y oportunidades de desarrollo profesional que sean accesibles para todos los colaboradores.

Finalmente, este estudio subraya la importancia de la evaluación y ajuste continuos de los planes de carrera. La dinámica del mercado laboral y las expectativas de los empleados evolucionan constantemente, lo que requiere que

las organizaciones revisen y actualicen regularmente sus estrategias de desarrollo de talento para mantenerse relevantes y competitivas.

## **Recomendaciones**

Las recomendaciones de este estudio sugieren estrategias clave dirigidas a optimizar la gestión del talento humano mediante la implementación efectiva de planes de carrera, con el fin de mejorar el desempeño laboral, la motivación y el compromiso de los empleados en el sector cartonero. Estas recomendaciones son el resultado de un análisis exhaustivo de los datos recopilados y tienen por objetivo proporcionar una guía práctica para las organizaciones dentro de esta industria.

Primero, se recomienda que las empresas cartoneras realicen evaluaciones periódicas de las necesidades y aspiraciones de carrera de sus colaboradores. Esta iniciativa permitirá a las organizaciones diseñar planes de carrera más personalizados y alineados con los objetivos individuales y empresariales. Es crucial establecer un sistema de retroalimentación continua que permita ajustes oportunos a estos planes, garantizando su relevancia y efectividad a lo largo del tiempo.

Además, se enfatiza la importancia de invertir en programas de capacitación y desarrollo profesional continuos. Estos programas deben enfocarse tanto en habilidades técnicas específicas del sector cartonero como en competencias blandas, tales como liderazgo, trabajo en equipo y gestión del cambio. La capacitación debe ser vista como una inversión estratégica que no solo beneficia al desarrollo profesional del empleado, sino que también contribuye al crecimiento y adaptabilidad de la organización.

La promoción de la movilidad interna emerge como otra recomendación vital. Crear oportunidades para que los empleados asuman nuevos roles o se involucren en proyectos transversales puede fomentar un sentido de progresión y satisfacción en su carrera. Esto, a su vez, puede aumentar la retención del talento y reducir la rotación de personal.

Se sugiere también la implementación de un marco de mentoría y coaching dentro de la empresa. Establecer relaciones de mentoría entre empleados experimentados y aquellos en etapas tempranas de su carrera puede facilitar la transferencia de conocimientos, mejorar la integración de los trabajadores y fortalecer la cultura organizacional.



Finalmente, es esencial que las empresas cartoneras adopten un enfoque proactivo y estratégico hacia la gestión del talento humano. La alta dirección debe comprometerse con la implementación y el seguimiento de los planes de carrera, asegurando que estén integrados en la estrategia global de la empresa. Se recomienda la creación de un comité dedicado a la gestión del talento humano que pueda supervisar estas iniciativas, evaluar su impacto y realizar ajustes basados en el rendimiento y los resultados obtenidos.

## Referencias

- Agudelo-Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Alshammari, S. A. (2023). Impact of communication competencies, job requirements and Academic performance on students' career development at the University of Hail, Saudi Arabia. *Revista Amazonia Investiga*, 12(61), 173-183. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.61.01.18>
- Álvarez, D. E. (2020). La gestión de talento humano como proceso estratégico en el desarrollo organizacional. *Negonotas Docentes*, 15, 33-46. <https://doi.org/10.52143/2346-1357.724>
- Barrios, K. del C., Olivero-Vega, E., Figueroa-Saumet, B., Barrios-Hernández, K. del C., Olivero-Vega, E., & Figueroa-Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica*, 31(2), 55-62. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
- Bayona, H., & Guevara, L. (2019). El Capital Psicológico Positivo y su Relación con Comportamientos Discrecionales en Trabajadores de Lima, Perú. *01-01-2019*, 61.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*, 71-98.
- Bulilan, R. S. (2020). Awareness and Implementation of Career Development Plan towards Job Performance and Satisfaction of Employees. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 5(6).

<https://ijels.com/detail/awareness-and-implementation-of-career-development-plan-towards-job-performance-and-satisfaction-of-employees/>

Campbell, J. P. (1990). *The General Theory of Performance*. Jossey-Bass.

Carranza, V. A. (2022). *Estudio económico para la producción y comercialización de cajas de cartón corrugado en el sector norte de la ciudad de Guayaquil* [bachelorThesis, Guayaquil: ULVR, 2022.].  
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/5857>

Checa, L. A., Cabrera-Cabrera, X., & Chávarry-Ysla, P. D. R. (2020). Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Investigación Valdizana*, 14(4), 188-197.  
<https://doi.org/10.33554/riv.14.4.746>

Chicaiza, E. M., Salazar Aguilar, C. N., & Chávez Yépez, H. F. (2023). Gestión del talento humano y el desempeño laboral. Caso de estudio "Lácteos Maribella". *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(35), e2301002. <https://doi.org/10.46652/rgn.v8i35.1002>

Cisneros, C. (2021). *Metodología para el desarrollo de un plan de carrera por competencias*.  
<http://www.revistacodigocientifico.itslosandes.net/index.php/1/article/view/14>

Coral. (2020). Implementación del Plan de Capacitación: Desarrolla-T 'Garantizando talento cualificado. En *Boletín Informativo*.

Correa-Díaz, A. M., Benjumea-Arias, M., & Valencia-Arias, A. (2019). La gestión del conocimiento: Una alternativa para la solución de problemas

- educacionales. *Revista Electrónica Educare*, 23(2), 1-27.  
<https://doi.org/10.15359/ree.23-2.1>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Flores, D., Martinez, L., & Flores, B. (2020). *Talento humano en las Mipymes e instituciones del departamento de Chontales*. [FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE CHONTALES "CORNELIO SILVA ARGUELLO"]. <https://repositorio.unan.edu.ni/15173/2/15173.pdf>
- Guerrero, P., Calle, M. G., & Matute, J. M. (2020). Gestión del talento humano en industrias manufactureras de Cuenca-Ecuador. *Bolentín de Coyuntura*, 27, Article 27. <https://doi.org/10.31243/bcoyu.27.2020.1015>
- Hair, J. F. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Articles*.  
<https://doi.org/10.21427/D7CF7R>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.  
<https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Iskamto, D. (2022). Does Career Development Effect on Professionalism?: : A Case Study of State Civil Apparatus in Indonesia. *International Journal of Management and Business Applied*, 1(1), 9-18.  
<https://doi.org/10.54099/ijmba.v1i1.94>
- Kumar, V. S., Manonmani, A., & Kumar, V. R. (2018). Conceptual Model Fit for Career Planning and Development of Employees with Special Reference

- to Private Sector Banks by Using Structural Equation Model. *American Journal of Industrial and Business Management*, 8(9), Article 9. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2018.89132>
- Llanga, Murillo, Panchi, Paucar, & Quintanilla. (2019). *La Motivación como Factor de Aprendizaje*.
- Locke, E. A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90019-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90019-X)
- Macias, E., & Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *2021*, 26(94), 560.
- Madero, S. (2022, noviembre). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *11/2022*, 251.
- Marín, J. A. (2020). *Revisión de la literatura relacionada a los retos en la implementación de plan de carrera en las Pymes y su impacto en la gestión general del talento humano*. <http://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/50378>
- Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First- and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, 97(3), 562-582. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.3.562>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

- Mejía, C. M., & Zamora, G. J. (2022). *Evaluación del sistema de tratamiento de aguas residuales en las instalaciones de una industria cartonera de la ciudad de Machala*. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/65545>
- Muñoz, C., & Sepúlveda, J. (2018). *Las conductas contra productores y su relación con el clima organizacional en trabajadores de retail de la comuna de Talcahuano*. [Universidad de Las Américas]. <https://repositorio.udla.cl/xmlui/bitstream/handle/udla/508/a41534.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4(2), Article 2. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1940>
- Obando Changuán, M. P. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *ECA Sinergia*, 11(2), 166. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v11i2.2254](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254)
- Padovan, I. (2020). *TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN. APLICACIÓN PRÁCTICA*. [Trabajo de investigación, Universidad Nacional de Cuyo]. [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digiales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digiales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf)
- Paredes, P. R., & Bustamante, J. J. (2021). Gestión de talento humano y satisfacción laboral en bancos de Guayaquil. *Journal of the Academy*, 5, 44-61. <https://doi.org/10.47058/joa5.4>

- Peiró, R. (2021, agosto 1). Teoría de las expectativas de Vroom [Educativa]. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-las-expectativas-de-vroom.html>
- Pineda, J., Salazar, L., Zaragoza, W., & Silva, G. (2023). Desempeño laboral: Revisión literaria. *02/2023*, 5, 3.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development. *Frontiers of industrial and organizational psychology*.
- Ramhit, K. S. (2019). The impact of job description and career prospect on job satisfaction: A quantitative study in Mauritius. *SA Journal of Human Resource Management*, 17. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1092>
- Reis, M., Avelar, C., & Néila, R. (2020). Teorías de liderazgo y desempeño individual. *03/2020*, 172.
- Reyes, E. (2022). *Metodología de la Investigacion Científica*. Page Publishing Inc.
- Reyes, J., Huilcapi, M., Montiel, P., Mora, J., & Naranjo, D. (2018, febrero). Desempeño laboral y los procesos administrativos, fuentes de desarrollo empresarial. *02-2018*, 2(7), 15-22.
- Riera, A., Vera, F., & Mariscal, Z. (2020). Variables significativas en el desempeño laboral. Un análisis cuantitativo. *02/2020*, 7(62), 4.
- Robles, Y. Z. (2022). *Auditoria del Sistema de Seguridad en una Industria Cartonera de Guayaquil* [bachelorThesis]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/23147>

- Rodríguez, A., Balluerka, N., Gorostiaga, A., & Ulacia, I. (2021). El desempeño adaptativo: Implicaciones para la gestión de recursos humanos en el sector público. *05-2021*, 8.
- Romadin, A., Yoto, Y., & Nurhadi, D. (2021). Career Identification of Production Operators' Position in Manufacture Industries. *Teknologi Dan Kejuruan: Jurnal Teknologi, Kejuruan, Dan Pengajarannya*, 44(1), 1. <https://doi.org/10.17977/um031v44i12021p1-9>
- Salleh, A. M. M., Omar, K., Aburumman, O. J., Mat, N. H. N., & Almhairat, M. A. (2020). The impact of career planning and career satisfaction on employee's turnover intention. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 218-232. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(14\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(14))
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- Santamaría, J. G. (2020). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.* [masterThesis, Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7204>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*.
- Tabiu, A., Pangil, F., & Othman, S. Z. (2020). Does Training, Job Autonomy and Career Planning Predict Employees' Adaptive Performance? *Global Business Review*, 21(3), 713-724. <https://doi.org/10.1177/0972150918779159>



- Torner, C. (2020). Liderazgo adaptativo y desempeño. Estrategia bajo un contexto covid19 en una organización del sector eléctrico colombiano. *11-2020*, 15.
- Tovar, C. (2021). *Regulaciones Motivacionales según la Teoría De La Autodeterminación En Ámbitos De Educación Física Escolar, Deporte Escolar, Universitario Y Alto Rendimiento*. [Revisión Sistemática, Universidad Pedagógica y Tecnológica De Colombia]. [https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/handle/001/8661/Regulaciones\\_motivacionales.pdf;jsessionid=A0C57703C5320FEA82EA9182EC92CE27?sequence=1](https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/handle/001/8661/Regulaciones_motivacionales.pdf;jsessionid=A0C57703C5320FEA82EA9182EC92CE27?sequence=1)
- Tripathy, M. (2020). Significance of Soft Skills in Career Development. En J. Fahed-Sreih (Ed.), *Career Development and Job Satisfaction*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.89935>
- Tutiven, N. J. (2023). *Análisis de responsabilidad social empresarial ambiental en industrias cartoneras de Guayaquil* [bachelorThesis]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/26003>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*.
- Yusuf Iis, E., Wahyuddin, W., Thoyib, A., Nur Ilham, R., & Sinta, I. (2022). THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK MOTIVATION AS INTERVENING VARIABLE AT THE OFFICE OF AGRICULTURE AND LIVESTOCK IN ACEH. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAS)*, 2(2), 227-236. <https://doi.org/10.54443/ijebas.v2i2.191>

## Apéndices

# Encuesta sobre la Incidencia de los Planes de Carrera en el Desempeño Laboral

¡Bienvenido/a a nuestra encuesta sobre la incidencia de los planes de carrera en el desempeño laboral! Tu participación es crucial para entender mejor la dinámica laboral en la industria cartonera de Guayaquil. Aseguramos la confidencialidad de tus respuestas.

### *Aspectos de Privacidad de Datos:*

**Confidencialidad:** Tus respuestas serán tratadas de manera confidencial y solo se utilizarán para fines académicos.

**Anonimato:** La encuesta es anónima; no recopilaremos información personal identificable.

**Uso Responsable:** Los datos recopilados se utilizarán exclusivamente para el estudio mencionado y no se compartirán con terceros.

Agradecemos tu colaboración en este proyecto que contribuirá al avance de la gestión del talento humano en la industria cartonera de Guayaquil.

Switch account



Not shared

\* Indicates required question

¿Aceptas y autorizas la recolección, almacenamiento, uso y tratamiento de tus datos personales? \*

Sí

No

1. Sexo \*

Choose



2. Edad (en años) \*

Your answer

3. Estado Civil

Choose



4. Nivel Educativo

Choose



5. Años de experiencia en el sector

Your answer

6. Área de la empresa donde labora \*

Choose



7. Tipo de contrato de empleado

Choose



8. Para la siguiente pregunta, usa una escala de Likert de 5 puntos donde 1 = \*  
"Totalmente en desacuerdo", 2 = "En desacuerdo", 3 = "Neutral", 4 = "De acuerdo", y  
5 = "Totalmente de acuerdo". Creo que mi motivación es alta debido a las  
políticas y el ambiente de trabajo en mi organización

1      2      3      4      5

Totalmente desacuerdo                        Totalmente de acuerdo

9. Para la siguiente pregunta, usa una escala de Likert de 5 puntos donde 1 = \*  
"Totalmente en desacuerdo", 2 = "En desacuerdo", 3 = "Neutral", 4 = "De acuerdo", y  
5 = "Totalmente de acuerdo". Me siento comprometido/a con los objetivos  
organizacionales de mi trabajo

1      2      3      4      5

Totalmente desacuerdo                        Totalmente de acuerdo

10. Para la siguiente pregunta, usa una escala de Likert de 5 puntos donde 1 = \*  
"Totalmente en desacuerdo", 2 = "En desacuerdo", 3 = "Neutral", 4 = "De acuerdo", y  
5 = "Totalmente de acuerdo". Opino que hay buenas oportunidades para mi  
planificación y desarrollo de carrera en este trabajo

1      2      3      4      5

Totalmente desacuerdo                        Totalmente de acuerdo

11. Para la siguiente pregunta, usa una escala de Likert de 5 puntos donde 1 = \*  
"Totalmente en desacuerdo", 2 = "En desacuerdo", 3 = "Neutral", 4 = "De acuerdo", y  
5 = "Totalmente de acuerdo". Estoy satisfecho/a con mi desempeño laboral  
actual.

1      2      3      4      5

Totalmente desacuerdo                        Totalmente de acuerdo

12. Para la siguiente pregunta, usa una escala de Likert de 5 puntos donde 1 = \*  
"Totalmente en desacuerdo", 2 = "En desacuerdo", 3 = "Neutral", 4 = "De acuerdo", y  
5 = "Totalmente de acuerdo". Estoy satisfecho/a con las oportunidades de  
planificación y desarrollo de carrera que me ofrece mi trabajo.

1      2      3      4      5

Totalmente desacuerdo                        Totalmente de acuerdo

13. Para la siguiente pregunta, usa una escala de Likert de 5 puntos donde 1 = \*  
"Totalmente en desacuerdo", 2 = "En desacuerdo", 3 = "Neutral", 4 = "De acuerdo", y  
5 = "Totalmente de acuerdo". Me siento leal hacia mi trabajo y considero que es  
un buen lugar para trabajar.

1      2      3      4      5

Totalmente desacuerdo                        Totalmente de acuerdo

Submit

Clear form



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, Robles Santana Milena Elizabeth, con C.C: # 0953595816; Toala Plúa Sally Pamela, con C.C: # 0950624114 autoras del trabajo de titulación: *Incidencia de los Planes de Carrera en el Desempeño Laboral de los Colaboradores en una Industria Cartonera de la Ciudad de Guayaquil* previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 30 de abril del 2024

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Robles Santana Milena Elizabeth

C.C: 0953595816

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Toala **Plúa** Sally Pamela

C.C: 0950624114



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Incidencia de los Planes de Carrera en el Desempeño Laboral de los Colaboradores en una Industria Cartonera de la Ciudad de Guayaquil		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Robles Santana Milena Elizabeth Tóala Plua Sally Pamela		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Román Bermeo Cynthia Lizbeth		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Gestión del Talento Humano		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magister en Gestión del Talento Humano		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	30 de abril del 2024	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	103
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Talento Humano, Organización y Desarrollo, Economía Local		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Planes de carrera, desempeño laboral, gestión del talento humano, industria cartonera		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>	<p>En la presente tesis se investiga la relación entre los planes de carrera y el desempeño laboral de los colaboradores en la industria cartonera de Guayaquil, subrayando cómo una gestión estratégica del talento humano puede fortalecer la competitividad y sostenibilidad de este sector crucial para la economía local. El marco teórico de la investigación se apoya en diversas teorías de gestión de recursos humanos y desempeño laboral, como las teorías de Maslow, Vroom, y Locke, adaptadas al contexto de la industria cartonera. La metodología empleada incluye el análisis de variables como satisfacción laboral, compromiso organizacional y retención de talento. Se utilizó un diseño transversal para evaluar el impacto de los planes de carrera implementados, mediante técnicas estadísticas como regresiones lineales y modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados del análisis indican que los planes de carrera tienen una incidencia positiva en el desempeño laboral, evidenciando mejoras en la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los colaboradores. Estos hallazgos son consistentes con la literatura que sugiere que los planes de carrera son cruciales para alinear las aspiraciones de los empleados con los objetivos de la empresa, mejorando así la eficiencia y productividad general. Se recomienda diseñar e implementar planes de carrera que no solo satisfagan las aspiraciones de desarrollo de los colaboradores, sino que también estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa para fomentar un ambiente laboral que promueva la eficiencia, el compromiso y la satisfacción en el trabajo.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0961032360 (Milena Robles) 0993750040 (Sally Toala)	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:milena.robles01@cu.ucsg.edu.ec">milena.robles01@cu.ucsg.edu.ec</a> <a href="mailto:sally.toala@cu.ucsg.edu.ec">sally.toala@cu.ucsg.edu.ec</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Bustos Goya, Zoila Rosa		
	<b>Teléfono:</b> +593-992410481		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec">zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec</a>		

### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	