



Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas

**Planes de carrera como herramienta para incrementar la motivación del personal administrativo de empresas de Villa Nueva**

(Artículo Científico - Trabajo de Graduación)

Betzy Anicely Sandoval Franco

Guatemala, diciembre 2020

**Planes de carrera como herramienta para incrementar la motivación del  
personal administrativo de empresas de Villa Nueva**

(Artículo Científico – Trabajo de Graduación)

Betzy Anicely Sandoval Franco

Licda. Rosa María Ortega Lemus (**Asesor**)

Mgtr. Emerson Corrales Lara (**Revisor**)

Guatemala, diciembre 2020

## **AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj**

Coordinador

Guatemala, 2 de Marzo 2020

Señores

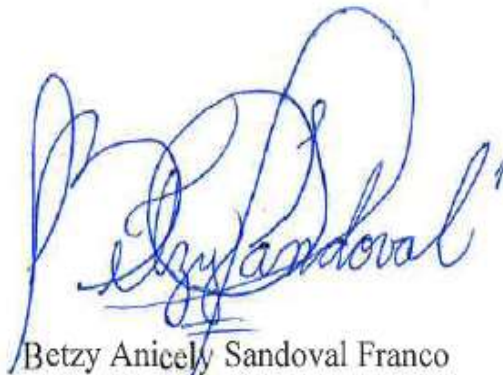
Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por medio doy fe que soy autor del Artículo Científico titulado **“Plan de carrera como herramienta para incrementar la motivación del personal administrativo de empresas en Villa Nueva”** y confirmo que respeté los derechos de autoría de las fuentes consultadas y conseguí las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad por la publicación del presente estudio para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,



Betzy Anicely Sandoval Franco

Licenciatura en Administración de Empresas

Carné No.: 000005066



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo; adquiere sabiduría"

REF.: C.C.E.E.LIC.ADMON.A03-PS.011.2020

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 27 DE OCTUBRE DE 2020

DICTAMEN

**Tutor:** Licenciada Rosa María Ortega Lemus

**Revisor:** Licenciado Emerson Corrales Lara

**Carrera:** Licenciatura En Administración de Empresas

**En el Artículo Científico titulado:** "Planes de carrera como herramienta para incrementar la motivación del personal administrativo de empresas de Villa nueva."

**Presentada por:** Betzy Anicely Sandoval Franco.

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciada

M.A. Ronaldo Girón  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas

☎ 1779

🌐 upana.edu.gt

📍 Diagonal 34, 31-43 Zona 16

Guatemala 4 de marzo de 2020

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Presente.

Estimados Señores:

En relación a la Asesoría del Artículo Científico titulado **“Planes de carrera como herramienta para incrementar la motivación del personal administrativo de empresas de Villa Nueva”**, realizado por Betzy Anicely Sandoval Franco, ID 000005066, estudiante de Licenciatura de Administración de Empresas, he procedido a la Asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized cursive letters and a large circular flourish.

Licda. Rosa María Ortega Lemus

Guatemala, 25 de marzo 2020

Señores Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Presente

Estimados Señores:

En relación al Artículo científico titulado: **“Planes de carrera como herramienta para incrementar la motivación del personal administrativo de empresas de Villa Nueva”**, realizado por Betzy Anicely Sandoval Franco, ID 000005066, estudiante de la Licenciatura en Administración de empresas, he procedido a la Revisión del mismo haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio Dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,



Mgtr. Emerson Corrales Lara

Colegiado Activo 13,036

## **Dedicatoria**

- A Dios** Por brindarme la bendición de cumplir mis objetivos trazados; y despertar en mí el deseo de superación personal, a la vez le agradezco por los planes que me ha establecido en mi vida, recordando que toda la voluntad proveniente de él es perfecta.
- A mi familia:** Por apoyarme en toda la trayectoria de mi vida, y aconsejarme en los momentos difíciles, sobre todo recordándome que no existe mayor bendición que pertenecer a una familia unida, que luchan juntos por conseguir el éxito, sobre todo con la presencia de Dios en nuestros corazones.
- A mis catedráticos:** Por su valiosa enseñanza que me brindaron en la trayectoria profesional académica, por la paciencia y delicadeza que establecieron al momento de ejercer su vocación hacia mi persona.
- A mis amigos:** Por apoyarme y aconsejarme para no rendirme en los momentos más difíciles, por recordarme que como persona e hija de Dios se deben de afrontar todos los obstáculos que se presenten en la vida; y sobre todo les agradezco por brindarme una amistad sincera y un compañerismo excepcional.
- A mis compañeros:** Por su apoyo incondicional en los cinco años de carrera, por demostrarme que un buen compañero es el que ayuda a crecer profesionalmente, así como por los agradables momentos de amistad compartidos.



# Contenido

<b>Abstract</b>		i
<b>Introducción</b>		ii
<b>Capítulo 1</b>		1
<b>Metodología</b>		1
1.1.	Planteamiento del problema	1
1.2.	Pregunta de investigación	2
1.3.	Objetivos de investigación	2
1.3.1.	Objetivo general	2
1.3.2.	Objetivos específicos	2
1.4.	Definición del tipo de investigación	3
1.4.1.	Investigación descriptiva	3
1.5.	Sujetos de investigación	3
1.6.	Alcance de la investigación	4
1.6.1	Temporal	4
1.6.2	Geográfico	4
1.7.	Definición de la muestra	4
1.7.1	Empleo de muestra finita	4
1.8.	Definición de los instrumentos de investigación	5
1.9.	Recolección de datos	6
1.10.	Procesamiento y análisis de datos	6
<b>Capítulo 2</b>		7
<b>Resultados</b>		7
2.1	Presentación de los resultados	7
<b>Capítulo 3</b>		24
<b>Discusión</b>		24
3.1	Extrapolación	24
3.2	Hallazgos y análisis general	28
3.3	Conclusiones	29

<b>Referencias</b>	30
<b>Anexos</b>	31

### **Lista de gráficas**

Gráfica	1:	Conocimiento de planes de carrera	7
Gráfica	2:	Conocimiento de los beneficios internos del colaborador	8
Gráfica	3:	Encargado de compartir información de los planes de carrera	9
Gráfica	4:	Utilización de planes de carrera	10
Gráfica	5:	Calificación del respaldo de RR. HH	11
Gráfica	6:	Frecuencias en ascensos	12
Gráfica	7:	Conocimiento de las atribuciones del puesto	13
Gráfica	8:	Existencia del manual de funciones	14
Gráfica	9:	Evaluación del manual de funciones como buena herramienta	15
Gráfica	10:	Competencias requeridas	16
Gráfica	11:	Evaluación de programas de capacitación	17
Gráfica	12:	Importancia de RR. HH al crecimiento del personal	18
Gráfica	13:	Motivación personal	19
Gráfica	14:	Programas de ascensos	20
Gráfica	15:	Preferencia de incentivos laborales	21
Gráfica	16:	Importancia de la motivación laboral	22
Gráfica	17:	Remuneración acorde al trabajo desempeñado	23

## **Abstract**

En la investigación realizada sobre los planes de carrera como herramienta para incrementar la motivación en los colaboradores del ámbito administrativo en el municipio de Villa Nueva se determinó que el personal no se encuentra altamente motivado dentro de las instituciones privadas, un factor que predominó en la investigación fue la ausencia de pertenencia como colaborador dentro de la empresa, esto reflejó que las administraciones de las empresas encuestadas muestran muy poco interés en aprovechar al máximo el factor humano.

Se notó en la investigación que los colaboradores desconocen qué es un plan de carrera y cómo pueden obtener una ventaja competitiva; según las encuestas respondidas el índice que incumbe a no tener una motivación laboral dentro de la entidad es la ausencia de apoyo que brinda la entidad a los colaboradores, puesto que se determinó establecer cuáles son los beneficios de los planes de carrera en las empresas.

## **Introducción**

En la presente investigación tiene el propósito de determinar si el plan de carrera representa una herramienta eficaz para incrementar la motivación del personal administrativo en el municipio de Villa Nueva, puesto que buscar y analizar las causas sobre el desinterés de laborar dentro de las entidades de este sector fue la inspiración para realizar la investigación.

Actualmente, en el Municipio de Villa Nueva no se cuenta un con régimen establecido sobre los beneficios que debe de tener el colaborador dentro de la entidad, esto refleja de inmediato que existe un conflicto al momento de asignar trabajo al personal, puesto que consideran que trabajan solo para la entidad y no perciben mayor beneficio más que la remuneración económica quincenal.

En el primer Capítulo se desarrolla la metodología de la investigación, referente al estudio actual de las entidades privadas sobre el comportamiento de los colaboradores al momento de sentirse identificados con la empresa, mediante la pregunta a desarrollar sobre los planes de carrera como herramienta eficaz para incrementar la motivación laboral, basándose en el objetivo general y los objetivos específicos del artículo científico.

El segundo Capítulo da a conocer los resultados obtenidos que se tuvieron al momento de utilizar el instrumento de investigación, los cuales determinaron el conocimiento de los colaboradores sobre el tema de planes de carrera internos.

En el tercer Capítulo se describe la extrapolación de los planes de carrera, por ello que el intentar entender el comportamiento que presentan los colaboradores dentro de la entidad, refleja el compromiso de motivación que tiene la empresa hacia ellos; es decir; si los colaboradores se mantienen con una estabilidad laboral efectiva la producción será eficaz, incrementando el alto rendimiento en sus tareas a desarrollar, al igual menciona algunas teorías de autores sobre lo investigado. Conforme a la recolección de la información se dan a conocer las conclusiones que responden los objetivos trazados en el artículo.

# Capítulo 1

## Metodología

### 1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad en la mayoría de entidades privadas de Guatemala específicamente en el municipio de Villa Nueva no brindan a sus colaboradores planes de carrera que puedan permitir el desarrollo y crecimiento dentro de las entidades, lo que crea un ambiente laboral en donde el personal se encuentra desmotivado.

La falta de compromiso laboral en relación con el patrono y colaborador actualmente no se encuentra definida en la mayoría de las entidades privadas, en donde los mandos superiores solo se preocupan por entregar los resultados más positivos que se puedan ejercer sin importar el clima laboral en donde se desarrollen sus colaboradores.

Considerando que la falta de manuales de desempeño laboral provoca desinterés por compromiso de trabajador y no pueda ser visto como un punto estratégico dentro de la organización para desarrollar una estabilidad óptima de los colaboradores. El factor humano es lo más importante que se debe valorar dentro de las organizaciones, ya que según las definiciones de “empresa” en administración son las personas quienes hacen crecer y funcionar las tareas de las organizaciones, por lo que se deberá de prestar debida atención a la parte privilegiada de la organización.

El departamento interno encargado de velar por el bienestar laboral es Recursos Humanos, área que deberá ver como ventaja competitiva los recursos internos y externos que posee la empresa; en los recursos internos se debe mencionar a todos los colaboradores, ya que se debe buscar el desarrollo interno profesional de cada uno de ellos para generar valor, así como lograr una mejora en la productividad; esto también incide en que el personal se sienta motivado y apreciado dentro del puesto que ocupa; este respaldo de compromiso por el ambiente laboral favorable al colaborador marcará una diferencia competitiva y mejorará la cultura corporativa.

Para poder ver resultados positivos dentro de la organización es necesario que cada empresa tenga un equilibrio en las siguientes áreas; tales como las necesidades sociales, la mejora continua de los colaboradores y los objetivos de la compañía. Por otro lado, para desarrollar un alto potencial de rendimiento es importante que las empresas realicen énfasis en tener un eficiente manejo del personal de una manera responsable para poder así apreciar el capital intelectual.

La herramienta de un plan de carrera dentro de la empresa es una pieza clave para crear relaciones estables con los colaboradores, promueve el crecimiento de su potencial dentro de la entidad y permite transmitir todo conocimiento adquirido en el desarrollo cotidiano de las actividades laborales; asimismo, se podrá denominar como un beneficio mutuo, ya que la empresa tendrá un reconocido nivel social elevado por el compromiso que genera en la relación con sus colaboradores.

## **1.2. Pregunta de investigación**

¿Es el plan de carrera una herramienta eficaz para incrementar la motivación del personal administrativo empresarial en el municipio de Villa Nueva?

## **1.3. Objetivos de investigación**

### 1.3.1. Objetivo general

Determinar si el plan de carrera representa una herramienta eficaz para incrementar la motivación del personal administrativo en el municipio de Villa Nueva.

### 1.3.2. Objetivos específicos

- Conocer el modelo actual de los planes de carrera para el personal administrativo en el municipio de Villa Nueva.
- Identificar los retos internos para desarrollar planes de carrera en las organizaciones.
- Desarrollar los factores que inciden en la motivación laboral dentro de los planes de carrera.
- Conocer el efecto de la implementación de los planes de carrera en el personal administrativo

## **1.4 Tipos de investigación**

### **1.4.1 Investigación descriptiva**

El tipo de investigación que se desarrolló fue de tipo descriptivo, ya que el interés primordial es describir con detalle técnico el suceso investigado, definiendo sus objetivos e iniciando la investigación a través del método de observación, estos detalles permitieron utilizar el método de estudio realizando un análisis a mayor profundidad del problema actual que afrontan las entidades privadas sin apoyo de planes de carrera para incentivar la motivación del personal.

La investigación llevó a cabo la realización de recopilación de datos provenientes de valores verídicos a través de cálculos, concluyendo con el propósito de cuantificar el problema actual de la falta de planes de carreras dentro de las entidades privadas, se utilizó una herramienta para la recopilación de información concreta.

Asimismo, se procede a clasificar la investigación con el uso de metodología inductiva, ya que se basó en la observación de hechos y fenómenos que provocan la falta de motivación al personal y el desinterés de la relación del patrono con el colaborador al fomentar y motivar a trabajar en una cultura de ambiente de trabajo agradable y favorable para ambos.

## **1.5 Sujetos de investigación**

La investigación que se llevó a cabo se enfocó directamente al personal administrativo, es decir, personas que tienen un cargo altamente efectivo dentro de las entidades y que desarrolla tareas oficinistas con un horario de más de ocho horas al día y trabajan toda la semana incluyendo media mañana de los días sábados, dicho personal se encuentra en las empresas de la zona seis del municipio de Villa Nueva.

La variable demográfica que se tomó en cuenta comprende el personal adecuado para ser entrevistado, por lo que el estudio está dirigido al personal administrativo de las entidades empresariales del sector, con un rango de edad de 20 a 55 años, que tengan compromisos de pagos y son pilares clave en aportar ingresos económicos en su familia.

Cabe mencionar, que el perfil de los colaboradores que se optó para ser entrevistados fue determinante por su estilo de vida con responsabilidades de familia, que tengan cuotas fijas por pagar cada mes y sobre todo que trabajen activamente en el ámbito administrativo dentro de una entidad en donde el estrés sea predominante y no exista situación alguna de buscar interés en buscar una mejora continua en la relación de los jefes con los colaboradores, resaltando el lugar en donde se desarrollan los colaboradores al momento de realizar sus actividades como referencia clave.

## **1.6 Alcance de la investigación**

### 1.6.1 Temporal

La investigación científica del plan de carrera como herramienta efectiva para incrementar la motivación del personal administrativo empresarial en el municipio de Villa Nueva, está comprendida en el periodo de octubre del año 2019 al mes de abril del año 2020.

### 1.6.2 Geográfico

Se determinó como punto estratégico para encuestar al personal de la zona industrial específicamente en las áreas administrativas de las entidades privadas que están ubicadas en el sector de la zona 6 del municipio de Villa Nueva.

## **1.7 Definición de la muestra**

### 1.7.1 Empleo de muestra finita

De acuerdo con el XIII Censo Nacional de Población y VII de vivienda existen 15,800 personas mayores de 18 años que se encuentran económicamente activos laborando en puestos administrativos del departamento de Villa Nueva, considerando que la población de colaboradores es inferior a las 30,000 personas se consideró a utilizar la muestra finita.

Fórmula

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + (z^2 * p * q)}$$



No se realizó la prueba piloto por lo que se ha determinado utilizar los valores de 0.5 para las probabilidades de éxito y fracaso las cuales están representadas por las variables p y q. El nivel de confianza utilizado en el cálculo de la muestra asciende al 93%, de acuerdo a la tabla de valores de área Z este porcentaje de confianza se representa con la cifra 1.96; se estableció también un error muestral del 8% y se determinó una muestra de 149 personas para el estudio.

Población (N) = (30,000)

Probabilidad de éxito (p) = (0.5)

Probabilidad de fracaso (q) = (0.5)

Nivel de confianza (Z) = (1.96)

Error de muestro (e) = (0.08)

$$n = \frac{1.96^2 * 15800 * 0.5 * 0.5}{0.08^2 * (15800 - 1) + (1.96^2 * 0.5 * 1)}$$

## 1.8 Definición de los instrumentos de investigación

Se realizó una encuesta la cual tiene como objetivo obtener datos a través de 17 preguntas de tipo cerradas con características ordinales y nominales, dirigidas a una muestra representativa de la población estadística en la investigación científica efectuada.

A través de esta herramienta se busca obtener información metódica y ordenada de parte de los colaboradores entrevistados sobre la falta de compromiso de implementar los planes de carrera internos como herramienta para incrementar la motivación laboral, asimismo, se realizan preguntas de forma ordinal para obtener mayor precisión en los resultados.

La encuesta contiene preguntas metódicas orientadas a buscar el estado de ánimo actual del colaborador dentro de las empresas en las que se desenvuelven.

## **1.9 Recolección de datos**

La recopilación de la información consistió en visitar a las empresas industriales del sector de la zona seis del municipio de Villa Nueva, en donde se solicitaron a ciento cuarenta y nueve colaboradores del área administrativa de cada entidad, para solicitar de su apoyo al momento de realizar las encuestas correspondientes, dando tiempo libre para poder analizar cada una de las preguntas y así obtener una respuesta óptima y certera, se encuestó en el horario de la mañana para evitar que el estrés del día no afectara a los colaboradores en analizar su respuesta.

## **1.10 Procesamiento y análisis de datos**

Conforme a la encuesta que se efectuó en las entidades de industria privada ubicadas en la zona seis del municipio de Villa Nueva a ciento cuarenta y nueve colaboradores administrativos de ambos sexos, entre un rango de edad de 20 a 55 años, se solicitó; apoyo al Departamento de Recursos Humanos de las entidades para escoger aleatoriamente a personas que desean colaborar de manera afectiva en responder y analizar las preguntas.

Posteriormente se realizó la tabulación de los datos indicados en las respuestas cerradas, dicha tabulación se efectuó en el programa denominado Excel, se elaboraron gráficas con las respuestas concretas de cada una de las preguntas efectuadas en la encuesta para una mejor interpretación.

## Capítulo 2

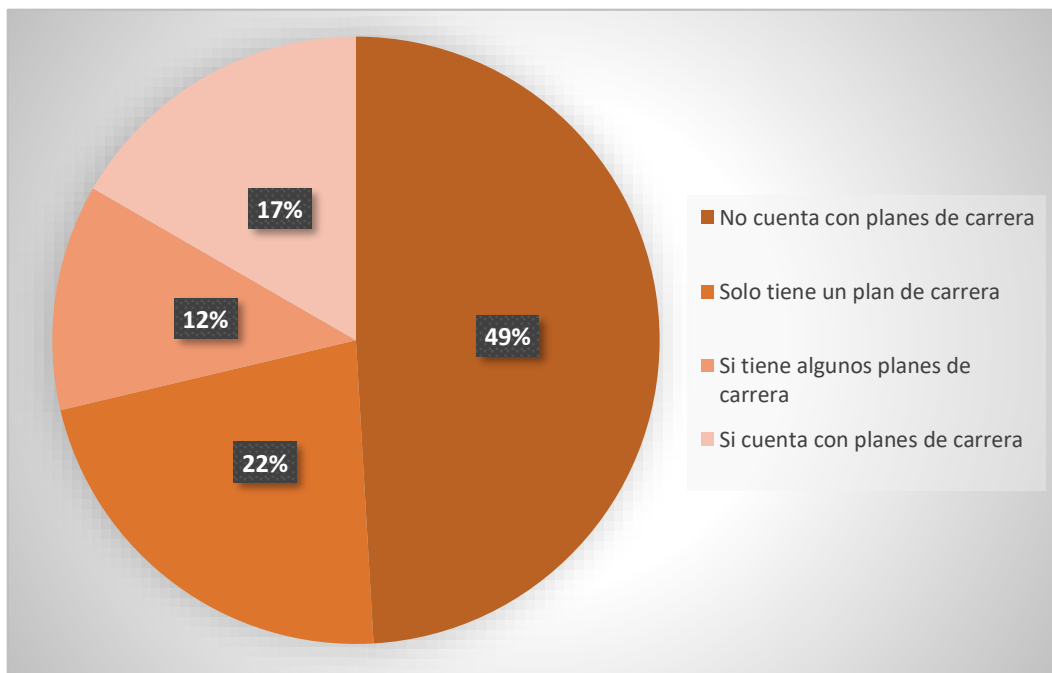
### Resultados

#### 2.1 Presentación de resultados

##### Gráfica no. 1

Conocimiento de planes de carrera

¿Tiene conocimiento si la empresa en donde labora actualmente cuenta con planes de carrera para el beneficio del colaborador?

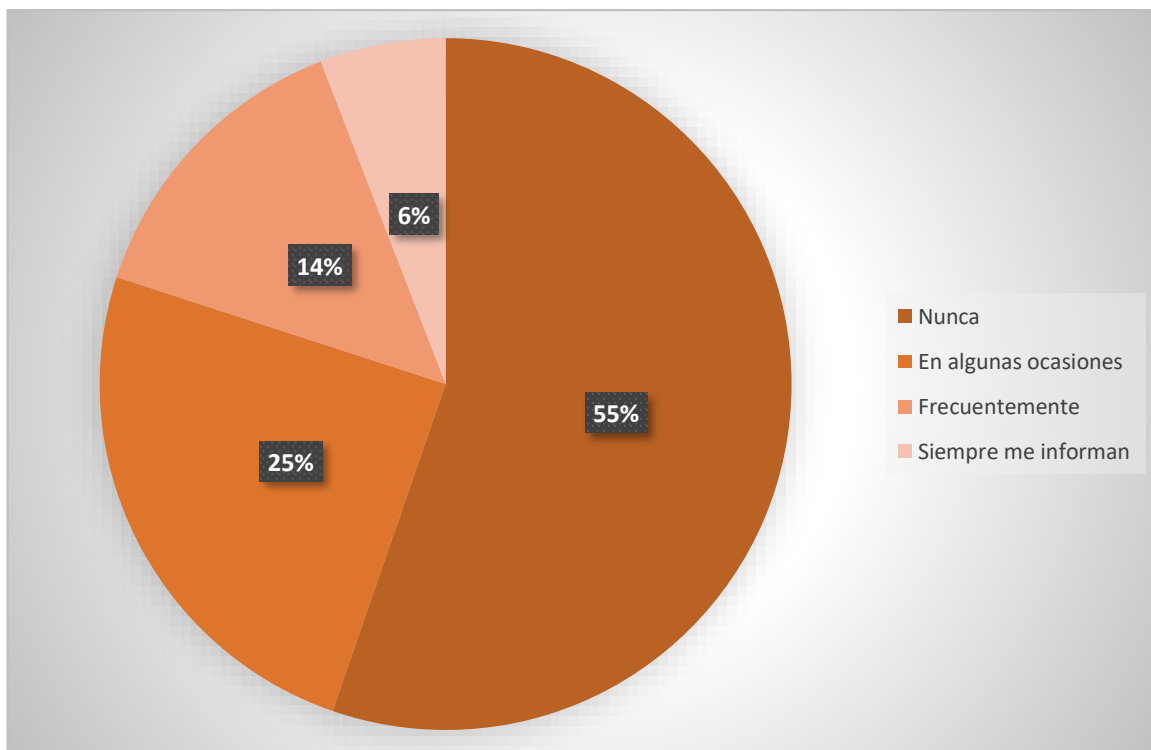


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica no. 2

Conocimiento de los beneficios internos del colaborador

¿Le han comunicado los beneficios que tiene como colaborador en la entidad donde trabaja actualmente?

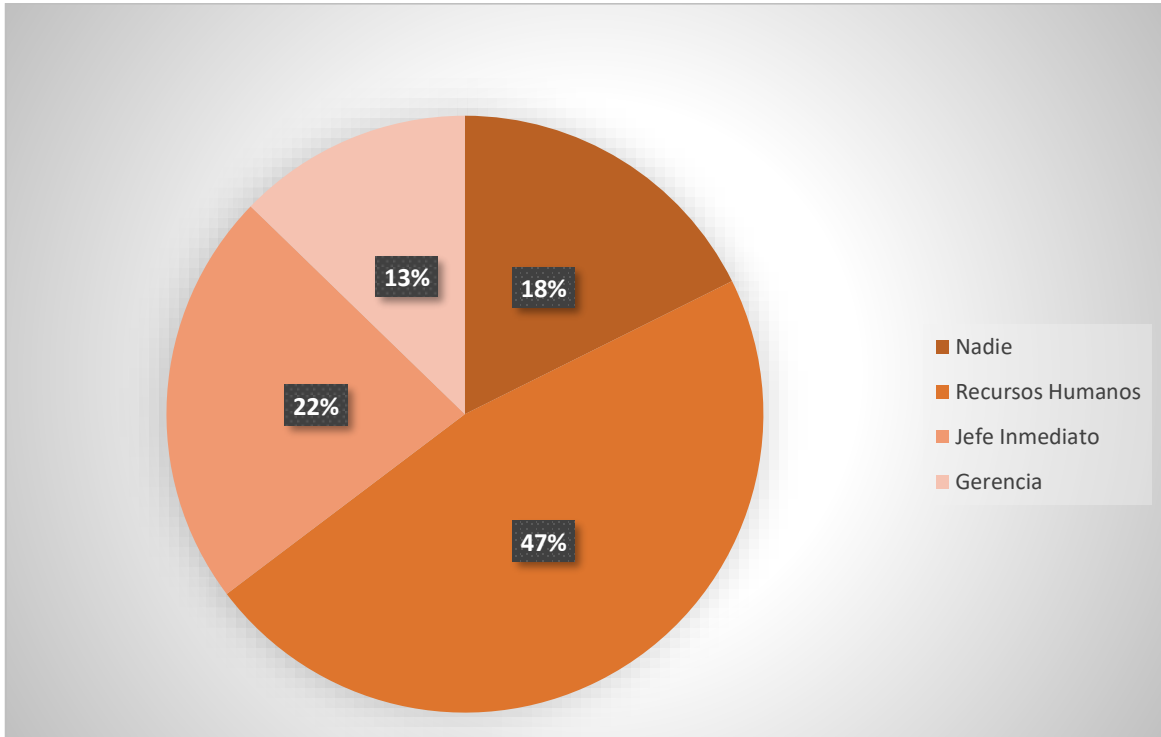


Fuente: elaboración propia, año 2020

### Gráfica no. 3

Encargado de compartir información de los planes de carrera

¿Quién le informa a usted como colaborador de los planes de carrera que la empresa cuenta actualmente?

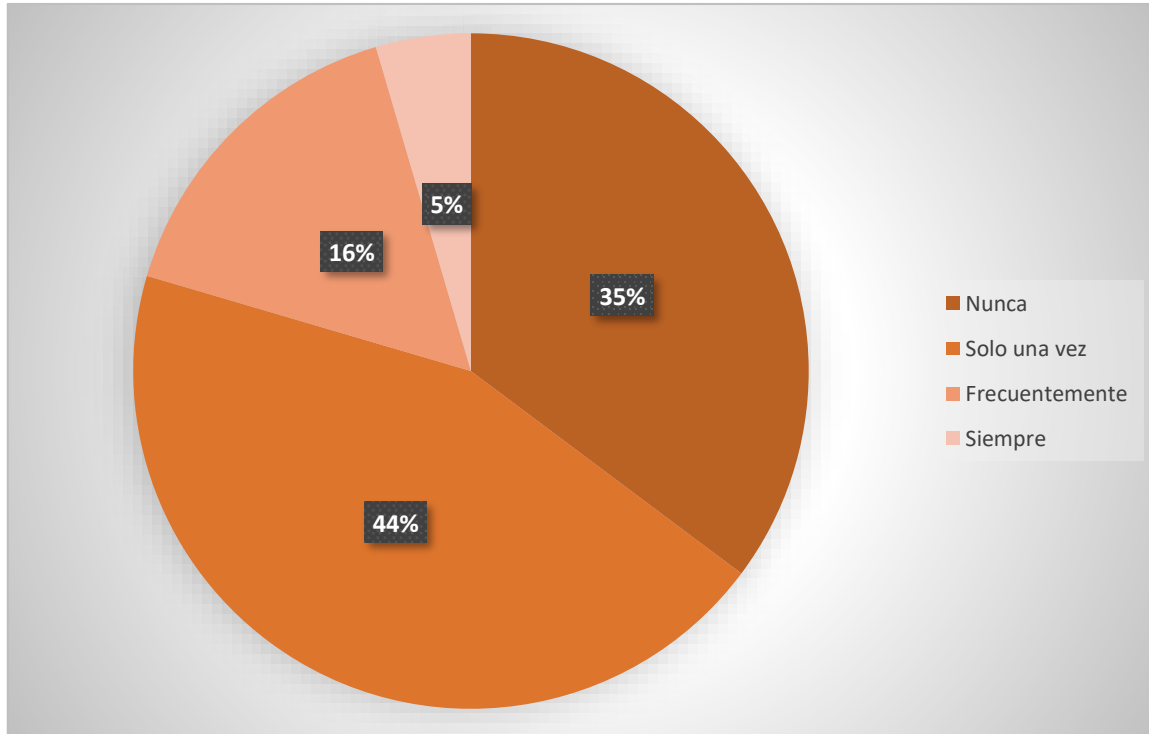


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica no. 4

### Utilización de planes de carrera

¿Alguna vez ha sido beneficiario de los planes de carrera que le ofreció la entidad actual en donde labora?

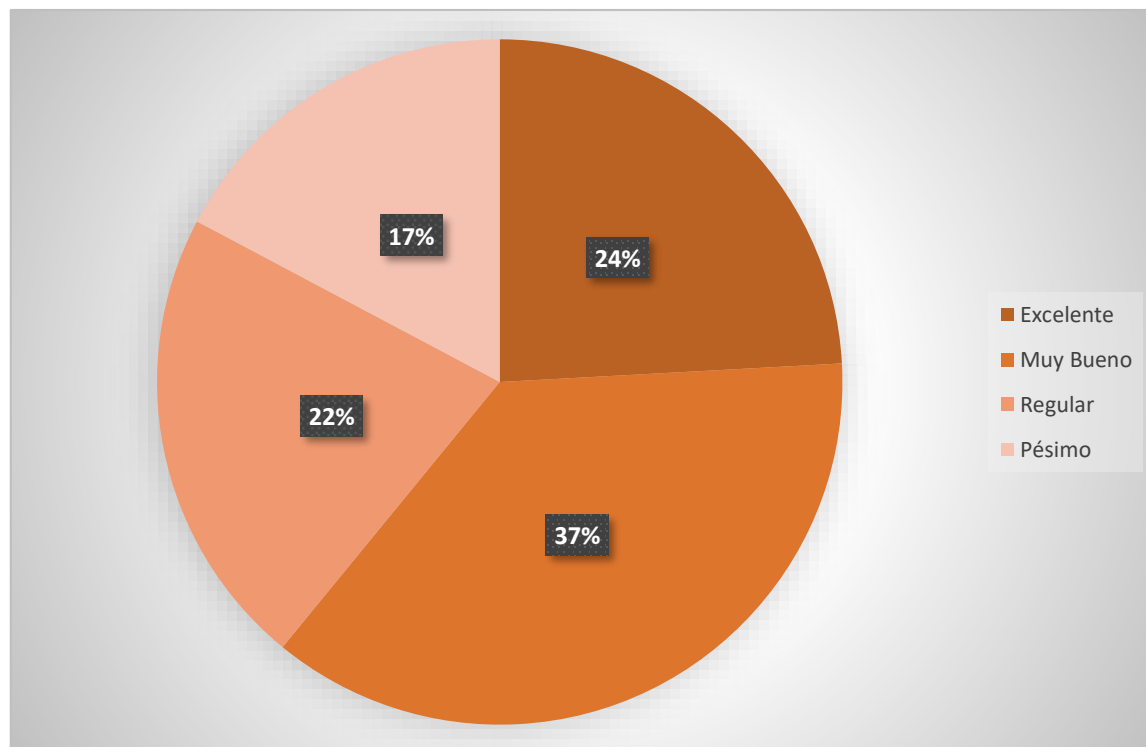


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica no. 5

### Calificación del respaldo de Recursos Humanos

¿Cómo califica usted el respaldo que le ofrece Recursos Humanos como colaborador activo de la empresa en donde trabaja actualmente?

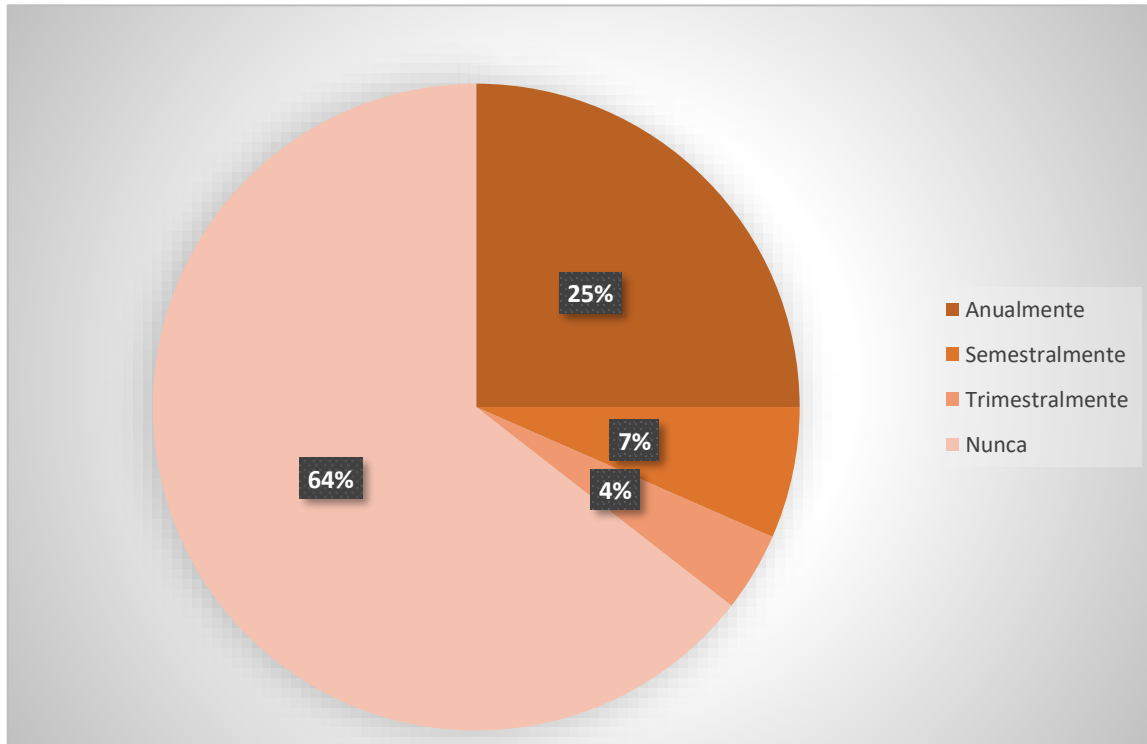


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica no. 6

### Frecuencia en ascensos

¿Con qué frecuencia ha tenido la oportunidad de aplicar a un ascenso en la empresa a la que pertenece?



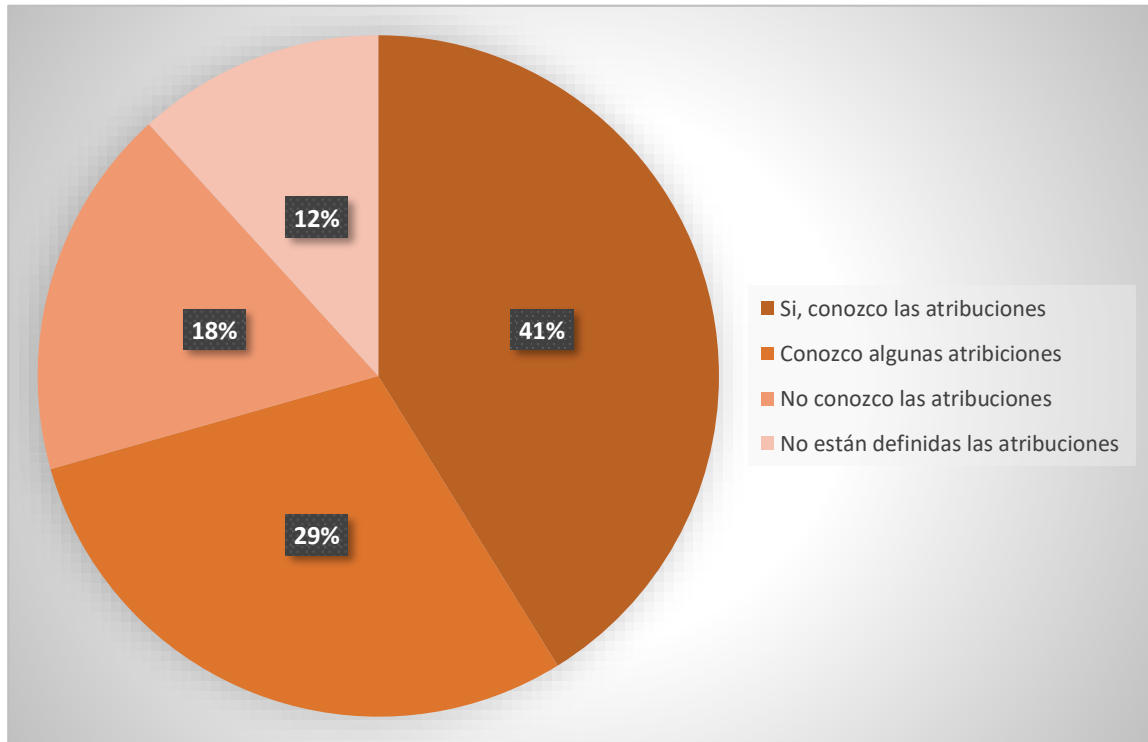
Fuente: elaboración propia, año 2020



## Gráfica no. 7

### Conocimiento de las atribuciones del puesto

¿Conoce las atribuciones del puesto actual que desempeña en la empresa en donde labora?

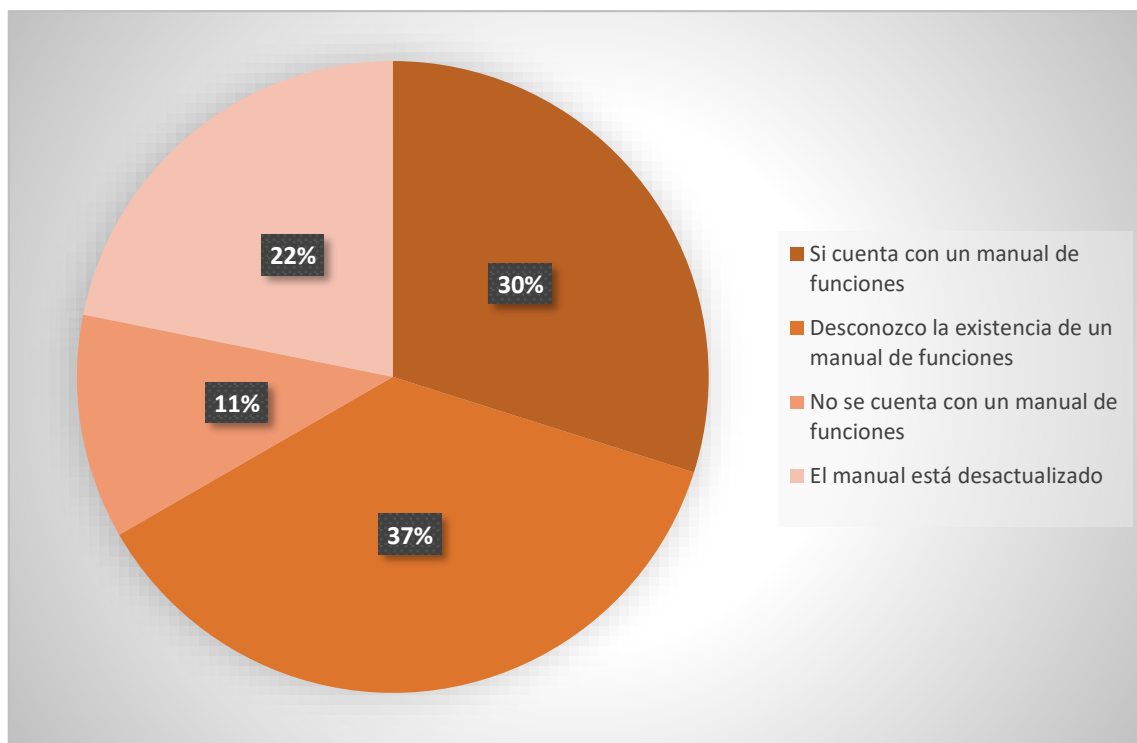


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica no. 8

### Existencia de manual de funciones

¿La empresa a la que pertenece cuenta con un manual de funciones?

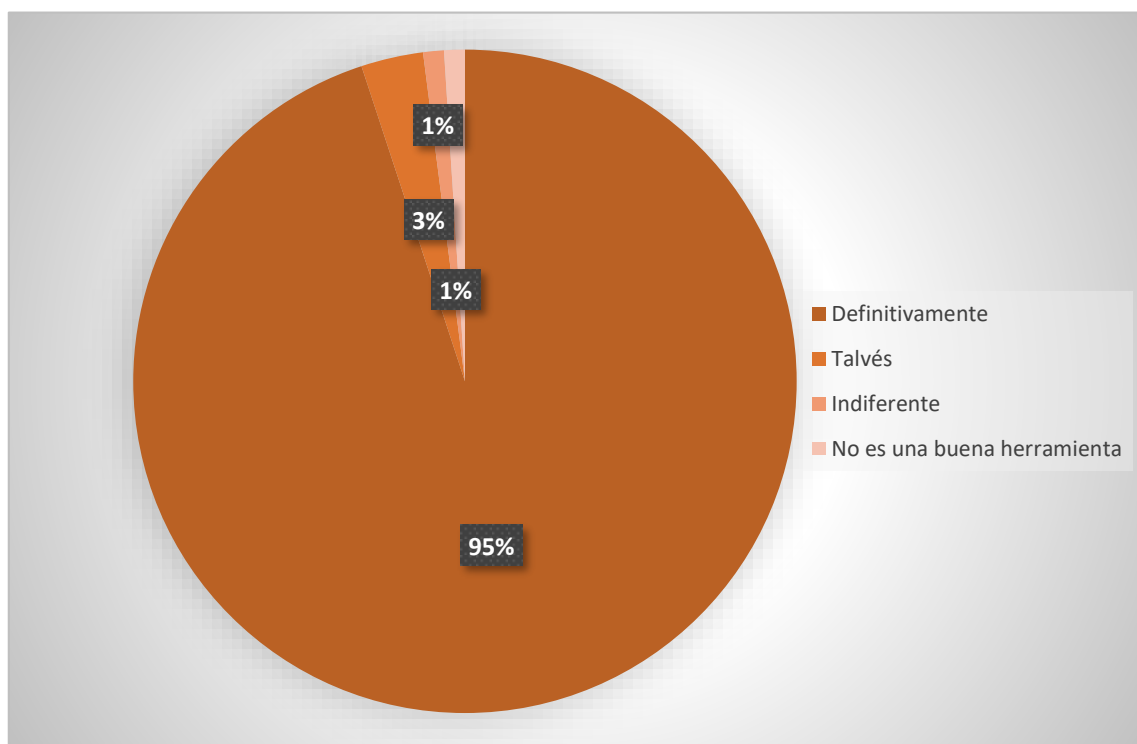


Fuente: elaboracion propia, año 2020

## Gráfica no. 9

Evaluación del manual de funciones como buena herramienta

¿Considera que el manual de funciones es una buena herramienta interna en las organizaciones?

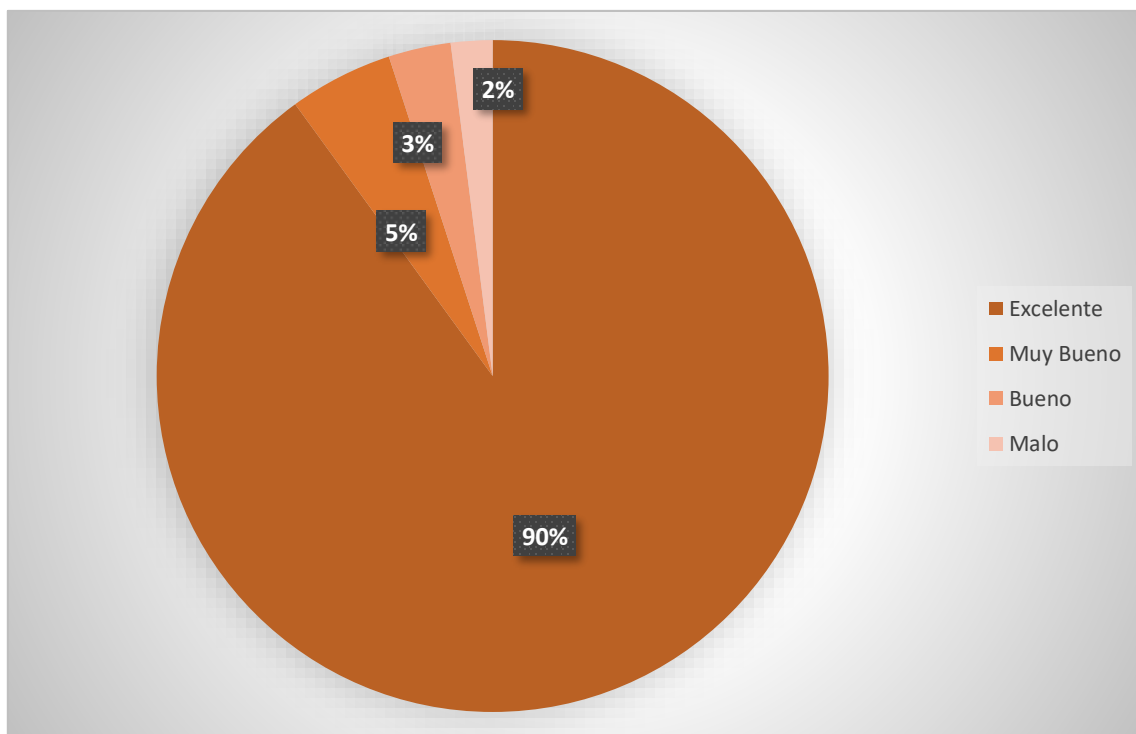


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica no. 10

### Competencias requeridas

¿Cómo considera la idea de implementar una lista en donde se describan las competencias requeridas en los puestos de trabajo?

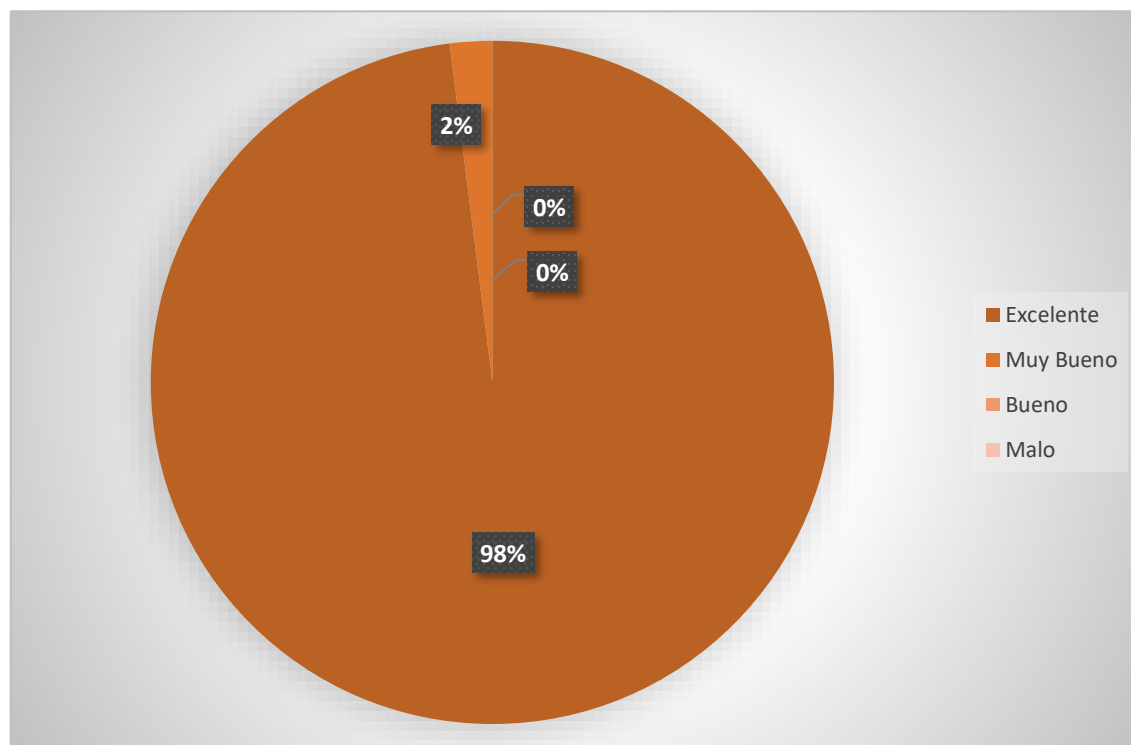


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica no. 11

### Evaluación de programas de capacitación

¿Cómo consideraría la estrategia de implementación de programas de conocimiento, aprendizaje y capacitación?

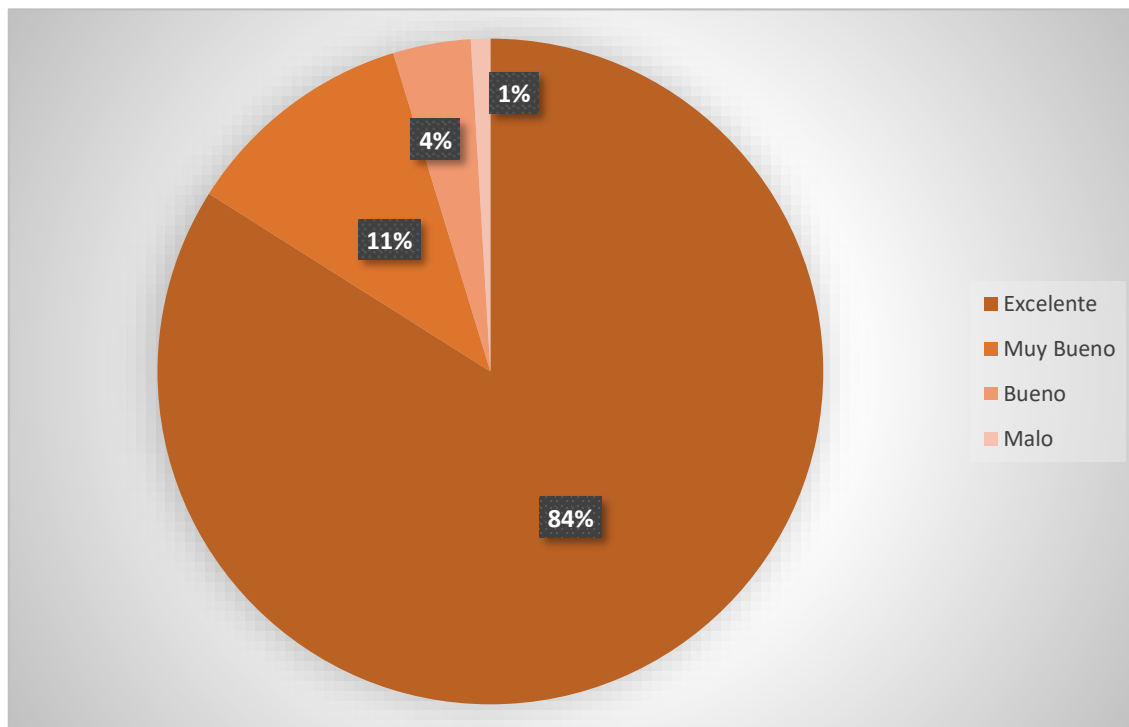


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica no. 12

Importancia del Departamento de Recursos Humanos al crecimiento del personal

¿Cómo evalúa la importancia que le da el Departamento de Recursos Humanos al desarrollo y crecimiento profesional de sus colaboradores?

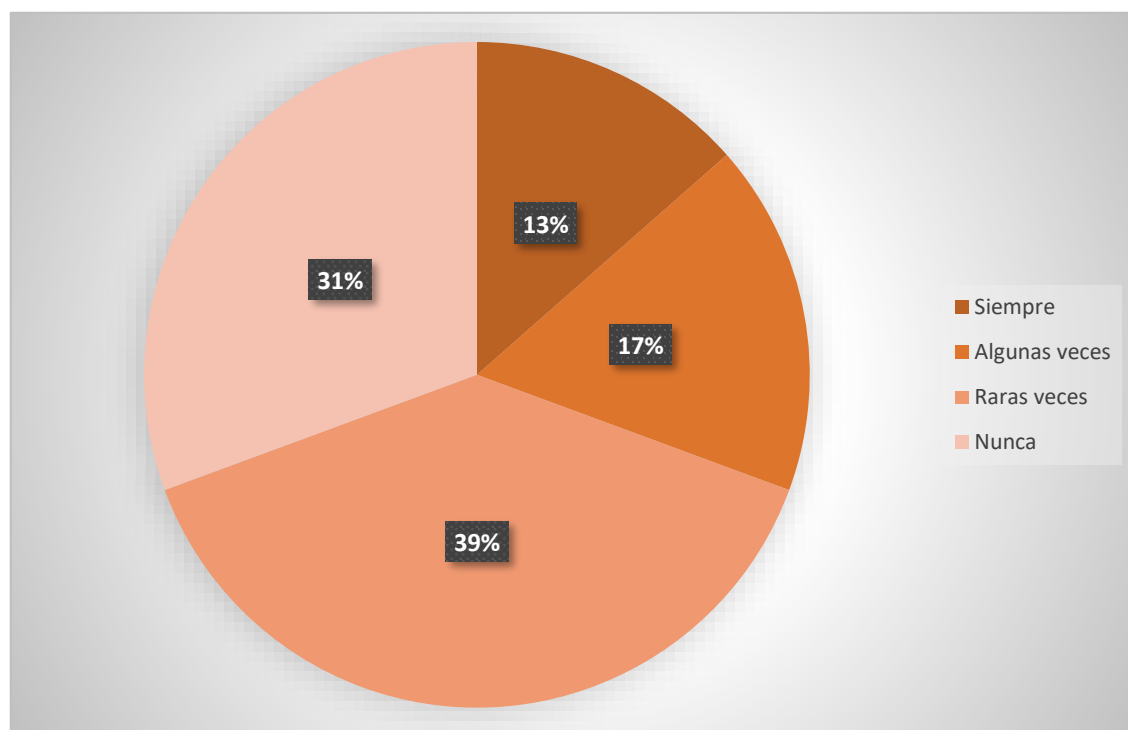


Fuente: elaboración propia, año 2020

### Gráfica no. 13

#### Motivación Laboral

¿Actualmente se siente motivado dentro de su ámbito laboral?

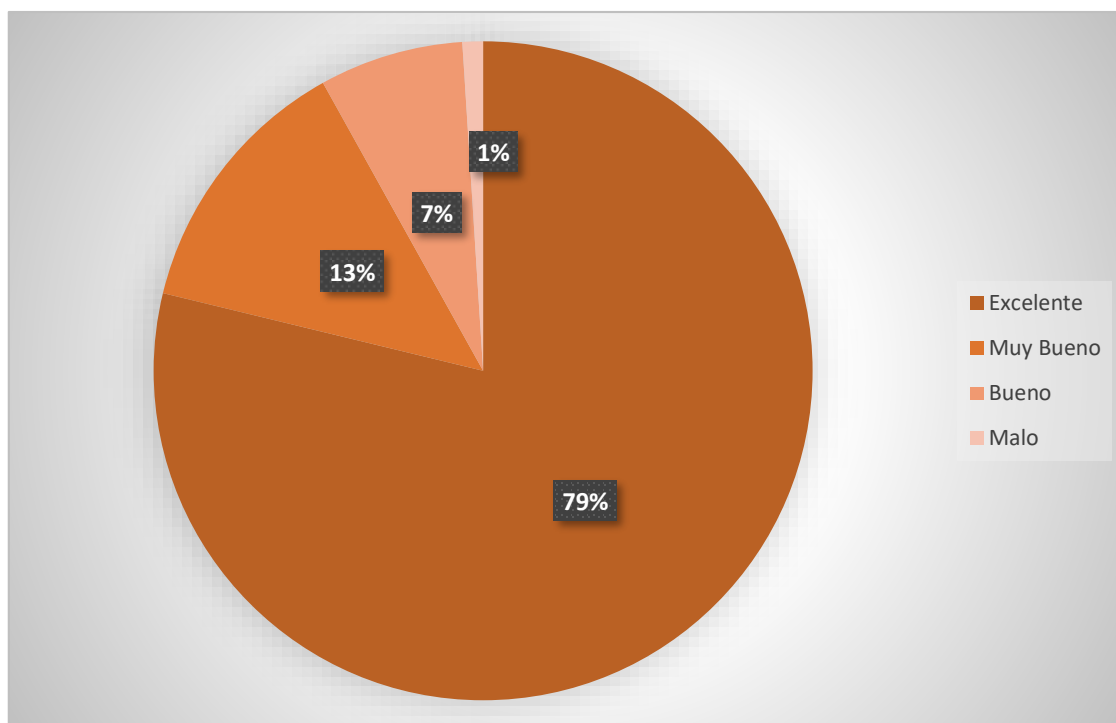


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica no. 14

### Programas de ascensos

¿Si la empresa en donde usted labora contara con programas de ascensos y mejoras salariales a los trabajadores fieles, cuál sería su opinión acerca del programa?



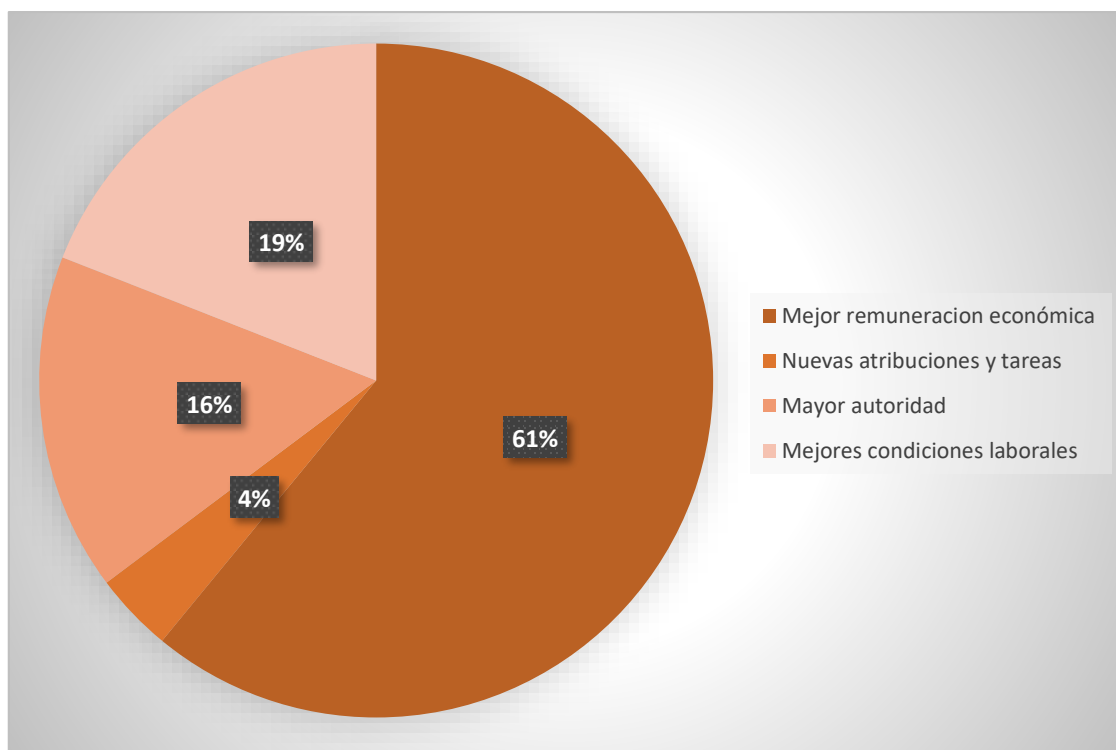
Fuente: elaboración propia, año 2020



## Gráfica no. 15

### Preferencia en incentivos laborales

¿Qué beneficio le motiva más al momento de lograr un ascenso?

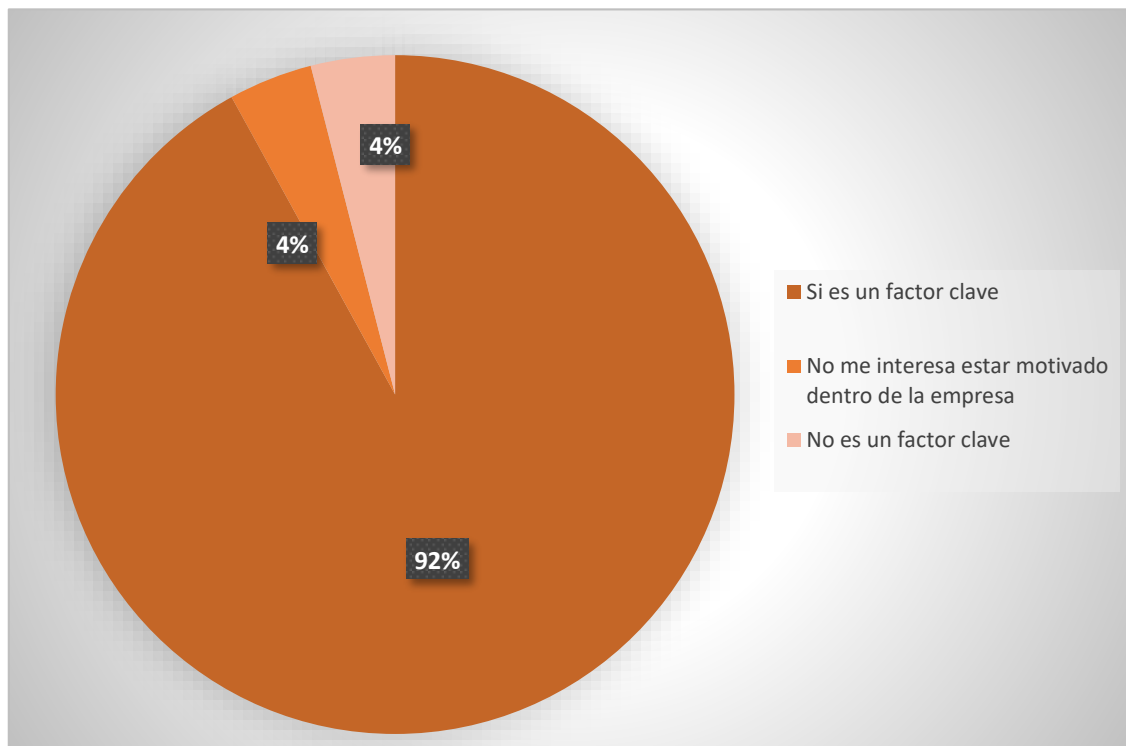


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica no. 16

### Importancia de la motivación laboral

¿Considera usted que la motivación laboral es un factor clave para lograr un desempeño optimo dentro de la empresa?

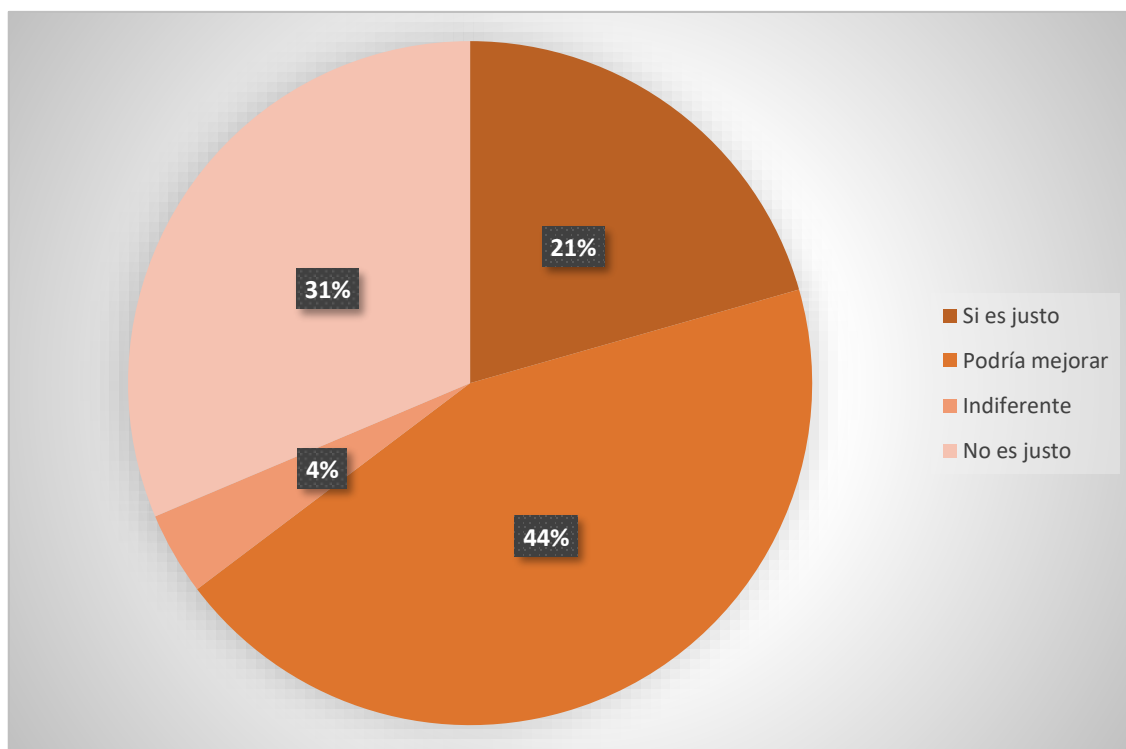


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica no. 17

### Remuneración acorde al trabajo desempeñado

¿Considera que usted recibe un salario conforme al trabajo que desempeña diariamente?



Fuente: elaboración propia, año 2020

## Capítulo 3

### Discusión

#### 3.1 Extrapolación

Dentro de los principales aspectos observados en el proceso de investigación se observa que la mayoría de los colaboradores encuestados manifiesta que no tiene conocimiento sobre las atribuciones que deben desempeñar en el puesto actual que ejercen dentro de la entidad en donde laboran, esto afecta su rendimiento cotidiano, ya que el tiempo de trabajo no será óptimo, puesto que; desconocen el orden de las tareas a desarrollar diariamente y solo se dedican a realizar las actividades de forma empírica. Debido a esto surge la importancia de implementar un manual de atribuciones de puestos, el cual puede definirse como un documento técnico, que en su contenido dé a conocer todas las normativas de la gestión institucional; asimismo, en este instrumento administrativo se describen las funciones de la parte operativa, administrativa y gerencial

Dentro de la información que contiene un manual de funciones se encuentran:

“Sistemas y técnicas específicas, que señalan el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo” (Kellog, G. 2008, p. 24).

Cuando se sufre la ausencia de un manual de atribuciones, se da el desinterés de la organización con respecto al bienestar de sus colaboradores, es por ello que según la falta de las capacitaciones hace que los colaboradores no se sientan identificados con la empresa en donde desarrollan sus trabajos, cuando los colaboradores se encuentran sin un respaldo laboral puede darse una producción poco efectiva que ocasiona que no se alcancen resultados óptimos.

Según expresa el autor Chiavenato, I. (2010): “el método de incidente crítico, implica llevar un registro de casos extraordinarios positivos y negativos del comportamiento laboral de un empleado y revisarlo con éste en momentos predeterminados” (p. 235).

Sin embargo, la mayoría de colaboradores encuestados expresa que no se siente motivado dentro de la organización en donde laboran actualmente, desconocen por completo el término de motivación laboral dentro de la entidad, por lo tanto, la producción no es efectiva y los resultados diarios no son los adecuados para que el desarrollo del trabajo sea eficaz.

Cuando se menciona la motivación laboral, actualmente se tiene el concepto erróneo en las entidades privadas del tema, puesto que consideran que es un distractor para el colaborador y solo traerá pérdida de tiempo en la producción. Cabe mencionar, que estos entrenamientos conllevan a la preocupación en los altos mandos de las entidades ya que, según Covey, S. (1989): “La ética de la personalidad es ilusoria y engañosa. Y trata de alcanzar resultados de calidad con sus técnicas y arreglos transitorios es más o menos tan efectivo como tratar de llegar a algún lugar de Chicago usando un plano de Detroit” (p. 22).

Asimismo, al momento de contratar personal se debe elegir al personal altamente capacitado, ya que actualmente se comete el error de contratar por “recomendación” y no por experiencia, cada entidad deberá de tener claro que el factor clave del éxito de la empresa es el factor humano, por lo que debe enfocarse en el bienestar de sus colaboradores, realizando estrategias de motivación con el fin de buscar y encontrar el bienestar colectivo, desempeñando en el personal una calidad de vida integra cubriendo distintas necesidades para diferentes tipos de colaboradores. Para medir la estrategia de motivación plasmada en la entidad se deberá realizar con frecuencia actividades que incentiven a la fuerza laboral para asegurar su orientación hacia las metas empresariales.

Por otro lado, para buscar el bienestar de la empresa es primordial contar con el personal altamente efectivo en los puestos de trabajo, sin discriminar el nivel de jerarquía al que pertenece, enfocarse en cualquier competencia laboral tendrá que ir de la mano con reconocer las habilidades laborales, conocimientos y aptitudes que promuevan el trabajo en equipo, así como que el trabajador esté dispuesto a asumir retos en beneficio de la entidad.

Un hallazgo primordial en la encuesta refleja que a gran parte de los colaboradores encuestados les favorece y agrada la idea de fomentar los incentivos laborales para sentirse reconocidos dentro de la entidad, ya que expresaron que no se sienten identificados con las entidades a las que pertenecen; el objetivo de reconocer a los colaboradores con incentivos laborales es una idea de fidelizar la

relación de la empresa-colaborador. La labor primordial de los gerentes es tener un equipo de trabajo y no trabajo en grupo, puesto que un equipo comparte las tareas reconociendo el potencial de cada uno de sus compañeros, por lo que es vital que en la organización exista un líder que sea capaz de guiar a los colaboradores hacia el camino del éxito y de la eficacia.

Narocki (1999) señala: “la eficiencia de programas de incentivos depende de la capacidad de estos para centrar los esfuerzos en la eliminación de riesgos, de su capacidad motivadora que, dependerá del mecanismo que se establezca, del tamaño empresarial y del nivel de partida de cada empresa”. (p. 110). Lo que se expresa con anterioridad es a relevancia de la importancia de los programas de incentivos como herramienta primordial para buscar la eficacia laboral y así obtener resultados positivos y acertados a los que la empresa busca efectuar.

Buscar el buen equilibrio en la entidad con una excelente relación de colaborador y líder, bajo una excelente directriz superior y según Alles (2011) expresa que: “Desarrollar el potencial de las personas que integran una organización requiere un compromiso del área de Recursos Humanos con los planes estratégicos. El gerente deberá abandonar el antiguo rol de jefe del personal cuya tarea finalizaba en el correcto cumplimiento de leyes” (p. 26).

Gran parte de los encuestados desconocen la existencia de planes de carrera que existen dentro de las empresas en donde laboran actualmente, esta falta de conocimiento hace que los colaboradores no se sientan identificados con la empresa, además hace recalcar que su fidelización hacia la entidad no será efectiva, provocando una desventaja competitiva directa con la competencia, ya que estudios actuales hacen mención que los grupos de colaboradores que poseen mística hacia una entidad privada o pública crean grandes fundamentos laborales llegando a culminar los objetivos con exactitud, precisión e incluso perseverancia, creando en los colaboradores el deseo de dar la “milla extra”, asimismo, los ascensos constituyen uno de los principales incentivos para los colaboradores.

Basándose a los criterios de los investigadores los planes de carrera son estrategias competitivas que buscan la fidelización del colaborador hacia la empresa, promoviendo proyectos de formación y capacitación cuyo objetivo es buscar la superación y el crecimiento de los colaboradores dentro de las organizaciones, siendo un factor positivo de ambas vías, ya que el colaborador se sentirá

apreciado y reconocido dentro de la entidad y la empresa aprovechará el óptimo rendimiento del colaborador.

Es importante recalcar que existe una ventaja de los planes de carrera dentro de las empresas, y es fomentar una excelente imagen corporativa, actualmente existe una tendencia mundial llamada “Fenómeno del WeWom, cuya descripción en inglés hace referencia a lo siguiente: “Worker Electronic Word of Mouth”, la cual consiste en una plataforma digital en la que los colaboradores exponen cómo es la relación que tienen con la entidad en donde laboran, esta nueva actualización en tecnología para las empresas permitirá atraer a grandes talentos que desean formar parte de la organización.

Es primordial recalcar que las empresas se encuentran en constante evolución y pese al cambio, las organizaciones están comprometidas en alcanzar su propia estabilidad, sin embargo, deben estar orientados a adaptarse a los cambios que se dan en los reglamentos y normativas de las entidades mundiales de trabajo, tales como la Organización Internacional de Trabajo (OIT) y en conjunto con la Organización de las Naciones Unidas, en éstas se vela por el bienestar del ser humano y su protección de cualquier daño superficial, físico o psicológico que puede causar cualquier tipo de relación laboral en entidades privadas y públicas.

La planeación de carrera según Alles (2009) se define de la siguiente manera:

“el diseño de un esquema teórico sobre el cual sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella usualmente desde la posición inicial. Para ello se define requisito para ir pasando de un nivel a otras instancias que conformarían los pasos a seguir por todos los participantes del programa” (p. 206).

Procediendo la investigación de los planes de carrera como herramienta eficaz para la motivación laboral, se determinó que un factor clave para el desarrollo productivo dentro de las entidades son los ascensos internos, los cuales promueven el mejor desempeño de los colaboradores, ya que será visto como un anhelo ante los ojos de quienes desean un mejor puesto laboral, promoviéndose como una meta a mediano plazo de los colaboradores dentro de la entidad donde laboran. Según

Billikopf (2003) los ascensos pueden ser categorizados por antigüedad o por mérito, es decir: “La antigüedad se refiere al tiempo que un trabajador se ha desempeñado en su puesto, categoría laboral, o predio agrícola. La persona que ha trabajado en un periodo durante tres años tiene más antigüedad que otra que ha laborado solo dos” (p. 48).

Es importante mencionar que el mérito se debe de obtener por cuenta propia, ya que cada colaborador tendrá el deseo de superación dentro de la entidad, por lo que el recalcar los ascensos laborales promueve la fidelización laboral de los colaboradores, fomentando los planes de carrera internos en la organización, es como lo menciona Chiavenato (2002 “una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos” (p. 418). Por lo que las entidades deben fomentar el crecimiento y desarrollo de su capital humano y aprovechar dicho potencial en beneficio del logro de la visión empresarial.

### **3.2 Hallazgos y Análisis General**

A lo largo de la evolución de las ciencias, artes y estudios; ha promovido que las organizaciones modifiquen los métodos de trabajo puesto que se requiere adaptarse a los cambios del entorno, todo esto a favor del desarrollo de las empresas y de los colaboradores. Actualmente, el arte de administrar los recursos de las empresas tiene como finalidad no solo velar por la producción, sino que deberá de enfocarse en optimizar aspectos desde la infraestructura, maquinaria y el factor humano, cuya última mención es el principal activo dentro de las entidades en el siglo XXI.

Cabe mencionar que, las empresas deben desarrollar acciones para obtener resultados óptimos con su personal para beneficio de las entidades. La implementación de planes de carrera promueve el crecimiento del personal dentro de la empresa, asegura también la estabilidad de los colaboradores en sus puestos de trabajo e incide en la fidelización del elemento humano.

En función al seguimiento, menciona que, también es importante diseñar programas de motivación laboral que incluyan planes de carrera internos que se orienten a alcanzar el bienestar del colaborador, estas implementaciones promueven que el personal se sienta parte de un equipo, así como desarrollará en ellos fidelización y compromiso con la entidad a la que pertenece. Los planes



de carrera deben ser visualizados dentro de las organizaciones como inversiones a futuro, ya que un colaborador motivado se esfuerza por desarrollar sus actividades con eficiencia y se orientará a superar las metas trazadas.

### **3.3 Conclusiones**

- La implementación de un plan de carrera interno es una herramienta eficaz para incrementar la motivación laboral del personal administrativo; estos instrumentos deberán ser visualizados como una inversión a mediano y largo plazo, puesto que promueven el crecimiento y competitividad de la empresa dentro del sector en el que pertenecen.
- Las entidades que desean buscar la superación óptima y eficaz dentro de las instituciones, deberán de dar a conocer los planes de carrera que le ofrecen a sus colaboradores, dichos planes podrán ser descritos en afiches y ser colocados en los puntos estratégicos de las empresas, además el departamento de Recursos Humanos deberá de afrontar el reto de promover los planes de carrera para que los colaboradores conozcan las ventajas competitivas al momento de laborar dentro de la entidad.
- Dentro de los retos para la implementación de un plan de carrera en las empresas ubicadas en Villa Nueva se puede mencionar que las empresas vean la importancia de estas herramientas administrativas; sin embargo, se hace necesario promover la participación y el desarrollo de los colaboradores en estos programas para que puedan recibir los beneficios y promuevan su permanencia dentro de la entidad.
- El desarrollo de acciones innovadoras que promuevan el crecimiento del personal dentro de las organizaciones constituye una herramienta de motivación efectiva; asimismo, incide en la estabilidad del personal y en su fidelidad.

## Referencias

- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad organizacional*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. España: Ediciones Granica S.A
- Billikopf, G. (2003). *Administración Laboral Agrícola: Cultivando la productividad del personal*. Estados Unidos: Universidad de California.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed). Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill
- Covey, S. (1998). *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Argentina: Paidós.
- Kellog, G. (2008). *Preparación del Manual de Oficina*. México: Reverté.
- Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (2014). *Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización*. Dirección General de Planeación.

**Anexo**

**Anexo**

## Encuesta

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



### ENCUESTA DIRIGIDA A COLABORADORES DEL SECTOR PRIVADO DE ZONA SEIS DE VILLA NUEVA

Los datos representados en la presente encuesta tienen como finalidad conocer el tema del *plan de carrera como herramienta eficaz para incrementar la motivación laboral*, los datos recopilados serán uso exclusivo para fundamentos académicos.

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrará una serie de preguntas las cuales deberá de leer, analizar y proceder a responder con una X la opción que considere de carácter más certero a su situación actual dentro de la empresa.

1. ¿Tiene conocimiento si la empresa en donde labora actualmente cuenta con planes de carrera para el beneficio del colaborador?  
 Si cuenta con planes de carrera  
 Cuenta con algunos planes de carrera  
 Desconozco si cuenta con planes de carrera  
 No cuenta con planes de carrera

2. ¿Le han comunicado los beneficios que tiene como colaborador en la entidad donde trabaja actualmente?

Siempre me informan

Frecuentemente

En algunas ocasiones

Nunca

3. ¿Quién le informa a usted como colaborador de los planes de carrera con que la empresa cuenta actualmente?

Recursos Humanos

Jefe Inmediato

Gerencia

Nadie

4. ¿Alguna vez ha sido beneficiario de los planes de carrera que le ofreció la entidad actual en donde labora?

Siempre

Frecuentemente

Sola una vez

Nunca

5. ¿Cómo califica usted el respaldo que le ofrece Recursos Humanos como colaborador activo de la empresa en donde trabaja actualmente?

Excelente

Muy bueno

Regular

Pésimo

6. ¿Con que frecuencia ha tenido la oportunidad de aplicar a un ascenso en la empresa a la que pertenece?

Anualmente

Semestralmente

Trimestralmente

Nunca

7. ¿Conoce las atribuciones del puesto actual que desempeña en la empresa en donde labora?

Sí, conozco las atribuciones

Conozco algunas atribuciones

No conozco las atribuciones

No están definidas las atribuciones

8. ¿La empresa a la que pertenece cuenta con un manual de funciones?

Si cuenta con un manual de funciones

Desconozco la existencia de un manual de funciones

No se cuenta con un manual de funciones

Está desactualizado el manual de funciones

9. ¿Considera que el manual de funciones es una buena herramienta interna en las organizaciones?

Definitivamente

Tal vez

Indiferente

No es una buena herramienta

10. ¿Cómo considera la idea de implementar una lista en donde se describan las competencias requeridas en los puestos de trabajo?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Malo

11. ¿Cómo considera la estrategia de implementación de programas de conocimiento, aprendizaje y capacitación?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Malo

12. ¿Cómo evalúa la importancia que le da el Departamento de Recursos Humanos al desarrollo y crecimiento profesional de sus colaboradores?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Malo

13. ¿Actualmente se siente motivado dentro de su ámbito laboral?

Siempre

Algunas veces

Raras veces

Nunca



14. ¿Si la empresa en donde usted labora contara con programas de ascensos y mejora salariales a los trabajadores fieles, cuál sería su opinión acerca del programa?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Malo

15. ¿Qué beneficios le motiva más al momento de lograr un ascenso?

Mejor remuneración económica

Nuevas atribuciones y tareas

Mayor autoridad

Mejores condiciones laborales

16. ¿Considera usted que la motivación laboral es un factor clave para lograr un desempeño optimo dentro de la empresa?

Si es un factor clave

No me interesa estar motivado dentro de la empresa

No es un factor clave

17. ¿Considera que usted recibe un salario conforme al trabajo que desempeña diariamente?

Si es justo

Podría mejorar

Indiferente

No es justo