



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Maestría en Gestión Humana y  
Organizacional

PLAN DE VIDA Y CARRERA PARA EL  
DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS  
COLABORADORES DE UNA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO

Carlos Antonio Chajón Xuyá

Guatemala de la Asunción, noviembre del año 2024

## **MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO**

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

**Director**

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de de León

**Secretaria**

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

**Representantes de los Profesores**

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

**Representantes Estudiantiles**

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

**Representante de Egresados**

## **MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO**

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

**Director**

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

**Director Departamento de Postgrado**

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro José Mariano González Barrios

**Docentes titulares**

Cc. Archivo

CODIPs. 2943 -2024

**ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN**

2 de octubre de 2024

Licenciado (a)  
**CHAJÓN XUYÁ CARLOS ANTONIO**  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto NOVENO** del **Acta CINCUENTA Y CINCO - DOS MIL VEINTICUATRO (55-2024)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 27 de septiembre del año 2024, que copiado literalmente dice:

**“NOVENO:** Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **“Plan de vida y carrera para el desarrollo profesional de los colaboradores de una cooperativa de ahorro y crédito.”** de la maestría en Gestión Humana y Organizacional realizado por:

**CHAJÓN XUYÁ CARLOS ANTONIO**  
Registro Académico: 201407307  
CUI: 2448338690109

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 3ra cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



**M.Sc. Julia Alicia Ramírez Orizábal de León**  
**SECRETARIA DE ESCUELA II**





Universidad De San Carlos De Guatemala  
Escuela De Ciencias Psicológicas  
Departamento de Estudios De Postgrado  
Centro Universitario Metropolitano -CUM-  
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 203 interior  
postgrado@psicousac.edu.gt

**D.E.P.Ps 274-2024**

Guatemala 25 de septiembre de 2024

**Autorización para impresión trabajo de graduación  
MAESTRÍA EN GESTIÓN HUMANA Y ORGANIZACIONAL 3ra cohorte**

Licenciado (a)

**CHAJÓN XUYÁ CARLOS ANTONIO**

Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestrante:

**Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto TERCERO del ACTA No. CADEP-Ps-11-2024 de fecha treinta de agosto del dos mil veinticuatro:** El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas para que presente el informe de los trabajos de graduación, de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra, 2da. 3ra y 4ta cohorte. Estos trabajos representan el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** Autorizar, la impresión del trabajo final de graduación con título **"Plan de vida y carrera para el desarrollo profesional de los colaboradores de una cooperativa de ahorro y crédito."**

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

**Maestro Ronald Amilcar Solís  
Director Departamento de Postgrados  
Escuela de Ciencias Psicológicas**

c.c. archivo

Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala  
Escuela De Ciencias Psicológicas  
Departamento de Estudios De Postgrado  
Centro Universitario Metropolitano -CUM-  
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 207  
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt

Guatemala, 27 de abril de 2023

Maestro  
Ronald Solís Zea  
Director  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano -CUM-  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE** al trabajo de graduación del estudiante Carlos Antonio Chajón Xuyá, previo a optar al grado de Maestro en Gestión Humana y Organizacional, el cual acompañé desde la tutoría para su realización y que lleva por título: Plan de vida y carrera para el desarrollo profesional de los colaboradores de una cooperativa de ahorro y crédito.

Atentamente,

(f.)

\_\_\_\_\_  
M. A. Astrid Irene Ríos Mérida  
Colegiado No. 19359

Autor del Proyecto de Graduación:

Carlos Antonio Chajón Xuyá

Licenciado en Psicología

Colegiado 16,010

## ÍNDICE

Introducción .....	1
Capítulo 1 .....	4
Generalidades.....	4
Identificación del área y línea de investigación .....	4
<i>Línea de acción: Psicología del trabajo</i> .....	4
<i>Línea de investigación: Autorrealización</i> .....	4
Planteamiento del problema .....	5
<i>Preguntas de investigación</i> .....	9
Justificación.....	9
Alcances y límites .....	11
Objetivos .....	12
<i>Objetivo general</i> .....	12
<i>Objetivos específicos</i> .....	12
Definición de variables.....	13
Delimitación del objeto de estudio.....	14
Delimitación geográfica .....	14
Delimitación temporal .....	15
Capítulo II .....	16
Marco Teórico.....	16
Teoría del positivismo .....	16
Enfoque de las Capacidades.....	21
<i>Gestión humana</i> .....	23
<i>Plan de carrera</i> .....	26
<i>Formación</i> .....	28
<i>Funciones</i> .....	29
<i>Reconocimiento del logro</i> .....	31
<i>Beneficios</i> .....	32
<i>Motivación</i> .....	34
<i>Orientación</i> .....	36
<i>Promoción</i> .....	37
Capítulo III.....	39
Marco Metodológico .....	39
Diseño de la investigación .....	39
<i>Paradigma de investigación escogido</i> .....	39
Sujetos de investigación .....	41

Período de investigación .....	42
Descripción de principales técnicas a utilizar e instrumentos.....	43
Procedimiento de investigación .....	47
Capítulo IV .....	49
Resultados del trabajo de campo.....	49
Relación de la teoría con la investigación .....	53
Capítulo V .....	64
Conclusiones.....	64
Recomendaciones: .....	66
Capítulo VI .....	69
Análisis de los participantes .....	69
Análisis de Problemas .....	71
Árbol de problemas.....	75
Árbol de objetivos. ....	76
Fundamentación Teórica .....	77
Marco lógico.....	86
Cronograma. ....	91
Presupuesto .....	93
Evaluación.....	94
Referencias.....	97
Anexos.....	100
Instrumento para Colaboradores. ....	100
Instrumento auto aplicado para jefes de áreas. ....	102

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1. ....	13
Definición de variables.....	13
Tabla 2 .....	46
Árbol de categorías para colaboradores .....	46
Tabla 3 .....	46
Árbol de categorías para jefaturas .....	46
Tabla 4 .....	50
Resultados del trabajo de campo. Instrumento para Colaboradores .....	50
Tabla 5 .....	51
Resultados del trabajo de campo. Instrumento para jefes de áreas y sub – gerencia .....	51
Tabla 6 .....	70

Análisis de los participantes .....	70
Tabla 7 .....	86
Marco Lógico.....	86
Tabla 8 .....	95
Evaluación del proyecto.....	95

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1 .....	41
Caracterización de los sujetos de investigación .....	41
Figura 2.....	49
Caracterización del grupo conforme a su sexo.....	49
Figura 3.....	50
Caracterización del grupo conforme a su departamento .....	50
Figura 4.....	56
Resultados de la Categoría Capacitación .....	56
Figura 5.....	57
Resultados de la Categoría Plan de Carrera. ....	57
Figura 6.....	59
Resultados de la Categoría Promoción.....	59
Figura 7.....	60
Resultados de la Categoría Gestión Humana.....	60
Figura 8.....	62
Resultados de la Categoría Funciones .....	62
Figura 9.....	69
Análisis de los participantes. ....	69
Figura 10.....	75
Árbol de problemas.....	75
Figura 11.....	76
Árbol de Objetivos.....	76
Figura 12.....	91
Cronograma .....	91
Figura 13.....	93
Presupuesto. ....	93

## Introducción

Las empresas en Guatemala buscan un alto nivel competitivo; por ende, pretenden promover técnicas innovadoras de modo que el talento humano se comprometa con la organización para la cual labora. Si el personal no posee un nivel de competencia aceptable, la empresa no logrará cumplir con sus metas establecidas. Por lo anteriormente expuesto, es trascendental localizar elementos que alimenten el espíritu del colaborador y de esta manera contribuyan al desarrollo de un ambiente de trabajo tranquilo y confiable.

Si los empleados encuentran un impulso correcto, esto representa que podrán ser más eficientes en la empresa en la ejecución de sus tareas. Tener empleados motivados implicará mayores posibilidades de alcanzar los objetivos organizacionales. De esta manera el plan de carrera desarrolla las habilidades y competencias que cada persona posee. De acuerdo con García (2021) “Las empresas precisan tomar decisiones rápidas y adecuadas en un entorno altamente competitivo, dinámico y cambiante” (p.1). Esto amerita gestionar de forma apropiada la información concerniente a la organización, de modo que pueda interpretarse las estrategias planteadas en el pasado y a la vez proyectar las nuevas rutas hacia el futuro potenciando así su crecimiento.

Desarrollar el potencial de las organizaciones demanda a los gestores del talento el capacitarse constantemente e implementar procesos innovadores para alcanzar la estrategia organizacional. En la búsqueda de la competitividad empresarial se deben crear estilos para dirigir a los empleados y motivarlos a que sean eficientes en sus tareas y obtengan un desempeño laboral satisfactorio. Es importante recalcar que no es suficiente tener a colaboradores que sean talentosos, sino retenerlos por largos

períodos para que la institución pueda beneficiarse de sus esfuerzos enfocados a la productividad.

La presente investigación se centró en analizar el grado de interés de los colaboradores pertenecientes a las áreas de administración, informática y recursos humanos por desarrollarse profesional y laboralmente en una cooperativa de ahorro y crédito. La presente investigación se desarrolló debido a la necesidad de cubrir puestos críticos en la misma. Para conseguir el objetivo propuesto, se realizó una investigación de tipo descriptivo con un período de aplicación, de tipo transversal.

De acuerdo con lo expuesto, se aplicó un instrumento de diagnóstico, que emplea una escala de Likert. El instrumento emplea una escala de cuatro valores, en la que uno significa totalmente en desacuerdo y cuatro significa totalmente de acuerdo. Al considerar los resultados que provee el instrumento y entender la medida de confiabilidad del Alpha de Cronbach, se desarrolló y validó para la institución beneficiada, un proyecto de intervención con una serie de actividades que apoyarán el actual modelo de gestión de la satisfacción laboral, de los colaboradores de la cooperativa.

La investigación evidenció que los colaboradores manifiestan interés por desarrollarse profesional y laboralmente en la cooperativa. El interés radica en la forma en que la institución les ha tratado, lo cual ofrece una ventaja competitiva; sin embargo, existen colaboradores que no manifiestan interés por crecer en la institución. Es así, que debe analizarse con mayor detenimiento los escenarios en los que se encuentran los colaboradores y atender las circunstancias que los ha llevado a tomar la postura que han ofrecido.

Por lo anteriormente expuesto, se recomienda a la institución estructurar

oportunamente el proceso denominado plan de carrera. Este proceso busca promover la adecuada gestión del crecimiento profesional y laboral debido a que establece una ruta para poder aprovechar el potencial y talento de los colaboradores. Por otro lado, deben abordarse con urgencia procesos de salario emocional en la totalidad de colaboradores que pertenecen a la subgerencia general, de modo que se mejore el clima organizacional y se promueva la pertenencia del colaborador hacia la cooperativa.

# Capítulo 1

## Generalidades

### Identificación del área y línea de investigación

#### ***Línea de acción: Psicología del trabajo***

La línea de acción del presente proyecto de investigación está orientada a la psicología del trabajo. Para Hernández (2011) “La Psicología del trabajo pretende mejorar el rendimiento y la productividad del colaborador, así como potenciar el desarrollo personal y la calidad de vida de los empleados en el trabajo.” (p. 70). La psicología del trabajo es una disciplina científica que estudia la conducta del ser humano y específicamente sus experiencias en el contexto laboral y de la organización desde una perspectiva subjetiva e individual. Sin hacer a un lado la importancia de la calidad de vida laboral, la productividad y la eficacia en el desempeño.

#### ***Línea de investigación: Autorrealización***

Respecto a la línea de investigación, se orienta a la autorrealización, esto debido a que el plan de carrera posee un propósito significativo en la vida de los colaboradores. Es necesario destacar que a pesar de que las motivaciones e intereses profesionales difieren para cada uno de los colaboradores de la cooperativa, el beneficio competitivo es significativo e importante para cada uno de ellos. Cabe mencionar que cada colaborador posee sus propias aspiraciones, todas orientadas a la autorrealización como ruta de desarrollo individual y profesional, las cuales inciden de buena manera en el adecuado desempeño, en el cumplimiento de las tareas asignadas y en la promoción de su profesionalización.

## **Planteamiento del problema**

La innovación y la globalización son algunos de los procesos que han impulsado la transformación, adaptación y permanencia de las organizaciones en el mercado. Es precisamente la gestión del talento humano la que ha permitido determinar de forma adecuada la administración del cambio y los resultados favorables frente a los desafíos institucionales. Para Chiavenato (2009) “La metodología que emplea recursos humanos indica el uso libre de las personas para que auxilien a la organización a tener un equilibrio y una ventaja favorable ante la competencia que existe en el mercado” (p. 4).

El papel del talento humano, al estar orientado a obtener resultados de éxito en todos los procesos relacionados al giro del negocio de la institución a la que presta sus servicios debe promover la transformación organizacional. Respecto al papel del gestor del recurso humano, Chiavenato (2009) expone que: “Las instituciones dependen de manera directa y forzosamente de las personas para realizar sus operaciones, crear bienes y brindar servicios, proveer atención a sus clientes, disputar en los mercados y lograr sus objetivos generales y planificados” (p. 5). Deben centrarse esfuerzos de organización en aspectos de actitud, desempeño y competencias del colaborador con el objetivo de que estos desarrollen las tareas de manera efectiva, sean conscientes de sus habilidades, se promueva el clima de esfuerzo común frente a las estrategias de trabajo y se anticipe el reconocimiento del beneficio frente a los resultados.

De igual forma, Vallejo (2010) indica que “Las organizaciones comerciales están enfocadas en elaborar más y mejorar sus productos y servicios en un mundo lleno de

contendientes por ser el mejor; los altos mandos de las organizaciones tienen que recurrir a todas las maneras disponibles para lograr con sus objetivos” (p. 27). Es así como debe cumplirse el propósito de establecer cambios en la estrategia organizacional y así asegurar el adecuado desempeño del talento humano. Esto implica planear estrategias para fortalecer y promover las habilidades técnicas y competencias del capital humano.

Atendiendo los postulados de Chiavenato (2009) “En el período de las entidades actualizadas y en la dinámica de las piezas involucradas, se propone la estrategia a manera de solución de tipo ganar-ganar, la cual maneja un resultado que necesita de la negociación, la participación y la colaboración de esfuerzos” (p. 5). Es importante promover colaboradores empoderados en la ejecución de sus tareas y que manejen eficientemente procesos laborales y de comunicación interna que sean claros y transparentes. La implementación de estos procesos concientizará participación de los empleados en el fortalecimiento de la estrategia organizacional.

Es necesario dotar de sentido de urgencia a la implementación del proyecto denominado Plan de carrera en la institución. Este es un proceso de la gestión humana con énfasis en ofrecer a los colaboradores oportunidades de crecimiento y autodesarrollo a lo largo de su ciclo profesional dentro de la organización en la que actualmente ejercen funciones. Para asimilar de mejor manera el concepto, es conveniente comprenderlo mediante una definición, la cual, hace referencia al concepto desarrollo de carrera. Según Chiavenato (2002) “Como primera instancia “carrera” es una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y cargos

cada vez más elevados y complejos” (p. 52). De ahí radica que el desarrollo del Plan de carrera sea un proceso formal y de carácter secuencial. Este debe concentrarse en la planeación y programación de la carrera futura de los empleados que tienen alto potencial y desempeño, para ocupar cargos más elevados dentro de la organización.

La implementación del Plan de carrera busca satisfacer las necesidades de la organización, al promover la retención del personal potencial y la mejora de su desempeño. Este proceso otorga a los colaboradores una posición más desafiante, de modo que se garantice el cumplimiento de la estrategia organizacional y se evidencie el retorno de la inversión en la satisfacción, profesionalización y alto desempeño del empleado. En la actualidad, independientemente del giro del negocio, las organizaciones amplían su visión y su actuación estratégica. De allí que cualquier proceso productivo sólo es posible con la participación conjunta de diversos grupos de interés, para que aporten desde su postura algún recurso o beneficio. Es así como los empleados aportan sus conocimientos, capacidades y habilidades y de igual forma, contribuyan con las decisiones y acciones que imprimen dinamismo a la organización.

El papel de la gestión humana radica en la construcción de talentos por medio de un conjunto integrado de operaciones y procesos que cuiden al capital humano. Para Schein (1982) “Es necesario comprender las necesidades y peculiaridades propias del colaborador, debido a que las mismas no provienen solamente de la vida laboral, sino también de la relación que está dentro de su espacio de vida total” (p. 87). Es así como cobra sentido e importancia la idea de interpretar al colaborador como un sistema comprendido por varias dimensiones, las cuales se relacionan entre sí, al formar un todo.

La importancia de esta investigación la exponen Méndez y Urgilés (2010) al expresar que: “En el momento en que los colaboradores se encuentren motivados, se podrá crear un ambiente agradable que permita fomentar relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza mutua y cohesión entre compañeros, superiores y clientes” (p.172). De acuerdo con los anteriores planteamientos, la investigación pretende identificar las aspiraciones de desarrollo profesional de los colaboradores que pertenecen a los distintos departamentos de la subgerencia general de la cooperativa. Además, busca verificar la validez de las capacitaciones que han percibido en sus actuales puestos.

Es necesario tomar conciencia que, si el colaborador del área administrativa es una pieza esencial para lograr que los asociados externos e internos adquieran sentido de pertenencia, deben centrarse esfuerzos en él. Esto se podrá lograr a través de la adecuada promoción de la cultura de servicio y facilitarle la solvencia de sus necesidades. De acuerdo con Polo (2019) “Para que un negocio pueda considerarse sano debemos pensar en lograr tener colaboradores sanos, es así como se debe considerar evitar escenarios que puedan ocasionar consecuencias negativas que afecten la salud del colaborador” (p. 2). Es importante comprender que el desempeño profesional no se circunscribe a ejecutar y completar procesos o ejecutar tareas, sino que existen muchos factores que pueden promover el buen desempeño del colaborador. En la medida en que estos factores puedan llegar a ser explorados, identificados y descritos, se podrán contextualizar, potenciar y atender. De esa forma, poder prevenir cualquier eventualidad o situación que afecte el clima y la cultura de la empresa, ya que son aspectos que contribuyen a la motivación del colaborador y le

permitirán un mejor desarrollo.

### ***Preguntas de investigación***

- ¿Cuál es el grado de interés que poseen los colaboradores de la subgerencia general por promover su desarrollo profesional en una cooperativa de ahorro y crédito?
- ¿Cuál es la influencia de los procesos de capacitación en el desarrollo de actitudes y competencias laborales de los colaboradores pertenecientes a la subgerencia general de una cooperativa de ahorro y crédito?
- ¿En qué grado los colaboradores de la subgerencia han desarrollado un sistema de autoconocimiento sobre sus capacidades de ejecutar tareas superiores a las que sus actuales perfiles de puesto requieren?

### **Justificación**

La importancia del presente diseño de investigación radica en identificar el interés del colaborador por desarrollarse profesionalmente en la cooperativa. A su vez, se pretende evidenciar el rol protagónico que tienen los colaboradores que pertenecen a la subgerencia general, siendo estos quienes laboran para las áreas de recursos humanos, administración e informática. Esto con el objetivo de determinar, orientar y encausar su potencial en beneficio mutuo, tanto del individuo, como de la organización. Podemos de esta manera desarrollar sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria profesional, sus competencias y motivaciones personales y laborales.

Para Wayne y Noe (2005) el plan de carrera “Es un proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para poder

alcanzarlas” (p. 9). Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son elementos separados y ambos pueden ser optimizados desde la perspectiva del plan de carrera. Las instituciones deben programar en su ruta una diversidad de procesos que permitan satisfacer las necesidades del colaborador, toda vez este proceso sea desarrollado en beneficio de ambas partes, tanto del colaborador como del empleador.

Por ende, el plan de carrera es una herramienta de la gestión humana que permite facilitar el acceso de personas con potencial a puestos críticos de la organización. Es así, que García (2006) indica: “Es importante definir la orientación que se le dará a la ocupación dentro de la carrera de trabajo que se ha seguido hasta el momento” (p. 12). La ruta por seguir se podrá alcanzar mediante la clarificación de las competencias del colaborador y el nivel de éxito en su evaluación del desempeño. Este proceso crea las condiciones óptimas, las cuales son necesarias para alcanzar el nivel requerido del puesto crítico destinado para el colaborador mapeado como talentoso.

El proyecto tiene por finalidad una revisión de antecedentes bibliográficos relacionados al plan de carrera y su relación con la gestión humana y organizacional. Además de la aplicación de un instrumento de carácter cuantitativo que permita identificar el grado de interés que presentan los colaboradores de la subgerencia general por promover su desarrollo profesional en la organización. Por último, se pretende analizar la influencia de los procesos de capacitación que han percibido los colaboradores y cómo estos facilitan el desarrollo de actitudes, competencias laborales y autorregulación, esto debido a que el instrumento determina el grado en

que los colaboradores se sienten capaces de ejecutar tareas superiores a las que su actual perfil de puesto requiere.

Justamente allí radica la esencia del procedimiento; en realizar una investigación que refleje el grado de interés de los colaboradores por desarrollarse profesionalmente y hacerse carrera en la institución. Esto con el fin de proporcionar al departamento de recursos humanos y a las distintas gerencias de la organización datos y conceptos verídicos para implementar medidas y acciones preventivas o remediales. Las cuales deben ser dirigidas por medio de estrategias innovadoras y acordes a las nuevas tendencias en materia de administración y gestión del talento humano.

### **Alcances y límites**

La presente investigación se encausa en un diseño de investigación del tipo descriptivo. De acuerdo con Piloña (2010) "Indica la realidad de un fenómeno y a la vez accede a reconocer sus características y dimensiones. Aunque este estudio es poco profundo, nos faculta el poder crear medidas de pronósticos sobre eventos futuros y condiciones parecidas" (p. 13). Un estudio descriptivo es aquél que recolecta información consistente de la naturaleza de un evento o proceso sin cambiar el entorno, esto quiere decir que en ninguna circunstancia existe manipulación del comportamiento o actitudes de un grupo en particular.

Es así como el presente estudio descriptivo, al implicar una sola interacción con la población a evaluar, se definirá como un estudio de tipo transversal. De acuerdo con Rodríguez (2018) "El diseño de corte transversal se clasifica como un estudio observacional de base individual que suele tener un doble propósito: descriptivo y analítico" (p.122). Cada uno de los individuos que participaron en este estudio fueron

en un momento determinado sometidos al instrumento de recopilación de información, específicamente una escala de Likert, los resultados recabados fueron interpretados bajo las pautas del paradigma cuantitativo

El principal alcance de la investigación es que se obtendrán las valoraciones de los colaboradores consultados respecto a sus intereses por desarrollarse profesionalmente y hacerse carrera en la institución. Además, dirige sus resultados a poner en tela de juicio y analizar el impacto de las condiciones de desarrollo profesional de quienes laboran en la institución. Es importante recalcar que se corre el riesgo de que los colaboradores pertenecientes a la subgerencia general no ofrezcan sus verdaderas impresiones sobre la institución y de ese modo sesguen el instrumento y se pierda su confiabilidad.

## **Objetivos**

### ***Objetivo general***

Analizar el grado de interés de los colaboradores de la subgerencia general por promover su desarrollo profesional en una cooperativa de ahorro y crédito.

### ***Objetivos específicos***

Identificar la influencia de los procesos de capacitación en el desarrollo de actitudes y competencias laborales de los colaboradores pertenecientes a la subgerencia general de una cooperativa de ahorro y crédito.

Determinar el grado en que los colaboradores de la subgerencia han desarrollado un sistema de autoconocimiento sobre sus capacidades de ejecutar tareas superiores a las que su actual perfil de puesto requiere.

## Definición de variables

A continuación, en la Tabla 1 se hace una descripción de las variables que se han establecido para el desarrollo del presente trabajo de investigación; (a) gestión humana, (b) capacitación, (c) funciones, (d) plan de carrera y (3) formación.

**Tabla 1.**

### *Definición de variables*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Gestión Humana	Para Chiavenato (2009) "La gestión humana se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral y que, además, retiene a un recurso humano existente" (p.72). Es así como la gestión del talento busca básicamente destacar a aquellas personas capaces de desarrollar un alto potencial en sus puestos de trabajo. La gestión humana, además, establece los procesos que permiten el adecuado desempeño de los colaboradores, por lo que planifican y administran las tareas relacionadas con los colaboradores de determinada organización.	Se aplicarán dos instrumentos de 10 ítems cada uno, el primero pretende medir los intereses del colaborador por desarrollarse profesional y laboralmente, además medir el nivel de autoconocimiento respecto a su potencial en el desarrollo de tareas superiores a las que actualmente desarrolla en su puesto.
Capacitación	Consiste en una serie de actividades planificadas o no, que tienen el propósito de mejorar la actuación de las personas en relación con el puesto de trabajo que ocupan en el presente o, eventualmente lo harán en un futuro. Para Alles (2007) "Las actividades de capacitación y desarrollo constituyen una inversión organizacional siempre que estén orientados y se formulen con relación a la estrategia e implican tanto la adquisición de conocimientos como el desarrollo de competencias" (p. 193)	El segundo, corresponde a un cuestionario orientado al conocimiento que el jefe de área tiene de sus subordinados respecto a sus intereses por desarrollarse profesional o laboralmente y su percepción sobre los

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Funciones	De acuerdo con Alles (2007) las funciones hacen referencia al “Conjunto de responsabilidades, tareas y actividades necesarias para desempeñar un determinado puesto de trabajo” (p. 197). Las funciones de los distintos puestos de trabajo deben destacarse en el descriptor de puestos.	procesos de capacitación que reciben los colaboradores y su influencia en el desarrollo de actitudes y competencias laborales. Por ende, las variables capacitación (1 ítem), gestión humana (2 ítems), funciones (3 ítems). plan de carrera (2 ítems) y promoción (2 ítems)
Plan de carrera	Los planes de carrera pretenden dejar constancia sobre cuál sería el camino por seguir para ir escalando los distintos puestos, es decir, qué requisitos se deben cumplir para pasar de un escalón al otro. Para Alles (2007) el plan de carrera consiste en: “diseñar un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro” (p. 313).	pretenden medirse por medio de la herramienta denominada escala de Likert, la cual en este procedimiento específico miden el grado de interés por desarrollarse profesional y laboralmente en la institución, se establecerá la validez y confiabilidad de los instrumentos por medio del coeficiente Alpha de Cronbach.
Promoción	De acuerdo con Romero (2020) “Los ascensos de categoría profesional, se producirán teniendo en cuenta la formación, méritos y antigüedad del trabajador.” (p. 11). Esto implica que son un conjunto de acciones, planeadas o no, mediante las cuales una persona es elevada a un puesto superior al que poseía. Es así como las promociones deben realizarse analizando y evaluando los conocimientos, experiencia y competencias de una persona en relación con el puesto a ocupar	

## **Delimitación del objeto de estudio**

### **Delimitación geográfica**

El estudio se realizó en el edificio corporativo de una cooperativa de ahorro y crédito. El establecimiento atiende desde junio de 1968 y ofrece productos financieros seguros y de calidad con el propósito de mejorar la calidad de vida de sus asociados y de las comunidades. Esta institución centraliza sus actividades administrativas en el municipio denominado San Juan Sacatepéquez del departamento de Guatemala y

cuenta actualmente con 15 agencias las cuales ha sido distribuidas en los departamentos de Guatemala, El Quiché, Chimaltenango y Sacatepéquez. Estas agencias y los colaboradores que en ellos laboran están al servicio de los asociados y de las comunidades en las que se ubican.

Actualmente la institución se encuentra vinculada a la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Guatemala (FENACOAC). De acuerdo con el sitio en línea, la federación fue fundada el 27 de noviembre de 1963 y tiene el propósito de brindar representación, capacitación, asistencia técnica, apoyo tecnológico y servicios financieros al movimiento cooperativo de ahorro y crédito (FENACOAC, 2022).

### **Delimitación temporal**

Es de tipo sincrónico, puesto que se pretende recopilar información en días y horarios establecidos, acordados y planificados entre el investigador y la institución. De acuerdo con Rodríguez: “También es conocido como estudio de prevalencia o encuesta transversal” (2018, p. 142). Su importancia radica en que en este tipo de estudios no interfiere en el desarrollo del proceso, además el investigador realiza una sola medición de las variables planteadas en el proyecto.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **Teoría del positivismo**

A lo largo de la historia las diversas investigaciones sociales han tomado al ser humano como objeto de estudio, debido a su comportamiento, forma de ser, raciocinio y demás esferas del desarrollo. Debido a ello se han aplicado diversos estudios orientados desde el paradigma cuantitativo, los cuales utilizan técnicas y herramientas que emplean números para brindar resultados. Todos estos datos nos permiten recopilar información de la totalidad de la población y analizarlos mediante distintos procesos estadísticos.

Es así como el positivismo utiliza el empirismo, el cual por medio de la observación se convierte en fuente de recopilación de la experiencia. La observación y análisis de la experiencia del colaborador en la organización nos permite comprender la viabilidad en la aplicación en un plan de carrera. Esto debido a que el plan de carrera nos indica un orden, procedimientos sistematizados para poder aplicar las estrategias y técnicas de desarrollo profesional de los colaboradores dentro de una institución u organización.

Atendiendo a la diversidad de información que puede recopilarse en estos procesos es que se han podido integrar las distintas técnicas cuantitativas y cualitativas para poder ampliar los resultados de dichas investigaciones. De acuerdo con la metodología cuantitativa, la técnica básica del positivismo radica en la observación de los fenómenos, de esta manera la experiencia sensorial se convierte en la única fuente generadora de datos concretos. De la misma manera, los

antecedentes permiten comprender que ante la ausencia de experiencias sensoriales resulta compleja la recopilación de información otorgándole carácter objetivo, debido a que los datos obtenidos en los fenómenos no observables no tienen accesibilidad a la ciencia.

Existe una orientación del positivismo en cuanto a la psicología, la cual nos indica que una línea teórica de la sociología pretende investigar toda la naturaleza humana verificable. Como indica Riezu (2007) “Los fundamentos del positivismo son el amor, el orden y el progreso, a la vez a esto corresponden los siguientes aspectos de la existencia y raciocinio del ser humano: los sentimientos, los pensamientos y las acciones” (p. 24). Todos estos términos nos llevan a fundamentarnos dentro del plan de carrera de cualquier institución u organización que desea utilizarlo como parte del desarrollo profesional de sus colaboradores.

Tomemos en cuenta que el ser humano siempre es estudiado bajo supuestos en cuanto a su comportamiento cambiante y desenvolvimiento dentro de un grupo social. Es así como el ser humano al ser un ente social no puede estar solo y por lo tanto cambia constantemente. Justamente aquí radica su importancia dentro de la organización debido a que se debe implementar el estudio de los colaboradores en cuanto a su desenvolvimiento, permitiendo así su desarrollo, crecimiento y la utilización de sentimientos, pensamientos y acciones, todas orientadas a la profesionalización y perfeccionamiento continuo de los mismos.

Es importante resaltar que para lograr los resultados de cualquier estudio respecto al ser humano nos debemos basar en el método científico, sin ello no podremos observar y determinar a través del análisis las respuestas a nuestras

interrogantes, tanto de manera individual como de manera social. Este método conduce a una perspectiva que abarca a los seres humanos como objetos y que se comprenden a través de la observación.

Por otro lado, también se deben tomar en cuenta las características representativas del positivismo, (Guamán, 2020, p.264) estas otorgan impresiones precisas del fenómeno, las cuales son: (a) Se basa en que los hechos empíricos que se suscitan en los entornos laborales y sociales son fundamentales para el desarrollo y la promoción de conocimientos y teorías. (b) Se impulsa el conocimiento de carácter científico avalado por el método científico de modo que pueda evitarse el sesgo de interpretación y la promoción de ambigüedades en el estudio. (c) El método científico tiene que ser aplicado a las distintas investigaciones científicas e investigaciones humanísticas, esto debido a su naturaleza trascendental le permite atender distintas realidades vinculadas al positivismo.

### **Teoría funcionalista**

El funcionalismo como teoría, ha jugado un papel importante y fundamental en la conformación de las actuales Ciencias Sociales, de modo que resultan sorprendentes sus aportaciones al estudio de la sociedad en general y de los actuales movimientos sociales. Para Lorenzo (2001), el funcionalismo en la sociedad se interpreta como “Una estructura integrada en la que toda institución existe porque satisface una necesidad social” (p.241). Al trasladar este método al estudio de las ciencias sociales, se partió del principio básico de que todo fenómeno social, implica que debe tener una función trascendental para que la sociedad en su totalidad obtenga una relación de conveniencia, permanezca en equilibrio, prevalezca el orden y la armonía. Es en este

sentido que se entiende que el funcionalismo plantea que todo elemento social debe tener un buen desempeño y a la vez debe de tener una adecuada función, de lo contrario se rompe el equilibrio y deben buscarse mecanismos de ajuste que reinstalen el orden social.

Es así, que el funcionalismo cuenta con objetivos claros, utilitarios y concretos, los cuales están orientados principalmente al logro de metas y objetivos, la adaptación económica, la legislación y la conservación de pautas educacionales que preserven el desarrollo social. Desde el punto de vista de Uriarte (2020) “Se distinguen tres elementos o subsistemas en toda estructura social; los cuales hacen referencia a la cultura, el aspecto social y los elementos de personalidad” (p. 326). Es así como el funcionalismo supone que los elementos de una determinada estructura social son interdependientes, es decir, trabajan en conjunto para promover una estabilidad y para satisfacer las necesidades de cada una de las partes, de modo que pueda promoverse armoniosamente un adecuado sistema social.

Debido a que cada uno de los elementos que trascienden en la vida del hombre proveen una interpretación significativa de la realidad individual. Es importante entender que el hombre no se circunscribe exclusivamente a su subjetividad, sino pueden extenderse a la comprensión de su vivencia cotidiana y formación profesional. Es así como se percibe la intervención de una diversidad de aspectos, tales como el cultural, el cual corresponde al conjunto de normas, valores, lenguaje y símbolos, los cuales son compartidos por el sistema laboral. Por su lado, el aspecto social determina el contexto y la aceptación de las expectativas colectivas impuestas.

La sociedad, en palabras de Lorenzo (2001) “Conforma un todo con distintas funciones, la educación, la religión y el gobierno, todos están representados por individuos que cumplen una función en lo colectivo” (p. 243). Por lo anterior, ha de entenderse de que el individuo no debe analizarse de manera aislada, se debe abordar en conjunto, de forma holística. Por ende, al interpretar elementos de la gestión humana y organizacional puede comprenderse la viabilidad en la promoción, desarrollo y aplicación del proceso denominado plan de carrera tendiendo los aspectos de personalidad que corresponden a las motivaciones y características de los colaboradores, todos en función del alcance de sus aspiraciones, metas y logros.

Cada individuo aporta algo a un sistema más amplio a la sociedad, de manera aislada no es posible entender su aportación, es ahí que radica la importancia del Plan de carrera, al desarrollar profesionalmente a los individuos que pertenecen a determinado entorno laboral. Es de esta manera que se alcanza el objetivo del funcionalismo al observar que la sociedad logra la satisfacción de sus necesidades mediante el adecuado funcionamiento de todas sus partes, en este caso, el adecuado funcionamiento de las instituciones, más específicamente en el caso de la cooperativa de ahorro y crédito, permitiendo así el estudio adecuado y sistematizado de los fenómenos sociales.

Uno de los principales representantes del Funcionalismo, no habla de necesidades sociales, sino menciona una serie de condiciones necesarias para la existencia social. Es así como “Toda función debe generar condiciones necesarias para la subsistencia social a través del desempeño de determinadas funciones y considerando sus propias jerarquías” (Radcliffe-Brown, 1952, p. 218). De modo que

cada uno de los miembros del sistema social pueda desempeñar un rol o función y a la vez posea un determinado estatus o posición social.

### **Enfoque de las Capacidades**

Para que cada uno de los miembros de la sociedad pueda generar un aporte, estos deben desempeñar de forma apropiada su rol, esto mediante el uso efectivo de sus capacidades, de esta manera estará en equilibrio. Es así como las capacidades son usadas para evaluar varios aspectos del bienestar individual. Sen (1982) considera el concepto de capacidades, con el propósito de “Desarrollar y satisfacer demandas sociales, económicas y políticas para una sociedad que asume como ideales la libertad y la igualdad para sus miembros” (p. 353). Esta es una concepción significativa y valiosa, puesto que pone en manifiesto el pensar de la sociedad y establece las distintas demandas en las que deben emprender las instituciones en el interior de la sociedad, con el propósito de mejorar la calidad de vida de sus miembros.

Es así, que la Teoría de las Capacidades no pretende indagar en las necesidades humanas básicas, los bienes primarios o los recursos con los que cuenta un individuo. Esta estudia el conjunto de capacidades o competencias que permiten que el individuo llegue a hacer o ser su ideal profesional. Para Sen (1982) “Se indaga la libertad con la que cuenta una persona para alcanzar aquello que valora”. (p. 354). Por lo que la importancia de este enfoque radica en que permite evaluar y valorar el bienestar o satisfacción del individuo, si bien es claro que el concepto capacidad nace para evaluar el bienestar individual, esto no excluye que pueda ser usado en otros ámbitos de estudio diferentes al desarrollo humano, como la educación, la ética, el plano laboral, entre otros.

De acuerdo con Robeyns (2005) "La teoría de las capacidades no es una teoría que explique la pobreza, la desigualdad o el bienestar, lo que sí ofrece es una herramienta o un marco normativo y crítico, en el cual conceptualizar y evaluar los problemas sociales" (p. 94). Ante estas circunstancias, se sabe que existe una diversidad de necesidades, con contextos muy variados y con intereses plurales que hacen que el ideal de capacidades cambie de una persona a otra, todas estas deben ser atendidas solo si se quiere una sociedad verdaderamente libre, pudiente y emancipada. Por todo esto, el enfoque de las capacidades está orientado a que cada persona sea tratada como digna de atención, otorgándole a los individuos las condiciones apropiadas para vivir en igualdad de condiciones, por lo que el desarrollo humano constituye la meta principal.

En palabras de Sen (1982) "Por naturaleza, le corresponde al hombre la capacidad para ser de un modo activo ... el cual reproduce el enfoque de las capacidades de forma compacta bajo la idea de sujeto activo" (p. 67). Por lo que la capacidad alude a la viabilidad de acción que posee una persona para elegir el modo de vida al que aspira bajo la pauta de la dignidad humana. Esto implica, que se debe asumir a la persona como un sujeto activo y capaz de definir sus propios objetivos y propósitos, y por otro lado otorgarles a las personas las condiciones adecuadas para considerarles sujetos morales, que no solo persiguen su propio bienestar, sino que también son capaces de procurar el bien de los otros. Es así como el papel del Individuo en el enfoque de las capacidades posee una alta relevancia moral y es especialmente importante en la vida de la persona, en estrecha relación con los conceptos de autonomía y libertad personal.

## ***Gestión humana***

De acuerdo con Chiavenato (2009), la Gestión Humana: “Se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral y que, además, retiene a un recurso humano existente” (p. 213). Es así, que la gestión del talento humano busca básicamente destacar a aquellas personas que poseen un alto potencial y desempeño, y además son entendidos como talento dentro de su puesto de trabajo. Los procesos de Gestión del talento humano promueven el desarrollo de estrategias y métodos planificados y aplicados para atraer y retener al nuevo personal.

De esta manera, los procesos de la Gestión humana ayudan a las empresas a obtener el máximo rendimiento de su capital humano, tomando en cuenta el talento de cada uno de los componentes. Estos procesos se desarrollan con el fin de potenciar al máximo el talento de los colaboradores, de modo que puedan aportar al cumplimiento de la estrategia de la organización. Por ende, la estrategia se alcanza al establecer un enlace de conocimientos e integración de recursos que favorezcan a la empresa y sigan desarrollando al personal profesionalmente.

La Gestión Humana a su vez evita la fuga de talento, pues se fundamenta en aspectos como la atracción, el desarrollo y la motivación para hacer y lograr que los grupos de trabajo brinden a la organización su máximo rendimiento y mejoren en su relación con la organización. Esto se puede lograr a través de las estrategias que la organización considere convenientes para lograr un equipo de trabajo competitivo. Conocer el capital humano con el que cuenta una organización es muy importante, por lo que uno de sus instrumentos relevantes será la evaluación del desempeño, debido

a que ofrece las pautas para poder capacitarlo y administrarlo adecuadamente de modo que se pueda potenciar sus capacidades.

Es en este ámbito donde la gestión humana se da a la tarea de implementar apropiados procesos de capacitación, administración, evaluación, gestión y análisis de las diversas situaciones para poder medir la eficiencia de los grupos de trabajo y desempeño de cada uno de los colaboradores. Estos procesos dan como consecuencia un amplio desarrollo del potencial de su personal. Como indica Chiavenato (2009) “Los empleados aportan sus conocimientos, capacidades y habilidades; de igual forma contribuyen con las decisiones y acciones que imprimen dinamismo a la organización” (p. 8). A través de la gestión humana se puede aprovechar el talento humano, administrarlo y gestionarlo, de este modo se podrá contribuir a su pleno desarrollo.

Dentro de las funciones de la gestión humana están: presentar propuestas de desarrollo del personal y organizacional, coordinar actividades que favorezcan el clima y cultura de la empresa, organizar procesos de reclutamiento, capacitación y desarrollo y ejecutar programas de selección, promoción y bienestar social del equipo de trabajo. Además, para optimizar el desarrollo de los colaboradores se encuentra la elaboración de planes de salud ocupacional para los miembros de la empresa. De esta manera se permiten las mejores condiciones para los colaboradores junto a la preservación de las mejores condiciones de comunicación entre la administración y los miembros de la institución de nivel operativo.

De acuerdo con Chiavenato (2009) la Gestión Organizacional resulta ser “El estudio complejo que busca mejorar la relación entre productividad, calidad, relación

de trabajadores operarios y aliados de confianza para mejorar de manera continua y eficiente la competitividad de una empresa o de un negocio” (p. 232). La finalidad de la Gestión Organizacional es permitir que los colaboradores alcancen las metas determinadas y los objetivos pactados por los entes directivos en plazos de tiempo óptimo. La importancia de una buena gestión organizacional radica en la organización de los factores de producción o servicio, e integración de los recursos de manera efectiva para alcanzar los objetivos, dirigiendo los esfuerzos del equipo hacia el cumplimiento de estos objetivos.

Toda organización tiene objetivos en los cuales debe promoverse la implementación de operaciones y procesos que eviten desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo. Optimizar el modelo de organización y métodos permitirá planificar de manera adecuada el alcance de los objetivos, además se obtendrá el alcance de estas y se liderará de manera efectiva a las personas. Estos procesos de mejora crean un entorno colaborativo y motivado, el cual es propicio para el autodesarrollo, y en consecuencia mejoran los resultados. A través del alcance de estos objetivos la empresa tendrá el retorno de su inversión en capital humano, pues concentrará y retendrá a su equipo, ya que el personal estará trabajando de una manera óptima, eficiente y satisfactoria promoviendo y encausando su cultura organizacional, la cual, es una de las funciones primordiales de la gestión organizacional.

Las constantes modificaciones y el avance de la tecnología en las corporaciones actuales hacen que la gestión organizacional sea aún más eficiente y necesaria. A través de ello, se hace factible crear métodos y técnicas de desempeño, que puedan garantizar la adaptación, supervivencia y competitividad de una manera sana para una

empresa que quiere ser relevante en el mercado. Las estrategias para considerar la adecuada gestión organizacional consisten en la pertinente planificación de acciones o estrategias internas y externas. Algunas de estas estrategias implican la gestión de recursos humanos y del desempeño, la administración de materiales o recursos, el establecimiento de la estructura jerárquica y atribuciones de cada empleado, el desarrollo de planes de carrera, reglas de remuneración y administración de escalas salariales, pautas de cultura organizacional y definición de beneficios y compensaciones.

### ***Plan de carrera***

Para Alles (2007) el Plan de carrera busca: “Diseñar un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro” (p. 313). Los planes de carrera se consideran un arma fundamental en la batalla por la retención de talento, sirven para atraer a los colaboradores y se presentan como instrumentos de función vital para alcanzar los objetivos de la organización para hacer crecer el proyecto institucional. El plan de carrera es un programa que ofrece a sus colaboradores una organización, empresa o institución con el propósito de que sus colaboradores puedan crecer profesionalmente, este crecimiento va unido a lo que el colaborador hace en la organización, por lo que se orientan los esfuerzos del colaborador hacia el alcance de la estrategia Institucional.

Los planes de carrera ayudan a retener el talento de los colaboradores, por lo que aseguran el trabajo de calidad, el desempeño eficiente y de valor para cuando la empresa presente nuevas necesidades. Una de las características de los miembros

que acceden a este proceso es que logran desempeñar sus procesos laborales de forma competente y con adecuado desempeño. Estos Planes, también se pueden describir como una hoja de ruta que establece y enumera cada meta profesional a corto, mediano y largo plazo de lo que se esperan de un trabajador.

Este proceso le sirve a la empresa para tener en la mira a colaboradores claves y de esta manera poder generar indicadores o criterios específicos para medir el desempeño laboral y nivel de competencia de cada colaborador, de la misma manera que le servirá para poder conocer con precisión qué acciones puede tomar para llevar a cabo el cumplimiento de sus metas. Un plan de carrera contribuirá para que los colaboradores se desarrollen de manera personal y sobre todo profesionalmente, pues aprenden efectivamente a tomar decisiones, y actuar asertivamente sobre acciones y procesos de impacto para la institución en la que se desempeñan. Finalmente, el proceso permite identificar obstáculos en su desarrollo profesional y hallar rutas para su pronta solución pudiendo así generar oportunidades de desarrollo y cerrar las brechas en el desempeño que puedan encontrarse latentes.

El reconocimiento de oportunidades de crecimiento propias y dentro de la empresa, resulta ser una premisa de beneficio no únicamente para el colaborador sino también para la Institución, debido a que permite perfeccionar habilidades clave, competencias críticas, desarrolla el liderazgo e incrementa los conocimientos de los colaboradores. Esto promueve el tomar responsabilidad ante el trabajo, mejorar la comunicación con colegas y desarrollar habilidades gerenciales para posibles tratos con supervisores o personas de la alta dirección. Estas principales características conllevan al desarrollo integral profesional y personal de los colaboradores, siempre y

cuando el departamento encargado tenga un interés activo y primordial al momento de contemplar el desarrollo de planes de carrera y de profesionalización para sus empleados, todo esto orientado para indicar y satisfacer las necesidades y exigencias de la compañía con el fin último de promover su crecimiento y medir el retorno de la inversión obteniendo a personal capacitado y competente para beneficio de los procesos institucionales.

### ***Formación***

La formación profesional de los colaboradores de una empresa resulta ser uno de los pilares fundamentales que permiten mantener a la organización innovando constantemente sus procesos y manteniéndola al día ante los constantes cambios del mercado, generándose de ese modo alta competitividad. Este proceso formativo se puede lograr a través de la adecuada implementación de procesos continuos de capacitación, desarrollo de áreas de oportunidad y cierre de brechas. Entendiendo que la formación debe consolidarse por medio de la práctica de los conocimientos o saberes en las áreas de desempeño profesional y laboral, deberán constantemente detectarse áreas de oportunidad mediante instrumentos validos de verificación de necesidades de capacitación, las cuales pueden ser evidenciadas de distintas formas, basándose primordialmente en la evaluación del desempeño del colaborador.

Es así, que conocer el potencial del colaborador, planificar la adecuada gestión de su conocimiento, desarrollar sus competencias y valorar dichos procesos forman parte importante del desarrollo profesional del colaborador. Si el potencial se logra concretar por parte de la Institución y a la vez asimilar por parte del individuo se promoverá una relación de mutuo beneficio. Tanto la Institución obtendrá a

colaboradores competentes y capacitados para enfrentar las necesidades del mercado y el Colaborador seguirá formando su desarrollo profesional y laboral.

De este modo cada colaborador deberá desarrollar apertura hacia el aprendizaje a lo largo de su carrera profesional, a través de buscar y compartir información con el fin de beneficiar su desarrollo personal y laboral, logrando así la flexibilidad de sus propios esquemas mentales y pautas de comportamiento. Para Alles (2007) “Las actividades de capacitación y desarrollo constituyen una inversión organizacional siempre que estén orientados y se formulen con relación a la estrategia e implican tanto la adquisición de conocimientos como el desarrollo de competencias” (p. 193). De ese modo podrá favorecer su mejora permanente, versatilidad y adaptación a situaciones nuevas o cambiantes dentro de la organización.

Atendiendo la anterior premisa, entendemos que es en este proceso donde cada colaborador sigue su formación profesional y promueve una ventaja significativa en el desarrollo de sus competencias laborales. Es importante considerar que si una persona tiene un nivel alto de satisfacción laboral y compromiso con la institución podrá tomar los procesos de capacitación y desarrollo que se le brinden como una oportunidad más de crecimiento en su formación académica y profesional. Se consolida la satisfacción laboral al momento en que el colaborador cae en cuenta y visualiza los beneficios que le traerán para sí mismo y a la vez beneficiará a la organización prestando su servicio de una manera eficiente y eficaz.

### ***Funciones***

Para Alles (2007) las funciones se refieren al “conjunto de responsabilidades, tareas y actividades necesarias para desempeñar un determinado puesto de trabajo”

(p. 197). Dentro de una organización cada colaborador de acuerdo con su experiencia, capacitación y desempeño cumple con un descriptor de puesto y determinado perfil del puesto, en el cual se especifican sus funciones a seguir. En la medida en que se les asigna a los colaboradores atribuciones que no son parte de sus funciones contractuales o descritas en sus manuales de puestos, es que puede llegarse a dos consecuencias. En primer lugar, que el colaborador se sienta motivado porque está realizando actividades de su líder o al menos del puesto inmediatamente superior, lo cual hace que se sienta empoderado a pesar de su ubicación jerárquica dentro del organigrama, es así como muchos de los colaboradores atienden el llamado que sus jefes les solicitan al ejercer. Por otro lado, también podemos encontrarnos con un grupo de colaboradores, en el que se atiende la delegación de tareas como actitudes de sobrecarga laboral, además, no es posible generalizar que los colaboradores indispuestos a realizar esas tareas tiendan a negarse por completo ante esa atribución, esto debido a que algunos de ellos han adquirido una rutina dentro de su perfil profesional y han mecanizado su trabajo.

Si nos limitamos al primer caso comprenderemos que como consecuencia se puede tener motivación de parte del colaborador para realizar las funciones delegadas, esta motivación implica liderazgo y sobre todo un mayor involucramiento de su parte dentro de la organización. Este tipo de aceptaciones hacia los distintos procesos también reflejan el compromiso con el puesto por parte del colaborador. Se puede mencionar a Robbins y Judge (2013) quienes exponen: “El grado en que un empleado invierte su energía física, cognitiva y emocional en el desempeño laboral refleja el nivel de compromiso con la organización” (p. 211). Esto es un claro ejemplo de que cuando

el colaborador está comprometido con su puesto de trabajo y se siente pleno y satisfecho laboralmente va a poder desempeñar cualquier atribución que se le delegue, pues para esto ya habrá adquirido conocimientos, habilidades y competencias sobre qué hacer y cómo desempeñarse en determinadas funciones.

El compromiso laboral es un factor el cual hace que los empleados se involucren tanto con su trabajo, como también con los objetivos, valores, cultura e identidad de la Institución. Si un empleado está comprometido será alguien que sentirá pasión al desarrollar sus actividades laborales y lo demostrará realizando un esfuerzo mayor al momento de llevar a cabo sus tareas, ya sean o no parte de su puesto de trabajo. Este tipo de colaborador es aquel que preserva las condiciones Institucionales y motivan a su centro de trabajo a dar lo mejor de sí.

### ***Reconocimiento del logro***

Entendiendo que los logros son el resultado satisfactorio de la ejecución excelente de una función. Alles (2007) define el reconocimiento del logro como: “Un modelo de gestión empresarial que refuerza la relación e integración de los empleados con la empresa, crea cambios positivos en la organización y permite la fidelización de los colaboradores” (p. 312). Es decir, el reconocimiento laboral o del logro es cualquier iniciativa empresarial está orientada a valorar el trabajo de los empleados, por lo que existen diferentes tipos de reconocimiento y no siempre han de ser de tipo económicas.

Reconocer el logro tiene efectos muy positivos en el equipo, pues genera un efecto de retroalimentación que anima al empleado a seguir superando metas, a la vez se permite que el colaborador pueda empoderarse en sus áreas de trabajo,

desarrollando así nuevos líderes competentes en sus áreas de experiencia. Por otro lado, es importante recalcar que también se fomenta la sana competitividad entre los demás colaboradores, ya que todos tienen la posibilidad de llegar a ser colaboradores reconocidos y esto puede ser un objetivo de superación personal y profesional. Esta característica está estrechamente unida con el reconocido salario emocional, el cual se interpreta como el conjunto de medidas de reconocimiento laboral que no tienen una base económica, por ejemplo, más días libres, opciones reales de promoción interna, mayores niveles de autonomía o bien brindar regalos para empleados que hayan alcanzado sus objetivos primordiales.

Las técnicas del reconocimiento laboral constituyen un pilar básico en cualquier programa de retención del talento. Estos programas hacen que el colaborador se sienta satisfecho laboralmente, ya que está alcanzando sus objetivos y la organización se lo está reconociendo. El capital humano está adquiriendo una importancia creciente en el ámbito corporativo, es así como se deben conservar a los colaboradores más efectivos y destacados, aquellos que no pasan solamente por buscar un reconocimiento explícito por el alcance de sus tareas, sino evidencian compromiso por cumplir y alcanzar los objetivos estratégicos de la Corporación.

### ***Beneficios***

Los beneficios promueven un alto impacto en el aspecto psicológico del colaborador, pues un trabajador feliz siempre estará motivado, sentirá plenitud en el desarrollo de sus funciones y contribuirá más en el alcance de la estrategia de la organización, esto es clave para cualquier compañía, indiferentemente del giro del negocio. La palabra beneficio se refiere a la mejora que experimenta una persona

gracias a algo que se le otorga u obtiene. Si se unen las definiciones de satisfacción laboral y beneficio, se puede englobar dando como resultado que los beneficios que brinda la satisfacción laboral a un colaborador son varias, pero sobre todo lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida, respeto y reconocimiento, seguridad laboral y sobre todo crecimiento profesional.

Muchos de los trabajadores alcanzan la satisfacción laboral debido a que en las instituciones en las que se desarrollan se cuenta con una buena política de equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Es así como la promoción de este beneficio permite que los colaboradores puedan pasar tiempo con sus familiares, profesionalizarse académicamente, desarrollar sus competencias laborales y convivir con sus amigos y personas que estiman, de modo que se preserve el equilibrio de sus esferas. Un claro ejemplo de ello es a través del trabajo remoto, el cual omite el tiempo de movilidad desde las residencias de los colaboradores hasta sus centros de trabajo, a su vez se reducen los costos concernientes a movilidad y transporte y se optimizan los tiempos para beneficio del colaborador.

El concepto Beneficio no se orienta exclusivamente a los bienes materiales, también se refieren a la impresión de respeto y reconocimiento que se otorga al colaborador por su desempeño. La promoción del respeto y reconocimiento por el logro en la tarea dentro de la organización por parte de los jefes y demás compañeros colaboradores del área, permite que se desarrolle un Clima Organizacional oportuno. Esto debido a que el colaborador mientras más se sienta satisfecho realizará de manera eficiente y eficaz sus actividades laborales, esto a su vez conlleva el crecimiento profesional, permitiéndose de esa manera el logro de los objetivos del

perfil que desempeña.

Es así, que facilitar beneficios al equipo de colaboradores promueve la estabilidad laboral, la cual será evidenciada por los jefes, debido a que es una situación verificable en las métricas de desempeño laboral. La promoción de beneficios podrá asegurar que la empresa retendrá el talento de los colaboradores, incluso si existe riesgo de caer en un mercado turbulento. Esto ocurre debido a que le otorgará confianza y permanecerá dentro de la institución pues será un colaborador consciente de las acciones que se han hecho por promover su desarrollo tanto en la esfera individual como en la profesional y laboral.

Es así, que la estabilidad laboral puede percibirla el colaborador al comprender la importancia de su rol en su centro de trabajo y buscar hacerse carrera dentro de la empresa. A su vez, la institución se garantiza a colaboradores excelentes y comprometidos, quienes permiten el alcance de sus objetivos organizacionales, puesto que los colaboradores siempre mantienen el crecimiento y desarrollo profesional como una prioridad en su vida. La implementación de beneficios en materia de capacitación, universidad corporativa y formación académica, promoverán en ellos la satisfacción laboral, este proceso de mejora de competencias les otorga nuevas rutas de experiencia, obteniendo así un impulso en su carrera y de esta manera lograr su crecimiento y desarrollo profesional.

### ***Motivación***

Robbins y Judge (2013) explican: “Se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (p.202). Es decir, el ánimo que tiene una persona,

en este caso un colaborador para actuar o realizar alguna tarea o función específica en su puesto de trabajo. La motivación es entonces, el elemento que permite al colaborador lograr los procesos necesarios e implementar las acciones pertinentes para conseguir un logro, objetivo o satisfacer determinada necesidad.

Es importante destacar que cuando un individuo siente motivación durante el desarrollo de sus labores logrará mantenerse enfocado en de su puesto de trabajo y a la vez dentro de la organización, esto traerá consigo beneficios para su desarrollo y crecimiento profesional. Cada persona tiene distintas motivaciones, las cuales dependerán del grado de interés que tiene para conseguir lo que desea. Por ende, se debe designar en primer lugar aquello que es motivador para alguien, ya que se convierte en lo que va a concentrar toda su fuerza.

Para Robbins y Judge (2013) “Existen tres elementos fundamentales en la definición de motivación: Intensidad, Dirección y Persistencia” (p. 202). A continuación, se describen cada uno de ellos: a). Intensidad: Hace referencia a la cantidad de esfuerzo que hace alguien por llevar a cabo una acción. Es el elemento a lo que más se hace referencia cuando se habla de motivación, el esfuerzo que hace un colaborador por realizar sus funciones es lo que le interesa a la organización, ya que está dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con estas. b). Dirección: Es hacia donde está dirigido el esfuerzo que realiza el colaborador, en este caso la dirección siempre hará referencia al desempeño laboral, se debe tomar en cuenta la calidad del esfuerzo, la consistencia y su intensidad. c). Persistencia: Es el tiempo en que la persona será capaz de mantener su esfuerzo. Un individuo motivado permanecerá en una tarea lo suficiente para poder alcanzar su objetivo.

## ***Orientación***

El concepto de Orientación se refiere a la “Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad” (Alles, 2007, p. 301). La orientación de un jefe se debe mantener firme en la exigencia de los comportamientos deseados sin dejar de ser amable, por lo que la dirección de personas y equipos debe estar equilibrada inteligentemente, esto conllevará al cuidado de los colaboradores y permitirá el cumplimiento de los objetivos, promoviendo de ese modo el desarrollo del clima Institucional. El éxito de una empresa u organización depende de las personas relacionadas con la misma, puesto que incluye a todo el personal que en ella labora, todos se encuentran comprometidos de manera importante en el logro de objetivos.

Welch, et. al. (2005) indican: “Desarrollar un personal eficaz, crear un ambiente autentico de trabajo y motivar positivamente a la gente determina, en gran medida, el éxito de la mayoría de las empresas” (p. 4). Por lo que la orientación en actividades dirigidas por jefe hasta el siguiente nivel de sucesión debe influir positivamente en las personas para que contribuyan al alcance de los objetivos de cada área de la organización. Esto beneficia al colaborador pues se sentirá tomado con respeto y atención por parte de su jefe, a la vez se cumplirán con los objetivos planteados de la empresa.

La orientación va enlazada a un conjunto de elementos como la motivación, el liderazgo, la comunicación y la supervisión, por lo que un objetivo clave de la orientación está relacionado con la promoción, la mejora profesional y el desarrollo personal, lo cual es posible lograr mediante la comprensión del ámbito sociolaboral del

individuo. La orientación en algunas ocasiones puede estar disfrazada de capacitación, pero un verdadero entrenamiento en un grupo numeroso requiere de un diseño de curso, el cual dote y promueva una gran práctica, genere reflexión, ensayos y retroalimentación. Cuando se realizan programas de orientación dentro de una institución, se crean oportunidades para discutir y familiarizarse con todo el material que se ha generado y posee en la empresa. De esta manera es posible desarrollar adecuadamente las prácticas y actividades de capacitación que atenderán al logro de los objetivos de los colaboradores en materia de formación y confianza y eficiencia en su desempeño laboral.

### ***Promoción***

Se refiere al conjunto de acciones, planeadas o no, mediante las cuales una persona es elevada a un puesto superior al que poseía. Timaná y Ballesteros (2005) explican: "Las promociones deben realizarse analizando y evaluando los conocimientos, experiencia y competencias de una persona en relación con el puesto a ocupar". (p. 29). Es decir que un empleado puede ser ascendido a un puesto de un nivel superior considerando su formación profesional, desempeño y competencias.

Dentro de la empresa se puede promocionar a un empleado, creando así la promoción interna. Este proceso concluye mediante la selección del talento y por ende una vacante es cubierta por medio de dicha promoción la misma organización retiene el talento, moviéndolos de un puesto a otro. En la actualidad vivimos dentro de un mundo competitivo y uno de los principales desafíos de la organización es la atracción y retención de los empleados con talento, en todas las empresas existen puestos críticos que no son fáciles de remplazar y no son precisamente por la jerarquía que

tienen en el organigrama, sino que son puestos claves para la organización debido a que nadie más posee el perfil para desempeñarse en determinado cargo.

En este caso el proceso ocurre porque las personas que cumplen con determinado puesto crítico aportan un valor diferencial, debido a que tienen un alto nivel de competencia y conocimiento de su puesto o bien porque existe escasez de profesionales para ese trabajo en específico. Es aquí en donde el colaborador se sentirá apreciado, valorado e importante para su empresa cuando sea promocionado a un puesto crítico, pues será elevado a un puesto relevante, importante y fundamental para la organización, lo cual conllevará al esmero en la realización de sus actividades diarias y de esta manera compensará las expectativas de sus jefes. Por lo general, es un método que toma en consideración aspectos como la experiencia, la formación o las aptitudes profesionales demostradas hasta la fecha por los posibles candidatos para ser promovidos.

## **Capítulo III**

### **Marco Metodológico**

#### **Diseño de la investigación**

##### ***Paradigma de investigación escogido***

Desde el punto de vista de las ciencias sociales y en palabras de Corbetta (2007) “Los dos paradigmas que han orientado la investigación han sido el positivismo (objetivismo) y el interpretativismo (subjetivismo)” (p. 77). Estos paradigmas han provisto de desarrollo en ciencia y conocimiento a los distintos esquemas cognitivos en los que se ha desarrollado la sociedad. Es así, que debido a su importancia prevalecen en los distintos procesos de investigación científica, puesto que dotan de claridad y de rigor científico a los procesos que se desarrollan para alcanzar las explicaciones más veraces y complejas a los fenómenos sociales.

Con el propósito de generar criterios que describan el interés que posee un grupo de colaboradores por desarrollarse profesional y laboralmente en una cooperativa de ahorro y crédito, se han generado una serie de ítems. Estos están relacionadas a las tres cuestiones de fondo de la investigación social; la cuestión ontológica, referente a la existencia de una realidad social, la cuestión epistemológica, relacionada a todo aquello que se puede conocer y, por último, la cuestión metodológica que explica cómo podemos conocer la realidad. Por lo tanto, se debe tener en cuenta que los distintos enfoques, diseños y métodos son indispensables para el desarrollo de la ciencia.

El paradigma cuantitativo en palabras de Hernández, et al. (2014) resulta ser “Un proceso riguroso, que debe ser secuencial y probatorio, lo que indica que debe

existir una suposición que tenga el investigador para poder comprobarla o refutarla, a través de una investigación rigurosa y objetiva” (p. 4). Por ende, el diseño de investigación cuantitativo es una aproximación sistemática y rigurosa y científica al estudio de los distintos hechos que ocurren en la sociedad. Estos hechos se respaldan en categorías numéricas y se interpretan mediante las interrelaciones del método estadístico.

Es así, como la relevancia del paradigma cuantitativo radica en aquellos procesos donde se permite la medición y la cuantificación. De acuerdo con Arispe et al. (2020) “A través de la medición se pueden obtener tendencias, plantear nuevas hipótesis y de esa manera construir teorías” (p. 58). La investigación descriptiva pretende la recopilación de datos que describen una gran variedad de sucesos o acontecimientos y que posteriormente pueden tabularse para interpretar toda la información recopilada.

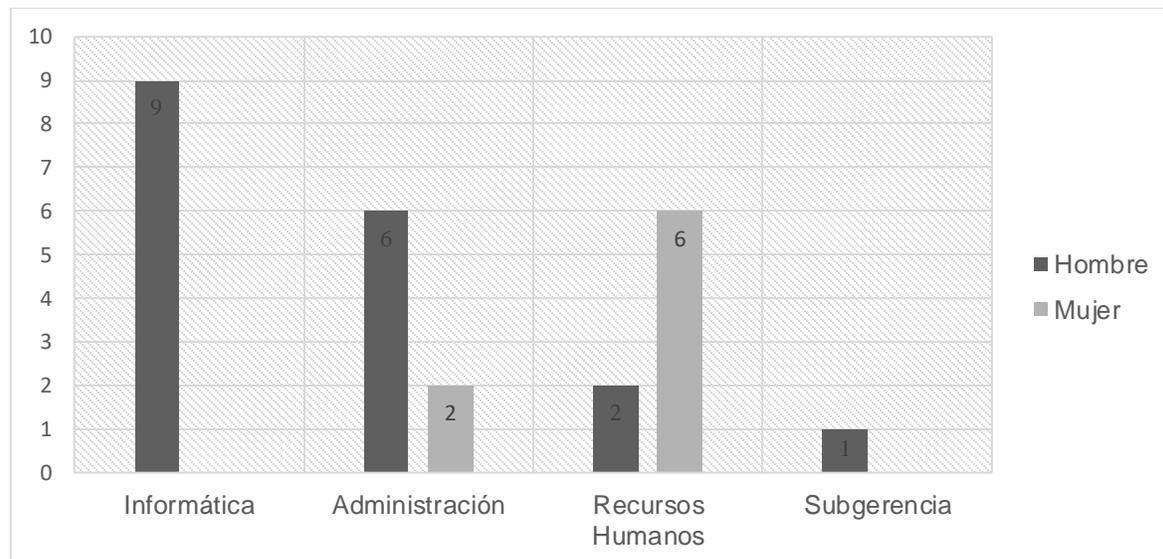
El diseño descriptivo y el paradigma cuantitativo resultan ser el método que intenta recopilar información medible para ser utilizada en el análisis estadístico de la muestra de población. Se debe tener claro que, si la ciencia está en constante evolución, los nuevos conocimientos deben servir para reforzar los existentes y no pensar solo en reemplazarlos, puesto que cada uno tiene su razón de ser y su alcance debe estar bien definido. Generalmente el análisis de datos es utilizado para estudiar fenómenos humanos para los cuales el investigador asume que sus procesos sociales fundamentales explican algo sobre el comportamiento humano y la experiencia. Muchas otras metodologías toman esta estrategia analítica para crear conocimiento, el cual es generalmente descriptivo.

## Sujetos de investigación

El proceso de investigación en mención se ha desarrollado con la totalidad de colaboradores que conciernen a la subgerencia general. En la Figura 1 se muestran todos los colaboradores que pertenecen a los departamentos de administración, informática y recursos humanos de una cooperativa de ahorro y crédito. Se ha considerado a la totalidad de colaboradores sin importar el nivel del puesto, que pueden ser de grado operativo, mandos medios, cuerpo de ejecutivos o bien, cuerpo gerencial.

**Figura 1**

*Caracterización de los sujetos de investigación*



La investigación tuvo a la vista a una población de 26 colaboradores. Estos han sido caracterizados como 18 hombres y 8 mujeres comprendidos entre las edades de 21 a 53 años. Cabe recalcar que las distintas jefaturas de áreas y la subgerencia general, también han sido sujetos de investigación, quienes voluntariamente han accedido a ofrecer sus impresiones respecto al objeto de estudio denominado Plan de

carrera para el desarrollo profesional de los colaboradores de una cooperativa de ahorro y crédito.

El proceso se desarrolló con la totalidad de colaboradores que pertenecen a las áreas descritas anteriormente. De este modo se obtuvo una impresión holística de los intereses que estos tienen por desarrollarse profesional y laboralmente en la cooperativa. Como criterio de exclusión se encuentran aquellos colaboradores que recientemente hayan sido contratados. Esto, debido a que aún no conocen completamente los procesos internos de la institución y aun se tiene en vista el cumplimiento de sus métricas y desempeño, esto con el afán de recibir su carta de confirmación en el puesto y reafirmar que han superado los dos meses de prueba, lo cual es expuesto en el artículo 81 del Código de Trabajo.

### **Período de investigación**

Al ser la investigación de tipo sincrónico, pretende recopilar información en días y horarios establecidos. Los mismos fueron acordados y planificados entre el investigador y la institución. Este tipo de investigación también es denominado transversal.

Las operaciones y procesos por desarrollar en este tipo de investigación según Chiavenato (2009) "Pueden ser desarrollados por uno o más investigadores enmarcados dentro de un contexto sociológico de tiempo y espacio definido e independiente" (p. 1063). Por ende, al desarrollarse de forma aislada, permite que cada uno de los participantes puedan aportar resultados, descripciones y conclusiones más profundas y complejas. Esto beneficia a la investigación, debido a que se reduce

el sesgo interpretativo al ser analizado exclusivamente desde la perspectiva de un solo investigador.

### **Descripción de principales técnicas a utilizar e instrumentos**

Para Corbetta (2007), el análisis de datos “Consiste en clasificar y codificar los diversos elementos de un mensaje en diversas categorías, con el fin de hacer parecer de manera adecuada su sentido y compararlo con todos los demás que puedan ser similares o diferentes” (p. 380). Esto implica que se deben generar conceptualizaciones y conocimiento sobre patrones comunes dentro de la experiencia humana. El proceso continúa en el análisis de las escalas aplicadas.

Es así, que para Corbetta (2007), “La estadística se conoce como la disciplina que tiene por objeto la descripción cuantitativa de las características más importantes de un país (p. 252). Además, Seoane et. al. (2007) propone que “La estadística estudia los métodos científicos para recoger, organizar, resumir y analizar datos, así como para sacar conclusiones válidas y tomar decisiones razonables basadas en tal análisis.” (p. 197). Para la investigación cuantitativa la estadística tiene un gran valor, llegando a convertirse en un método científico que determina el apropiado análisis cuantitativo de los diversos fenómenos sociales.

Distinguir entre la estadística como ciencia y como dato es importante y necesario por lo que se parte de estas diferencias. Como ciencia, investiga los fenómenos colectivos y utiliza métodos matemáticos. Como dato, se enfoca en la recolección de información para dar una visión que oriente al investigador.

Los datos estadísticos que se obtienen de las encuestas por muestreo se pueden dividir en cuatro aspectos: (1) la producción, (2) la unidad de análisis, (3) el contenido

y (4) el tamaño del registro. Como indica Corbetta (2007), “El objetivo de este es conocer la perspectiva del sujeto estudiado, comprender sus categorías mentales, sus percepciones y sentimientos, los motivos de sus actos” (p. 344). En los procesos de investigación es común que se presenten problemas, algunos de los más difíciles son los de medición y la transformación de conceptos complejos de ciencias sociales; sin embargo, existen técnicas para estudiar estas interacciones.

Corbetta (2007) indica que “Las escalas sirven para la obtención de forma sistemática y formalizada de los indicadores” (p. 210). Como referencia, uno de los formatos más utilizados es la Escala de Likert, que es de beneficio cuando se desea preguntar varias cuestiones que comparten las mismas opciones de respuesta. En palabras de D’Ancona (2001), “A los participantes se les solicita que respondan cada afirmación escogiendo la categoría de respuesta que más represente su opinión, por ejemplo: muy de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, muy en desacuerdo o de puntuaciones del 1 al 5 o viceversa (p. 271).

Todos estos datos hoy en día suelen ser útiles para la investigación social. De qué forma los fenómenos que se presentan en sus entornos laborales pueden afectar o beneficiar a la población de determinada organización. Así también cuáles son las causas y efectos de determinados factores, entre otros hallazgos valiosos que se pueden encontrar.

Para la investigación social es necesaria la aplicación de técnicas de análisis cuantitativo que utilizan las estadísticas oficiales de los datos que se recolectan en la sociedad. Se debe de tomar como aliada la información recopilada de otras investigaciones para poder tener un panorama más claro y abarcar todos los puntos

posibles para la construcción de una investigación plena. Para este proceso de investigación se aplicaron dos instrumentos de 10 ítems cada uno.

El primer instrumento corresponde a un cuestionario orientado al conocimiento que el jefe de área tiene de sus subordinados respecto a sus intereses por desarrollarse profesional o laboralmente en su actual centro de labores. Además, identificar su percepción sobre los procesos de capacitación que reciben los colaboradores y su influencia en el desarrollo de actitudes y competencias laborales, lo cual se evidencia en la Tabla 2. El segundo instrumento, estableció mediciones sobre los intereses de los colaboradores que no ostentan una jefatura por desarrollarse profesional y laboralmente en la cooperativa, además de medir el nivel de autoconocimiento respecto a su potencial en el desarrollo de tareas superiores a las que actualmente desarrolla en su puesto.

Por ende, la variable capacitación fue medida con 6 ítems, gestión humana con 3 ítems, funciones con 2 ítems, el concepto plan de carrera fue medido con 6 ítems y el término promoción con 3 ítems. Estos ítems se han distribuido en los distintos instrumentos de recopilación de información. Y de igual forma los instrumentos fueron validados oportunamente por profesionales del área de investigación de renombre nacional.

Al dilucidar la importancia de la Escala de Likert, se pretende medir las variables mencionadas anteriormente. Así también se considera que en este procedimiento específico se mide el grado de interés por desarrollarse profesional y laboralmente en la institución. Debido a ello es importante recalcar que se ha establecido la validez y confiabilidad de los instrumentos por medio del coeficiente Alpha de Cronbach.

**Tabla 2***Árbol de categorías para colaboradores*

Categorías	Subcategorías	Indicadores
Desarrollo Profesional	Capacitación	1 pregunta orientada al conocimiento de cómo el colaborador percibe la capacitación como promotor de competencias laborales.
	Gestión Humana	2 preguntas orientadas al clima laboral y la manera en que los líderes de la institución le han gestionado.
	Promoción	2 preguntas que cuantifican la necesidad del colaborador ante la implementación de rutas de promoción que permitan su ascenso.
Ejecución de Tareas	Plan de Carrera	2 preguntas que miden el interés del colaborador por profesionalizarse en la institución.
	Funciones	3 preguntas orientadas a la comprensión de la postura del colaborador ante sus funciones y si éstas le resultan monótonas o retadoras.

**Tabla 3***Árbol de categorías para jefaturas*

Categorías	Subcategorías	Indicadores
Promoción	Capacitación	2 preguntas orientadas a la impresión de los jefes ante la capacitación y el desarrollo de competencias que evidencian sus colaboradores.
	Funciones	1 pregunta orientada determinar el grado en el que se han sistematizado las funciones por medio de competencias.
	Promoción	3 preguntas orientadas al conocimiento de procesos internos de promoción.

Categorías	Subcategorías	Indicadores
Gestión del talento	Plan de Carrera	2 preguntas orientadas al conocimiento de las impresiones de los jefes por implementar el proceso denominado “Plan de carrera”.
	Gestión Humana	2 preguntas orientadas a las impresiones de los jefes sobre las áreas de oportunidad que se presentan en su departamento y su impresión ante las necesidades de ascensos de sus colaboradores

### **Procedimiento de investigación**

La ejecución del presente proceso de investigación requirió la búsqueda de antecedentes bibliográficos tanto de estudios elaborados en el país, como de textos especializados en administración y gestión del talento humano. La investigación documental permitió ampliar la perspectiva del estudio y comprender adecuadamente los conceptos que deben procesarse en la investigación. Debido a su relevancia en materia de administración y gestión del recurso humano, los textos consultados proveen de un bagaje cultural extenso y que respalda la investigación y la interpretación de resultados recopilados.

Debido a la relevancia de la adecuada gestión del talento se promueve la presente investigación orientada a comprender el grado de interés de los colaboradores de una cooperativa de ahorro y crédito, por hacerse carrera en la institución. El proceso implica evaluar tanto a colaboradores como a jefes de área, de modo que pueda obtenerse una comprensión holística respecto al proceso de ascensos y profesionalización que los colaboradores tienen en la institución.

Al considerar las dimensiones del estudio se han definido categorías específicas que permiten analizar el proceso de forma integral. Gracias a la aplicación de dos instrumentos de recopilación de información, en primer lugar, una escala del tipo Likert,

la cual se aplicó a la totalidad de colaboradores que pertenecen a la subgerencia, distribuidos en los departamentos de administración, recursos humanos e informática. En segundo lugar, se apoyó la información recopilada con una entrevista auto aplicada a los jefes de área. Es así, que se solicitó autorización a la institución, se compartieron los objetivos de la investigación y se expusieron las razones de interés por las cuales la cooperativa se vería beneficiada por la aplicación y desarrollo del estudio. Finalmente, se establecieron los días específicos en los que se realizaría el procedimiento y se consensuó con el departamento de recursos humanos.

Al estar los instrumentos completos y validados por los entes revisores se trasladó el instrumento a herramientas accesibles en línea y sin costo, las cuales permitieron la apropiada administración de la información. Gracias a las bondades de la herramienta denominada Google Forms, los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento fueron almacenados en una base de datos en el programa Excel. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), al hablar del programa de análisis de información recabada indican que “permite analizar, administrar y compartir información” (p. 317). Es así como el manejo y el procesamiento de los datos favoreció la apropiada interpretación de resultados. Los datos obtenidos fueron interpretados de acuerdo con el grado de confiabilidad del Alpha de Cronbach, el cual fue de 0.85 puntos. Posteriormente se analizaron los distintos datos para la obtención de los resultados finales. Los datos fueron sistematizados por medio de medidas de estadística descriptiva y de esa manera se analizó cada una de las variables que se desarrollaron.

## Capítulo IV

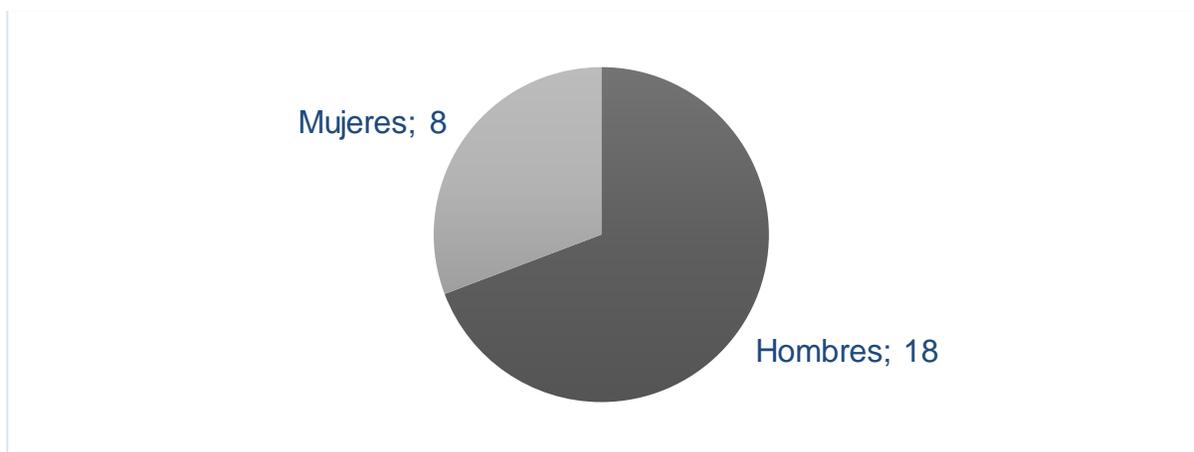
### Resultados del trabajo de campo

El estudio denominado Plan de carrera para el desarrollo profesional de los colaboradores de una cooperativa de ahorro y crédito, requirió la participación de 26 colaboradores. De acuerdo con la figura 2, estos pueden caracterizarse como 8 mujeres y 18 hombres. Sin embargo, no establecen el departamento en el que ejercen sus funciones.

Del mismo modo, la cantidad de colaboradores pertenecientes a la subgerencia general han sido clasificados de acuerdo con el departamento en el que se desempeñan. Es así, como en la figura 3 se describen las distintas áreas evaluadas, siendo estas: (1) administración, (2) informática (3) recursos humanos y (4) subgerencia general. Gracias a la revisión de los datos recopilados en el proceso de recopilación de información, fue posible determinar en la tabla 4 las impresiones de los colaboradores de la institución. Finalmente, en la tabla 5 se describen los datos arrojados en el instrumento auto aplicado a las distintas jefaturas de la subgerencia.

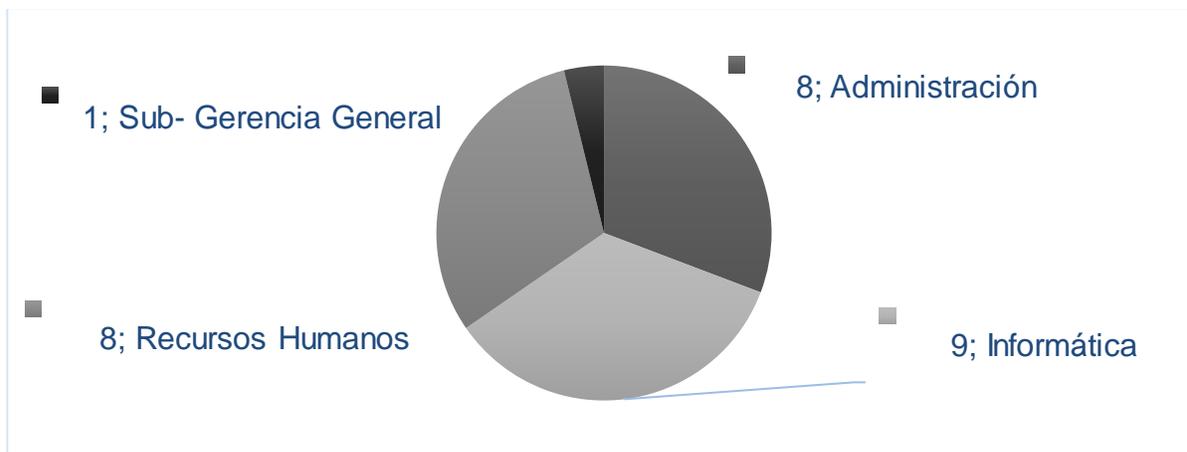
#### Figura 2

*Caracterización del grupo conforme a su sexo*



**Figura 3**

*Caracterización del grupo conforme a su departamento*



**Tabla 4**

*Resultados del trabajo de campo. Instrumento para Colaboradores*

	Capacitación	Gestión humana		Funciones		
	Considero importante que la cooperativa cuente con un plan de entrenamiento para desarrollar las competencias que desempeño en mi puesto de trabajo	Considero que la manera en que la Cooperativa me ha tratado promueve en mí el interés por hacer carrera en ella a largo plazo	Me considero capaz de motivar a otros compañeros de trabajo para realizar sus funciones apropiadamente	Considero que las funciones que desarrollo en mi actual puesto de trabajo son retadoras y me estimulan para mejorar mis competencias profesionales	Me siento capaz de ejercer funciones superiores a las que actualmente desarrollo en la Cooperativa	Poseo la iniciativa de aprender procesos laborales por mi propia cuenta
Totalmente de acuerdo	45.45	22.73	31.82	27.27	45.45	63.64
De acuerdo	54.55	59.09	59.09	63.64	50.00	36.36
En desacuerdo	0.00	18.18	4.55	9.09	4.55	0.00
Totalmente en desacuerdo	0.00	0.00	4.55	0.00	0.00	0.00
	<b>100.00 %</b>	<b>100.00 %</b>	<b>100.00 %</b>	<b>100.00 %</b>	<b>100.00 %</b>	<b>100.00 %</b>

	Plan de carrera		Promoción	
	La Cooperativa me ofrece la oportunidad de profesionalizarme en funciones específicas y pertinentes a mi área de especialización	Me encuentro interesado en la oportunidad de aplicar a un plan de sucesión o carrera en la Cooperativa	Considerando mis objetivos profesionales, ¿me visualizo trabajando en la cooperativa a largo plazo?	Considero importante y fundamental que la cooperativa cuente con un plan de formación para promover mi crecimiento en la empresa
Totalmente de acuerdo	13.64	31.82	36.36	40.91
De acuerdo	72.73	59.09	36.36	59.09
En desacuerdo	13.64	4.55	22.73	0.00
Totalmente en desacuerdo	0.00	4.55	4.55	0.00
	<b>100.00 %</b>	<b>100.00 %</b>	<b>100.00 %</b>	<b>100.00 %</b>

**Tabla 5**

*Resultados del trabajo de campo. Instrumento para jefes de áreas y sub – gerencia*

	Preguntas	Tendencias
	¿Considera que existe alguna relación entre la capacitación y el ascenso laboral? Si o no, justifique su respuesta.	No existe relación entre capacitación y ascensos. Los ascensos se otorgan de acuerdo con el grado académico y experiencia en el puesto que va a ocupar.
Capacitación	A su criterio, ¿Considera que la capacitación que se provee en la Cooperativa desarrolla las competencias laborales de los colaboradores? Si o no, justifique	Las capacitaciones deben ser técnicas, específicas y vivenciales, de acuerdo con los puestos específicos de los departamentos, ya que en su mayoría son generales como IVE, servicios, atención lo que es oportuno para las agencias, pero se descuida al personal de administración.

	Preguntas	Tendencias
Gestión Humana	¿Qué áreas considera que deben ser desarrolladas en los colaboradores a su cargo para que estos puedan ejercer funciones superiores a las que su actual perfil de puestos requiere?	Debe desarrollarse liderazgo, relaciones interpersonales, empoderamiento, iniciativa y toma de decisiones.
	¿En qué medida considera que los colaboradores a su cargo tienen el interés por ascender en la Cooperativa?	Si manifiestan interés debido a que ven en la Cooperativa una oportunidad para desarrollarse a nivel profesional, es así como cada colaborador por su cuenta se especializa académicamente en su área de interés.
Funciones	¿Considera que los ascensos en la Cooperativa se han determinado mediante el estudio sistematizado de perfiles y competencias? Si o no, justifique su respuesta.	El perfil se ajusta a la persona que se tiene vista para el puesto, sin embargo, no se toma en cuenta la evaluación por competencias porque recientemente se está empezando a desarrollar.
	Desde su punto de vista, ¿cuál es la importancia de que los colaboradores asciendan en la Cooperativa?	Es una ventaja competitiva tener a personas con identidad Cooperativa. Motiva a desarrollarse académicamente, genera pertenencia al equipo de trabajo y da una visión al largo plazo de su estabilidad laboral.
Plan de Carrera	¿Qué beneficios considera que puede obtener la Cooperativa al ejecutar un Plan de carrera orientado a la sucesión de puestos?	Disminución de la rotación del personal y mejora del clima laboral. El mejor beneficio es la continuidad, muchas veces las personas se retiran y son personas con puestos y conocimientos claves, al momento que estos se van, la cooperativa se detiene y para recuperar el nivel hay que encontrar a otra persona, capacitarlo y que conozca la cooperativa lo que implica mayor inversión.

	Preguntas	Tendencias
	¿Cuál es su opinión sobre el actual proceso de ascensos en la Cooperativa?	Se dan oportunidades de ascenso de acuerdo con el grado académico, antigüedad, experiencia y compromiso. La preparación de los colaboradores va más acelerada que el crecimiento estructural - organizacional de la Cooperativa, por lo que en ocasiones no pueden ofrecerse los puestos debido a que no se tienen.
Promoción	A su criterio, ¿qué factores deben ser tomados en cuenta en los procesos de ascensos de los colaboradores que tiene a su cargo y por qué las que ha descrito deben ser las de mayor influencia en la toma de decisiones?	Debe tomarse en cuenta la experiencia, el grado académico, la antigüedad, los valores, la ética profesional, los deseos de superación y sus actitudes, sobre todo si tendrá personal a cargo.
	Podría indicar: ¿Qué factores considera que influyen para no ascender a un colaborador a un puesto inmediatamente superior?	Mantiene actitud indiferente, falta de compromiso, no tiene liderazgo, en ocasiones los colaboradores pueden tener grado académico y experiencia, pero si no hay puestos no se les puede ascender.

### **Relación de la teoría con la investigación**

Desarrollar apropiadamente una estrategia de investigación implica concebir de manera práctica y concreta, las más adecuadas perspectivas teóricas y conceptuales pertinentes al diseño, al método y a su contexto particular de estudio. De ese modo, establecer un proceso que permita determinar el interés que poseen los colaboradores de una cooperativa por ascender en su actual institución, debe enmarcarse bajo las concepciones de distintas teorías. Estas teorías permiten la adecuada interpretación de los datos obtenidos y otorgan valor al proceso, debido a que es posible concebir de

manera práctica y concreta las más adecuadas perspectivas teóricas.

De acuerdo con el anterior planteamiento, es que la presente investigación fundamenta su interpretación en las teorías funcionalista y de las capacidades, de modo que pueda analizarse desde distintas perspectivas. Para Lorenzo (2001), el funcionalismo en la sociedad se interpreta como “una estructura integrada en la que toda institución existe porque satisface una necesidad social” (p. 241). Este principio implica que toda institución debe tener una función utilitaria para que la sociedad en su totalidad permanezca en equilibrio, orden y armonía.

Por ende, la cooperativa en la que se ha desarrollado el presente proyecto ostenta objetivos claros y concretos que se orientan a la provisión de soluciones financieras seguras y de calidad para el bienestar de sus asociados y las comunidades en las que tiene presencia la institución. Según uno de los principales representantes del funcionalismo, Radcliffe-Brown (1952), no habla de necesidades sociales, sino de condiciones necesarias para la existencia común. Es así, que “toda función debe generar condiciones necesarias para la subsistencia social a través del desempeño de determinadas funciones y considerando sus propias jerarquías” (p. 218).

La segunda teoría indica que cada uno de los miembros de la sociedad debe aportar desde la promoción de sus capacidades. Es así como cada individuo debe desempeñar eficientemente su rol, en las distintas instituciones en las que se desenvuelve, en este caso, en la cooperativa. Al hacer uso efectivo de sus capacidades el individuo estará en equilibrio, siendo en ese elemento donde radica la importancia de uno de los objetivos del estudio, debido a que se pretende evidenciar que los procesos de capacitación y desarrollo del potencial permitirán que los

colaboradores ejerzan de mejor manera sus capacidades en su diario quehacer laboral.

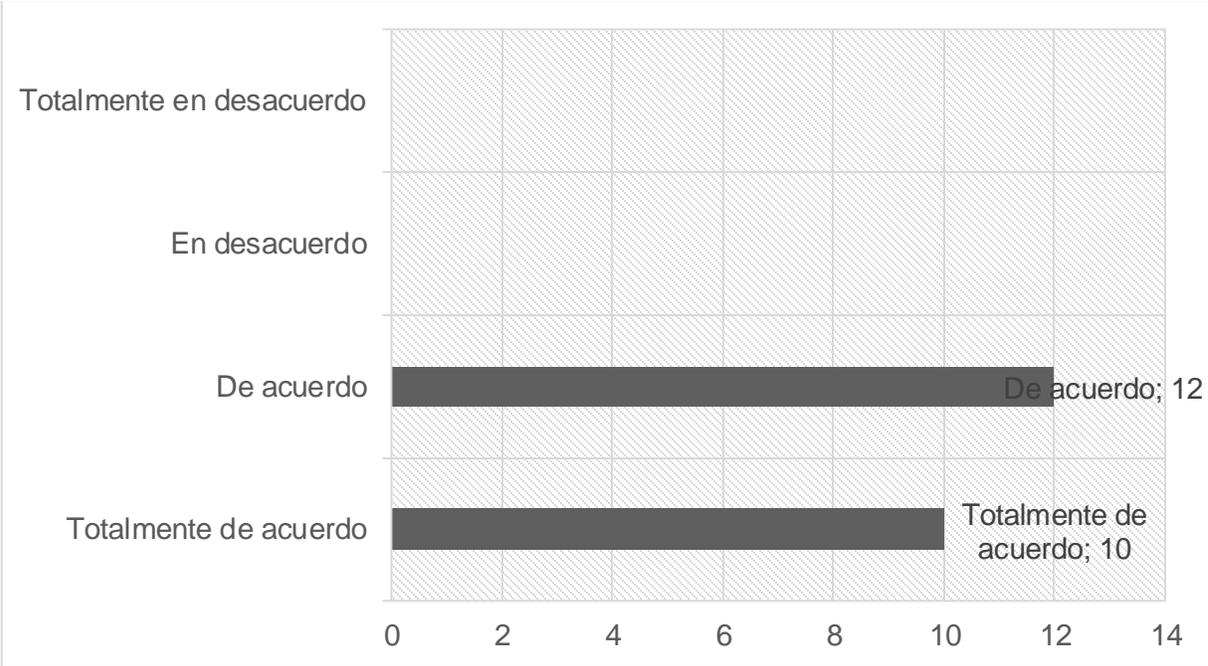
Por ende, las capacidades son usadas para evaluar varios aspectos del bienestar individual. De acuerdo con Sen (1982), deben considerarse el concepto de capacidades, con el propósito de “desarrollar y satisfacer demandas sociales, económicas y políticas para una sociedad que asume como ideales la libertad y la igualdad para sus miembros” (Sen, 1982, p. 353). Esta es una concepción significativa puesto que pone de manifiesto el pensar de la sociedad y establece las distintas demandas que deben emprender las instituciones en el interior de la sociedad, para mejorar la calidad de vida de sus miembros.

Es así como el enfoque de las capacidades pretende que cada uno de los individuos pueda ser reconocido como digno de atención. Esto puede lograrse por medio de una sociedad que ponga a cada una de las personas en igualdad de condiciones y de capacidades, por ende, el desarrollo humano constituye la meta principal. Esto implica ofrecerle a cada colaborador de acuerdo con su potencial y desempeño, la capacidad de definir sus propios objetivos laborales, metas y propósitos profesionales. Se debe considerar que el colaborador no solo persigue su propio bienestar, sino que es capaz de procurar el bien de la institución que les acoge, en estrecha relación con los conceptos de autonomía y libertad personal. Gracias a la interpretación de las teorías, es que puede dotarse de sentido a las distintas puntuaciones otorgadas por los colaboradores, en conjunto con las opiniones de los jefes de área. De esta manera se presenta una variedad de figuras que exponen los resultados obtenidos por los instrumentos de recopilación de información por lo que

en la figura 4 se discuten los ítems relacionados a la categoría capacitación, en la figura 5, se presentan los resultado de la categoría plan de carrera, en la figura 6 se establecen los datos de la categoría promoción, en la figura 7 se muestran los datos concernientes a la categoría gestión humana y finalmente en la figura 8 la información correspondientes a la categoría funciones.

**Figura 4**

*Resultados de la Categoría Capacitación*



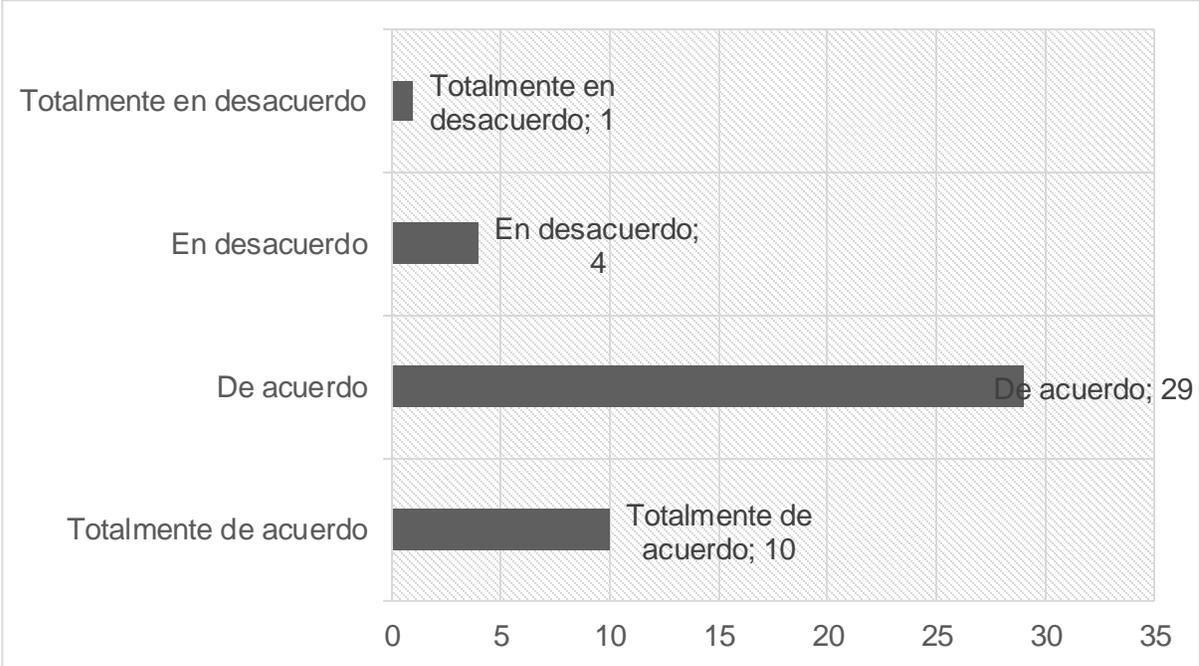
El 55 % de los colaboradores está de acuerdo en que la cooperativa provee capacitación constante a sus colaboradores. El otro 45 % está totalmente de acuerdo en que el proceso se desarrolla continua y apropiadamente. La tendencia en los resultados indica que las capacitaciones que se desarrollan en la institución mejoran las competencias laborales de los colaboradores que se desempeñan en las agencias.

Esto, debido a que se enfocan en temas de protocolo de servicio, productos y

servicios financieros de la institución y cumplimiento de procesos en materia de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo. Sin embargo, los colaboradores que se desempeñan en la sub - gerencia general, tienen la impresión de que la capacitación que actualmente se provee no es específica para las funciones y propósitos de los departamentos. Esto se consensua con las respuestas de los jefes de área, al mencionar mayoritariamente que, si bien reciben capacitación, esta no es específica para desarrollar sus competencias. Si bien la capacitación institucional promueve las competencias de los colaboradores, esta no se toma en consideración al momento de tomar decisiones en materia de ascensos, debido a que puede considerársele solo si se tiene experiencia y grados académicos en el área de especialización.

**Figura 5**

*Resultados de la Categoría Plan de Carrera.*



Con un 65.91 % los colaboradores indicaron que estaban de acuerdo en la

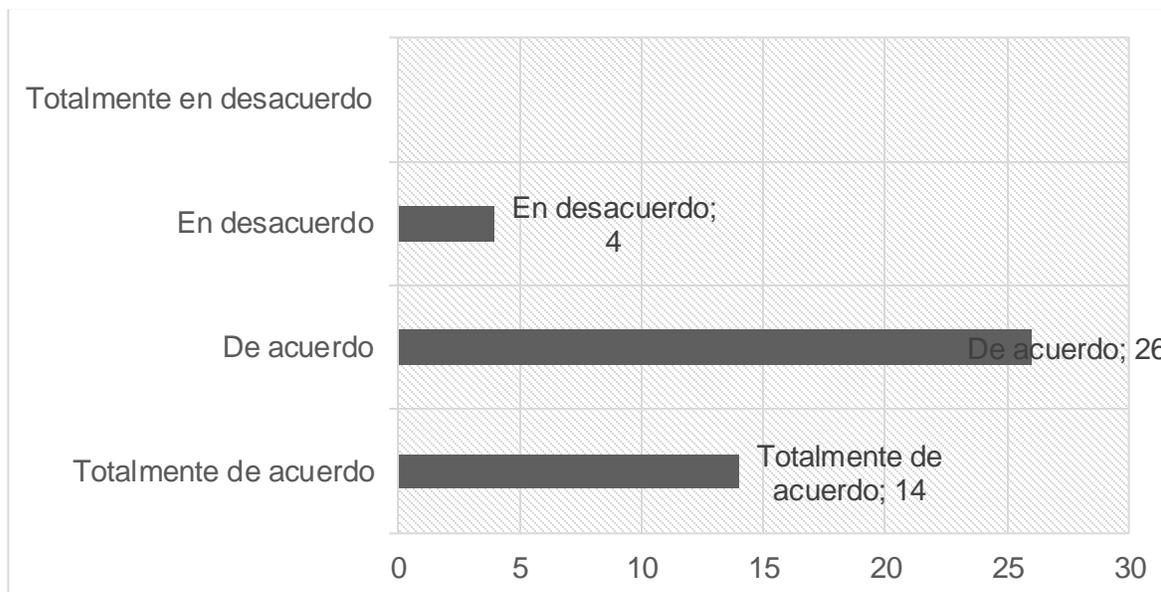
implementación del proceso denominado plan de carrera, debido a sus ventajas de desarrollo profesional. Por otro lado, con un 22.73 % los colaboradores estaban totalmente de acuerdo en que la cooperativa les permite la oportunidad de profesionalizarse en sus áreas de especialización y que han desarrollado interés por hacerse carrera en la institución. El plan de carrera ofrece una ventaja competitiva al retener colaboradores con identidad cooperativa y con alto potencial y desempeño, por ende, se genera pertenencia en el equipo de trabajo y se ofrece una visión a largo plazo de su estabilidad laboral, disminuye así la rotación del personal y mejora el clima laboral.

El instrumento aplicado a jefaturas recalcó que el desarrollo del proceso Plan de carrera, se convertirá en una ventaja competitiva; tanto para el desarrollo profesional de los colaboradores, como para la adquisición y retención de talento. La misma, motivará a los colaboradores a dar su mejor esfuerzo en la ejecución de tareas con el afán de convertirse en un colaborador de alto desempeño y competencia. Por otro lado, el proceso disminuirá la rotación del personal mapeado como talento y generará mejoras en el actual clima laboral.

Cabe recalcar que existe un 9.09 % de colaboradores que mencionaron que estaban en desacuerdo con la implementación del proceso. Además, un 2.27 % que estaban totalmente en desacuerdo con su implementación. Esto provee un claro indicio de que existen colaboradores que poseen una mala impresión del modelo de gestión del talento, por lo que no manifiestan interés por desarrollarse en la organización.

**Figura 6**

*Resultados de la Categoría Promoción*



Respecto a la categoría promoción, el 59.09 % de los colaboradores estaban de acuerdo en que la cooperativa ofrece oportunidades de promoción interna, lo cual les motiva a continuar con su desempeño en la Institución. El 31.82 % estaba totalmente de acuerdo en que la cooperativa le ofrece oportunidades para promover su crecimiento profesional y le motiva a continuar con su desempeño en ella. Es así como este porcentaje acepta de buena manera las condiciones en las que pueden ascender en la cooperativa. Sin embargo, un 9.09 % de colaboradores estaban en desacuerdo con el planteamiento de que existen oportunidades de promoción, por lo que deben analizarse con mayor precisión las circunstancias por las que comparten este tipo de información.

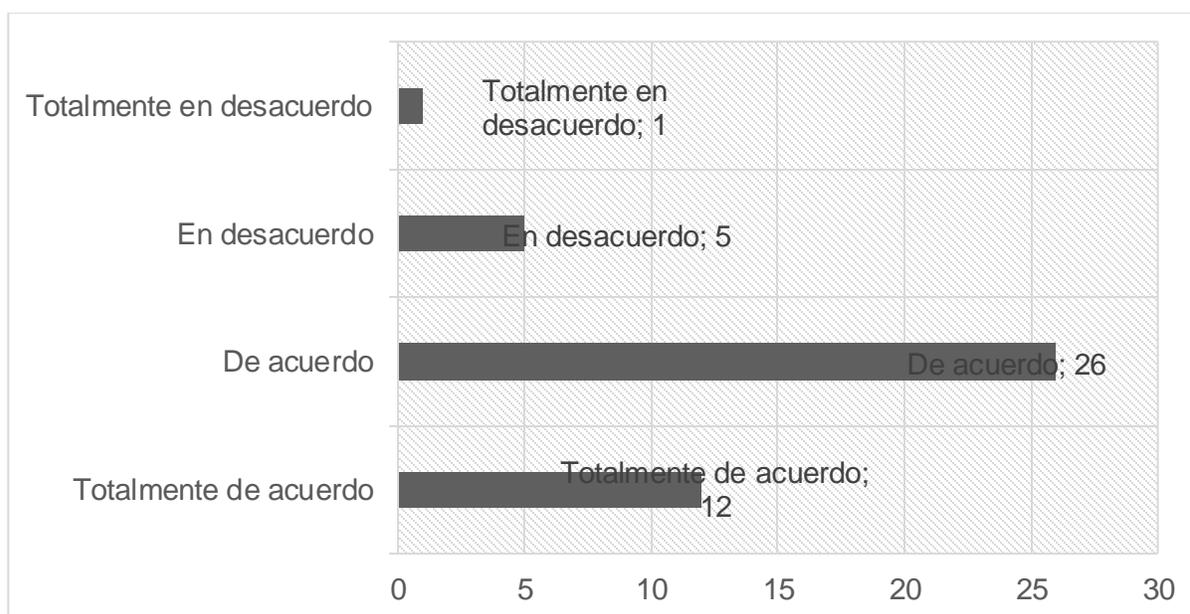
Por su lado, los resultados del cuestionario aplicado a los distintos jefes de área indicaron que sí se han otorgado oportunidades de ascenso a los colaboradores. Adicionalmente estableció que sí se les asciende de acuerdo con los distintos grados

académicos que el colaborador ha adquirido, sin hacer a un lado la antigüedad, experiencia, valores, ética profesional y compromiso. Esos requisitos serán tomados en cuenta aún más si tendrán colaboradores a su cargo y se dejan a un lado, a aquellos que no manifiestan liderazgo, experiencia y tampoco ostenten títulos académicos.

Es así como se ha observado que la preparación de los colaboradores va más acelerada que el crecimiento estructural y organizacional que posee la cooperativa. Esto implica que no pueden ofrecerse puestos, debido a que no se tienen o bien, no se han establecido en el organigrama. Este antecedente es de suma importancia debido a que existe un 31.82 % de colaboradores que estuvo totalmente de acuerdo en que mantienen interés por hacerse carrera en la Institución. Esto resalta la importancia de promocionar internamente al colaborador, de ese modo se evitará la fuga de talento debido a que es una oportunidad para desarrollar su formación profesional y promover su crecimiento en la organización.

### Figura 7

*Resultados de la Categoría Gestión Humana.*

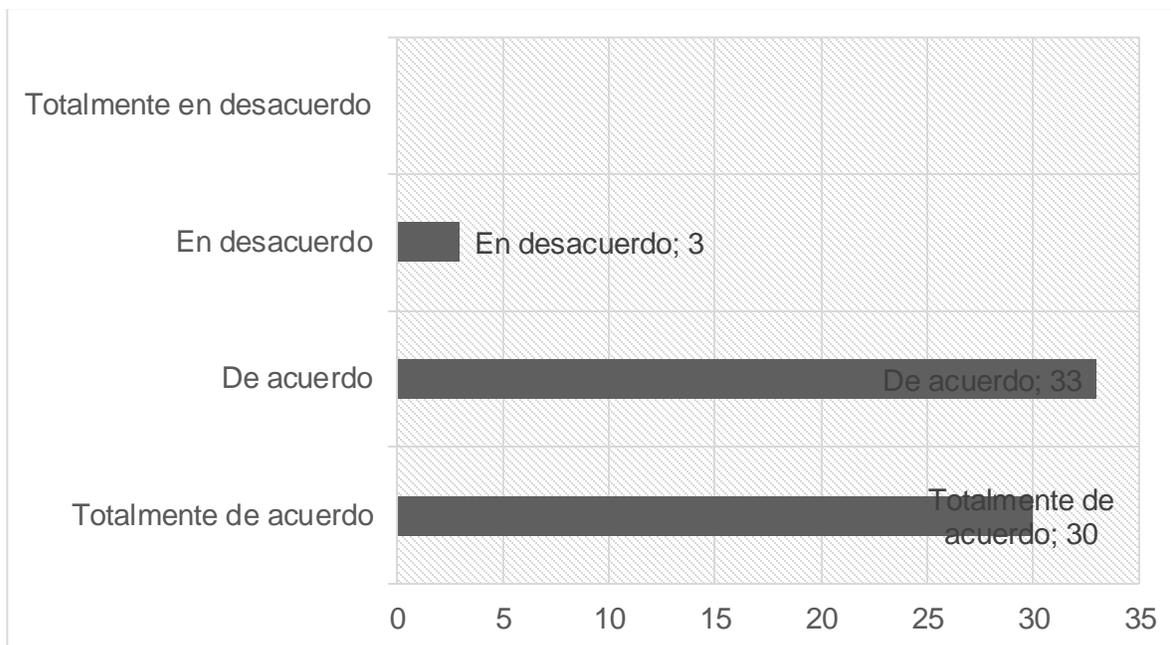


El papel de la gestión del talento humano se evidencia en que el 27.27 % de los colaboradores estuvo totalmente de acuerdo en que la institución ha sabido promover el interés por hacerse carrera en ella a largo plazo y de ese modo evidenciar su liderazgo. Esto implica que se han gestionado procesos apropiados de salario emocional, clima y cultura organizacional. Este ítem lo secundan los jefes de área al percatarse que los colaboradores obtienen grados académicos y se especializan en sus áreas de interés con propósitos de desarrollarse profesionalmente en la organización.

Si bien el 59 % de los colaboradores estuvo de acuerdo en que son capaces de motivar y liderar a sus compañeros de trabajo para realizar sus funciones apropiadamente, se debe desarrollar en ellos un conjunto de habilidades blandas, tales como: liderazgo, relaciones interpersonales, empoderamiento y toma de decisiones. Esto de modo que puedan tenerse colaboradores seguros de sus capacidades y conscientes de su grado de influencia en la institución. Si bien la cooperativa tiene un alto porcentaje de colaboradores con miras de crecimiento en la Institución, también existe un 11.36 % que considera que no existe interés alguno por profesionalizarse en la misma, debido a las impresiones que han tenido durante su experiencia laboral. Por su parte los jefes de áreas consideraron que sus subordinados deben desarrollar habilidades orientadas a promover sus relaciones interpersonales y toma de decisiones. En definitiva, se han percatado que sus colaboradores muestran interés por desarrollarse en la institución, debido a que ellos mismos buscan profesionalizarse académicamente para gestionar su superación personal y profesional.

**Figura 8**

*Resultados de la Categoría Funciones*



El gráfico orientado a las posturas que presentan los colaboradores frente a sus funciones nos expone que en un 50 % estuvo totalmente de acuerdo en que las funciones que desempeñan son retadoras y les estimulan para mejorar sus competencias profesionales. Es así, que coinciden en que poseen iniciativa por aprender procesos laborales por su cuenta. Esto marca la pauta de que reconocen su potencial y capacidad de ejercer funciones superiores a las que actualmente desarrollan en la Institución.

Es importante verificar este proceso, debido a que actualmente no se realiza evaluación por potencial y desempeño. Aunque los colaboradores tengan la impresión de que son eficientes en el cumplimiento de sus tareas, no existe un instrumento que cuantifique el expertis en el desempeño. De este modo, tampoco puede establecerse el grado de éxito en el que los colaboradores mejoren o hayan aprendido nuevas

funciones. Es importante destacar al 4.54 % que consideró que sus funciones no eran lo suficientemente retadoras, se debe verificar en qué medida las tareas que realizan han caído en la monotonía, de modo que la repetición ha mecanizado los procesos y les ha vuelto expertos en las funciones que desempeñan y dejan de ser demandantes para sus perfiles.

## Capítulo V

### Conclusiones

1. Se ha evidenciado que un alto porcentaje de colaboradores manifiestan interés por desarrollarse profesional y laboralmente en la cooperativa. Esto, debido a la forma en la que la institución les ha tratado, lo cual ofrece una ventaja competitiva comparada con la competencia.
2. Si bien existen colaboradores que tienen muy marcado el interés por desarrollarse en la institución, existen otros que no manifiestan interés por crecer en la misma. Es así, que debe analizarse con mayor detenimiento las circunstancias en las que se encuentran y los han llevado a tomar esa postura.
3. Los actuales procesos de capacitación son funcionales, primordialmente para los colaboradores que se desempeñan en agencias. Estos mejoran la atención al asociado externo y previenen actos orientados al lavado de dinero y financiamiento al terrorismo. Sin embargo, no genera impacto en las funciones que deben desarrollar los colaboradores de la administración, debido a que no existe formación que mejore sus competencias. Esto no permite la competitividad contra el mercado financiero.
4. La gestión del talento busca promover la competitividad de la institución y debe desarrollar el capital humano que labora en las agencias. De este modo, se facilita el logro de los objetivos organizacionales y se alinea el quehacer de los colaboradores con la estrategia institucional.
5. Los colaboradores que pertenecen a la sub – gerencia general deben desarrollar competencias blandas como liderazgo y comunicación asertiva para

poder evidenciar de mejor manera sus competencias laborales y su desempeño profesional.

6. Es imperativo evaluar las funciones que desarrolla cada colaborador que pertenece a la sub – gerencia general, esto mediante la implementación de un proceso de evaluación del desempeño y así determinar el grado de éxito en el cumplimiento de sus actividades.
7. Si bien un alto grado de colaboradores coinciden en que sus funciones actuales son retadoras, un porcentaje significativo piensa lo contrario. Pareciera que sus procesos los han mecanizado a tal punto, que se han vuelto monótonos y por ende esa ausencia de interés en el desempeño de sus funciones.
8. Si bien un alto porcentaje de colaboradores tienen interés por hacer carrera dentro de la institución, es importante diseñar las trayectorias del colaborador por medio del plan de carrera debido a que es un recurso estratégico para motivarlos, retenerlos y permitirles crecer profesionalmente.
9. El proceso de ascensos debe ser oportunamente mediado por la evaluación del desempeño y los descriptores de perfiles y de puestos para evitar cualquier tipo de sesgo en el proceso de toma de decisiones.
10. Debe atenderse oportunamente la optimización del organigrama, de modo que puedan crearse posiciones críticas y de beneficio para la institución, lo cual permitirá ascender al colaborador competente y potencial. Es preferible crear una ruta de profesionalización para los colaboradores, antes que malversar horas hombre en la búsqueda de nueva mano de obra a la que se le deberá generar pertenencia institucional.

## **Recomendaciones:**

1. Estructurar oportunamente el proceso denominado Plan de carrera, de modo que pueda promoverse en los colaboradores de la cooperativa una modalidad de compensación orientada al crecimiento profesional y laboral.
2. Abordar con sentido de urgencia procesos de salario emocional en la totalidad de colaboradores de la sub – gerencia. Si bien existe una gran cantidad de colaboradores alineados con el clima institucional, existen algunos que se han enfrentado a aspectos negativos del mismo.
3. Como en toda acción que implique inversión institucional, no se debe dejar nada librado al azar, por ende, la formación de los colaboradores de la sub – gerencia general debe proyectarse según los procesos específicos que el departamento aporta a la cooperativa. Deben otorgarse certificaciones y formación superior que garantice calidad en el desempeño de los colaboradores, de acuerdo con el esquema del diagnóstico de necesidades de capacitación.
4. Establecer escalas que parametricen las habilidades blandas de los colaboradores, de modo que pueda evidenciarse su grado de liderazgo y comunicación asertiva y a su vez cerrar brechas en su actuación profesional.
5. Implementar la evaluación del desempeño, debido a que la mayoría de los colaboradores exponen que desarrollan eficientemente su trabajo; sin embargo, no existe un parámetro que garantice su calidad y eficiencia. El mismo proceso a su vez, permite desarrollar las distintas áreas de oportunidad de los colaboradores con bajo desempeño de la sub-gerencia.

6. Debe trascender la retención de colaboradores mediante promoción interna y la optimización de la estructura organizacional debido a que se gastan menos recursos y horas hombre en el desarrollo profesional que en reclutamiento, selección, capacitación y creación de pertenencia organizacional de un nuevo empleado.
7. Si bien el papel de la gestión humana consiste en promover los esfuerzos de modo que se alcancen los objetivos estratégicos, se debe tomar en cuenta que la adecuada articulación entre los intereses de los colaboradores, tanto en su esfera personal y profesional, favorecerá la competitividad, por lo que es necesario gestionar adecuadamente el conocimiento, el talento y alinearlos para garantizar el cumplimiento de los procesos específicos que se desarrollan en los departamentos.
8. El hecho de tener una actividad estimulante y atractiva generará pertenencia y deseo en el colaborador por crecer dentro de la cooperativa, además generará interés por progresar en su profesión, se disminuirá la rotación, por lo que se atraerá su atención y energía.
9. Es importante dotar de sentido de urgencia a la implementación de un plan de carrera congruente con otros elementos del talento humano, como la escala salarial, compensaciones, capacitación y desarrollo, de modo que se establezca una ruta en la cual los colaboradores entiendan que tienen oportunidades de crecimiento en la institución.
10. Si bien la implementación de la evaluación del desempeño permitirá detectar necesidades de capacitación, también permitirá identificar a aquellos

colaboradores con alto rendimiento y potencial para su futuro mapeo. Resulta importante comprender que el aprovechamiento y desarrollo de las competencias de los colaboradores de la institución, se convertirán en el pilar fundamental del éxito de la organización.

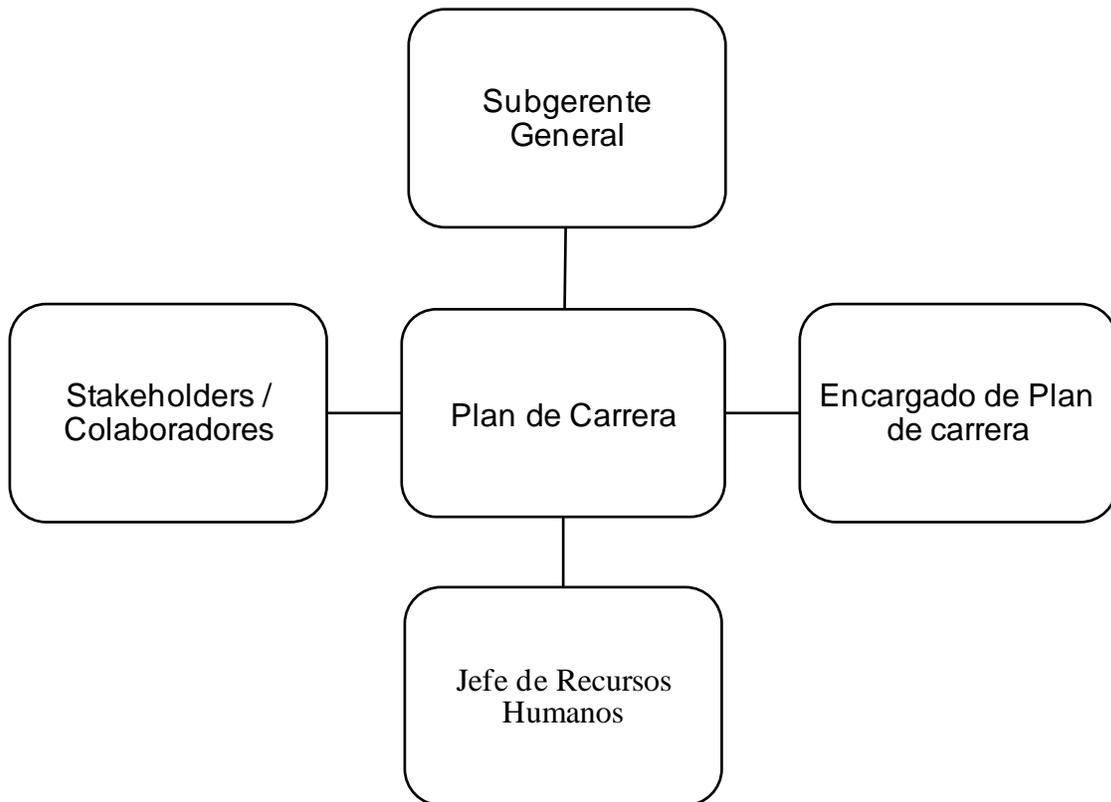
## Capítulo VI

### Análisis de los participantes

La figura 9 tiene el propósito de evidenciar a cada uno de los entes competentes que permitirán el desarrollo del proceso denominado plan de carrera para beneficio de los colaboradores de la Cooperativa.

#### Figura 9

*Análisis de los participantes.*



Del mismo modo, la tabla 6 tiene el propósito de analizar el grado de interés, nivel de influencia en la organización e impacto de los distintos actores competentes que intervendrán en el proceso.

**Tabla 6***Análisis de los participantes*

Involucrado	Posición	Fuerza	Intensidad
Subgerente General	Interés alto por mantener a sus colaboradores profesionalmente satisfechos.	Dominio total del proceso, debido a que decide si se implementa y autoriza el presupuesto además verifica a los colaboradores estrella que podrán participar del proceso de plan de carrera.	Cercanía media, no se involucra en el proceso más lo hará en la selección de los beneficiarios.
Jefe de Recursos Humanos	Interés alto, le permitirá retener al personal y disminuir el porcentaje de rotación del personal permitiendo el crecimiento interno.	Ajusta el presupuesto del departamento de modo que pueda promoverse la capacitación y profesionalización de los colaboradores	Cercanía alta, tendrá constante conocimiento del desempeño y profesionalización de los colaboradores.
Encargado de Plan de Carrera	Profesionalizar y gestionar el talento y competencia de los colaboradores, para generar eficiencia en su desempeño en la Cooperativa.	Poder medio – alto. Es el primer encargado de gestionar el talento de los colaboradores, de modo que se pueda alcanzar la estrategia organizacional de la Cooperativa.	Cercanía alta, gestionará el talento y evaluará constantemente el desempeño de los colaboradores.
Colaborador	Interés alto por mejorar sus competencias, grados académicos, jerarquía en el organigrama e ingresos.	Poder bajo, la evaluación del desempeño pone en evidencia el potencial del colaborador y su ingreso o no al proceso denominado Plan de Carrera	Alta cercanía, buscan crecimiento y desarrollo profesional, buscarán los medios para hacerse acreedores de los procesos.

## **Análisis de Problemas**

La adecuada gestión del talento humano contribuye a que las instituciones puedan alcanzar los objetivos estratégicos propuestos en sus planes operativos. Esto ocurre debido a que los colaboradores asumen y comprenden la importancia de su rol y otorgan relevancia a cada uno de los procesos que implementan cotidianamente en sus puestos de trabajo. Es importante destacar que un colaborador mal gestionado no tendrá claridad sobre lo que la institución pretende o espera de él, mucho menos dotará de sentido e importancia a sus funciones, por lo que prontamente caerá en ausencia de motivación, de irresponsabilidad y falta de pertenencia con la organización. Es así como clarificar la importancia de las operaciones que el colaborador realiza le permitirá comprender que desde sus funciones se alcanzan los objetivos macro institucionales.

El presente proyecto ha sido denominado: Desarrollo profesional para los colaboradores que pertenecen a la subgerencia general de ECOSABA, R.L. Esta pretende ejecutarse en una institución financiera perteneciente al sistema federado MICOOPE. De acuerdo con FENACOAC (2022) La cooperativa actúa para propiciar el progreso social y económico de las comunidades en las que mantiene presencia. Siendo estos los departamentos de Guatemala, Chimaltenango, Sacatepéquez y El Quiché. La misma cuenta con 15 agencias distribuidas en las regiones previamente mencionadas. La institución tiene el propósito de desarrollar las condiciones de vida de cada uno de sus asociados y las comunidades en las que residen, debido a que ofrece productos financieros seguros y de calidad.

Por su parte, los asociados se convierten en individuos capaces de ayudar al

desarrollo económico de sus cercanos debido a que la institución preserva sus funciones mediante la intermediación financiera, por lo que no tiene fines lucrativos en ninguno de los productos y servicios que ofrece. Si bien, el movimiento cooperativista es conocido por preservar el ciclo de ayuda y asistencia mutua, la observación participante ha puesto en evidencia que muchos de los colaboradores de la institución no han cambiado de puestos nominales en varios años de labores. Esto ofrece una perspectiva precisa de que se ofrece estabilidad laboral; sin embargo, también ofrece la impresión de que los mismos no han sido gestionados eficientemente, de modo que sea viable su desarrollo y potencial profesional o laboral o que al menos descubran cuanto más son capaces de dar.

Atendiendo el anterior planteamiento, el presente proyecto pretende promoverse en las áreas que pertenecen a la subgerencia de la cooperativa, los cuales son: (a) recursos humanos, (b) administración e (c) informática de la institución en mención. Cabe recalcar que hasta el momento los colaboradores se consideran eficientes en sus distintas áreas de desempeño, la interrogante en este aspecto es que no existe una medida o parámetro cuantificable que determine el grado de eficiencia y de éxito con la que el colaborador se desempeña, por lo que esta medida resulta ser subjetiva a sus impresiones personales. Es importante dotar de sentido de urgencia a la implementación del proceso de evaluación del desempeño, con el cual se establecerá una medición concreta del nivel de éxito en el desempeño del colaborador por lo que facilitará el proceso de mapear al talento de la organización.

El reconocimiento del potencial y desempeño del colaborador podrá verificarse mediante la evaluación del desempeño. Esta evaluación otorgará evidencia fehaciente

de aquellos colaboradores con alto potencial y desempeño. Finalmente otorgará la pauta para cerrar brechas y promover las distintas áreas de oportunidad en los colaboradores que no han desarrollado las competencias laborales suficientes. Es importante mencionar que si bien este instrumento permite reconocer las necesidades de capacitación que se presentan en el establecimiento y sobre todo en sus colaboradores también otorga a los gestores de talento la pauta para mapear a todo aquel colaborador estrella del cual la institución podrá beneficiarse en el futuro debido a su nivel de competencia.

Si bien, la Institución y sus administradores han buscado las rutas oportunas para desarrollar socioeconómicamente a los asociados externos de modo que mejoren su calidad de vida. También deben asumir la importancia de concientizar a los gestores del talento humano sobre la importancia de promover profesional y laboralmente al conjunto de colaboradores, también denominados asociados internos. Estos utilizan las estrategias de comercialización planteadas por las áreas competentes, se entrenan oportunamente en el uso y manejo de los sistemas informáticos y atienden eficientemente a los asociados externos, por lo que tienen a bien promover el crecimiento del capital institucional y el desarrollo reputacional de la organización.

Es así como deben sumarse esfuerzos y promoverse estrategias oportunas para desarrollar profesionalmente a los colaboradores. Se recalca que la ruta apropiada para la promoción interna consiste en identificar a aquellos asociados internos que destacan por su alto potencial y desempeño en las tareas que se les demandan en su descriptor de puestos y perfiles. La evaluación del desempeño y el reconocimiento de la eficiencia permitirá que los gestores del talento comprendan la importancia de su

papel, y cómo a partir de sus funciones pueden lograrse los objetivos institucionales.

Si bien, existe una gran cantidad de colaboradores que ostentan un título universitario muchos de ellos no han tenido la oportunidad de desempeñarse en funciones superiores a las que actualmente les remite su puesto nominal. Esta es una situación que en términos de recursos humanos puede incentivar la deserción laboral, debido a que no se ofrecen oportunamente espacios de crecimiento profesional acordes a sus estudios universitarios o experiencia. A consecuencia de esto, los empleados buscan en el mercado oportunidades más acordes a sus necesidades de crecimiento y de compensación.

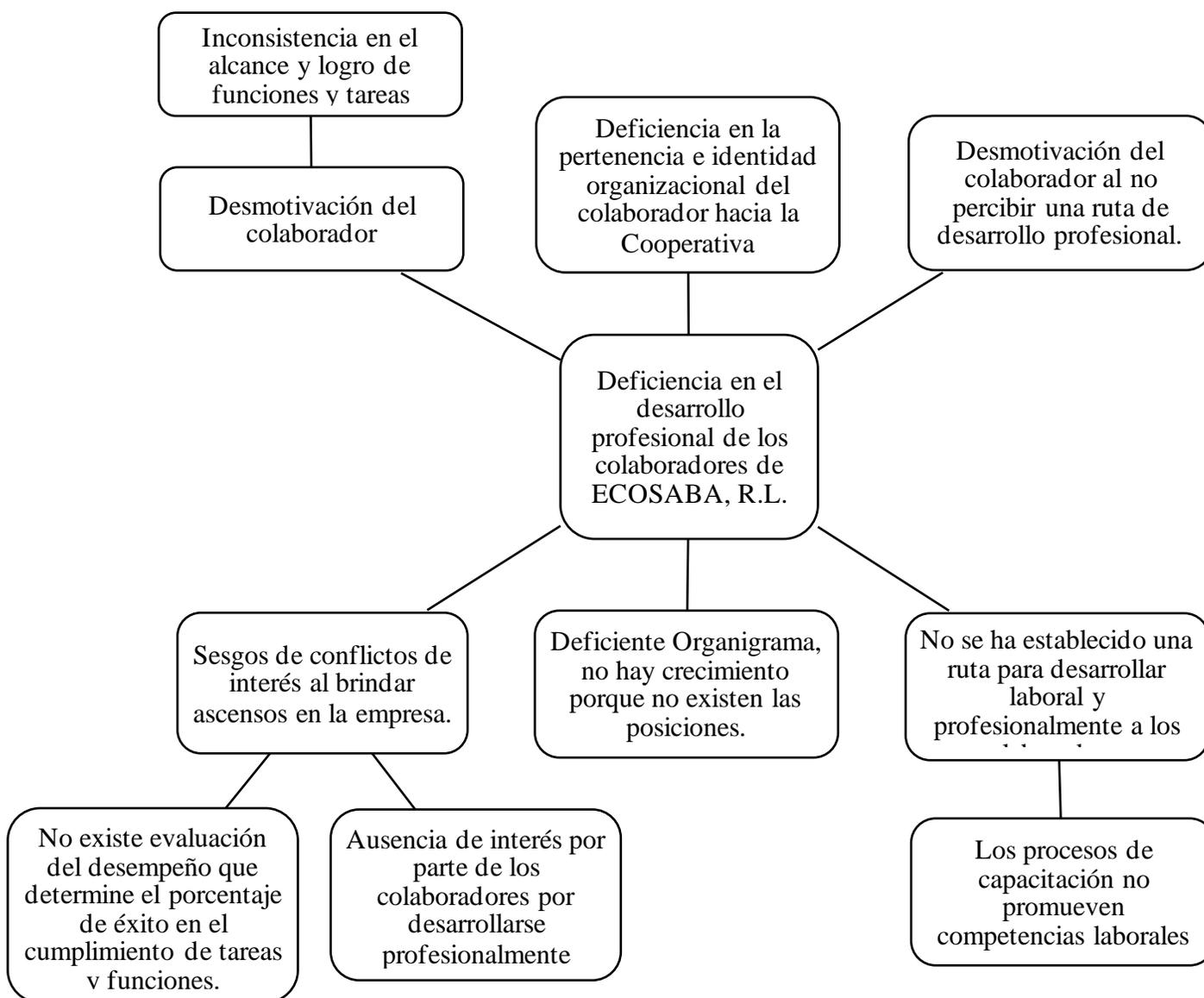
Por ende, la importancia de alinear los objetivos institucionales con los objetivos profesionales de los colaboradores permitirá establecer los puestos críticos bajo la pauta de ganar – ganar. Esto implica que gana la Institución al obtener a un colaborador potencial y capacitado, pero también gana el colaborador al obtener la oportunidad de desarrollarse profesionalmente. Retener el talento humano es de gran valor, debido a que es un indicador de compromiso e identidad Institucional, finalmente se refuerza la imagen positiva de la institución, debido a que esta se esfuerza por el bienestar de sus colaboradores.

## Árbol de problemas

De acuerdo con las condiciones que atraviesa la cooperativa, se ha desarrollado la figura 10, la cual establece el análisis de problemas que han permitido el deficiente desarrollo profesional de los colaboradores de la cooperativa.

**Figura 10**

*Árbol de problemas*

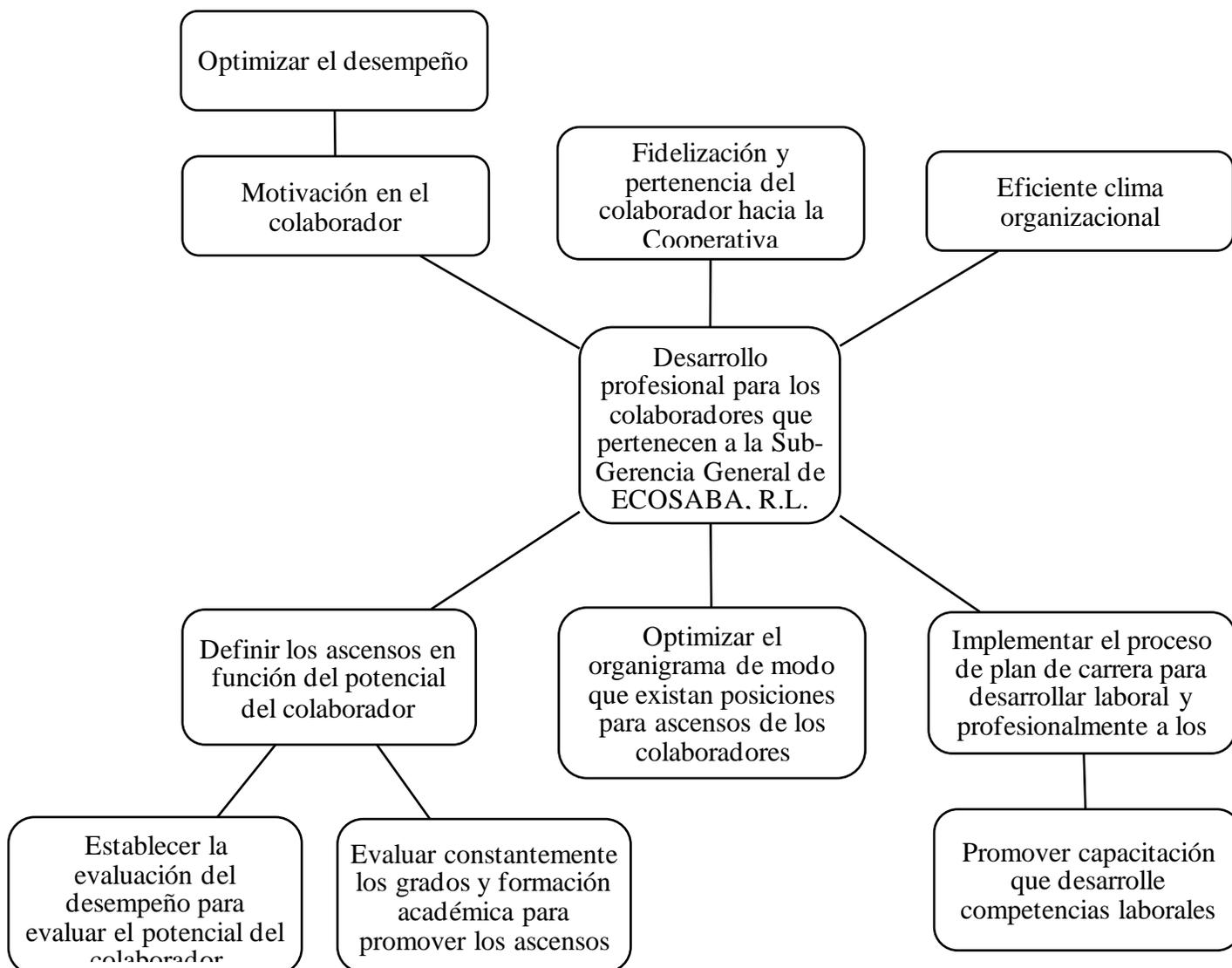


## Árbol de objetivos.

Se presenta la figura 11, el cual se identifica como árbol de objetivos, este tiene el propósito de establecer la ruta que beneficie a los colaboradores que pretenden superarse profesionalmente en la Subgerencia General de Cooperativa ECOSABA, R. L.

**Figura 11.**

*Árbol de Objetivos*



## **Fundamentación Teórica**

La gestión del Talento Humano ha permitido determinar la ruta adecuada hacia el alcance de los resultados favorables frente a los desafíos institucionales. De acuerdo con Chiavenato (2009) “La metodología que emplea recursos humanos indica el uso libre de las personas para que auxilien a la organización a tener un equilibrio y una ventaja favorable ante la competencia que existe en el mercado” (p. 4). Es ahí donde radica el papel del talento humano, al obtener resultados de éxito en todos los procesos relacionados al giro del negocio de la institución, promoviendo así la transformación organizacional. Esta transformación establece cambios en la estrategia organizacional y asegurar el adecuado desempeño del talento humano, por lo que deben plantearse estrategias para fortalecer y promover las habilidades técnicas y competencias del capital humano.

Por ende, es necesaria la implementación del proyecto denominado plan de carrera, el cual es un proceso de la gestión humana con énfasis en ofrecer a los colaboradores oportunidades de crecimiento y autodesarrollo a lo largo de su ciclo profesional dentro de la Institución en la que actualmente ejercen funciones. Para asimilar de mejor manera el tema es conveniente comprender la definición, del concepto desarrollo de carrera según Chiavenato (2002) “Como primera instancia “carrera” es una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos” (p. 52). De ahí radica que el desarrollo del Plan de carrera es un proceso formalizado y de carácter secuencial que se concentra en la

planeación o programación de la carrera futura de los empleados, que tienen potencial para ocupar cargos más elevados dentro de la organización.

La implementación del Plan de carrera busca satisfacer las necesidades de la organización. Por lo que promueve la retención del personal potencial y la mejora de su desempeño, otorgándole a estos una posición más desafiante de modo que se garantice el cumplimiento de la estrategia organizacional y se evidencie el retorno de la inversión en la satisfacción, profesionalización y alto desempeño del colaborador. En la actualidad, independientemente del giro del negocio, las organizaciones amplían su visión y su actuación estratégica. Es así como cualquier proceso productivo sólo es posible con la participación conjunta de diversos grupos de interés, quienes aportan desde su postura algún recurso o beneficio, por ende, los empleados aportan sus conocimientos, capacidades y habilidades; de igual forma, contribuyen con las decisiones y acciones que imprimen dinamismo a la organización.

El papel de la gestión humana radica en la construcción de talentos por medio de un conjunto integrado de operaciones y procesos que cuiden al capital humano. Para Schein (1982) “Es necesario comprender las necesidades y peculiaridades propias del colaborador, debido a que las mismas no provienen solamente de la vida laboral, sino también de la relación que está dentro de su espacio de vida total” (p. 87). Es así como cobra sentido e importancia la idea de interpretar al colaborador como un sistema comprendido por varias dimensiones las cuales se relacionan entre sí para formar un todo.

Para Méndez y Urgilés (2010) “En el momento en que los colaboradores se encuentren motivados, se podrá crear un ambiente agradable que permita fomentar

relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza mutua y cohesión entre compañeros, superiores y clientes” (p.172). Por lo que no únicamente predominan elementos de formación y desarrollo profesional. Sino que el clima y cultura de la empresa provee de motivación al colaborador en su afán de desarrollarse en la empresa.

Es necesario tomar conciencia que, si el colaborador del área administrativa es una pieza esencial para lograr que los asociados externos e internos adquieran sentido de pertenencia con la institución, entonces deben centrarse esfuerzos en él. Así comprender que su desempeño profesional no se circunscribe a ejecutar y completar procesos o ejecutar tareas, sino que existen muchos factores que pueden promover su buen desempeño y que en la medida en que estas se exploren, identifiquen y describan, se podrán contextualizar, potenciar y atender. Para Chiavenato (2009) “La Gestión Humana se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral y que, además, retiene a un recurso humano existente” (p.72). Es así como la gestión del talento busca básicamente destacar a aquellas personas capaces de desarrollar un alto potencial en sus puestos de trabajo.

La Gestión Humana, además, establece los procesos que permiten el adecuado desempeño de los colaboradores, por lo que planifican y administran las tareas relacionadas con los colaboradores de determinada organización. Los planes de carrera pretenden dejar constancia sobre cuál sería el camino por seguir para escalar en los distintos puestos, es decir, qué requisitos se deben cumplir para pasar de un escalón al otro. Para Alles (2007) el Plan de carrera consiste en: “diseñar un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona

que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro” (p. 313).

Sen (1982) considera el concepto de capacidades, con el propósito de “Desarrollar y satisfacer demandas sociales, económicas y políticas para una sociedad que asume como ideales la libertad y la igualdad para sus miembros” (p. 353). Es así, que la Teoría de las Capacidades no pretende indagar en las necesidades humanas básicas, los bienes primarios o los recursos con los que cuenta un individuo, sino que estudia el conjunto de capacidades o competencias que le permiten llegar a hacer o ser su ideal. Por ende, su importancia radica en que permite evaluar y valorar el bienestar o satisfacción del individuo para evaluar el bienestar individual en el marco del desarrollo humano.

Por todo esto, el enfoque de las capacidades está orientada a que cada persona sea tratada como digna de atención, otorgándole las condiciones apropiadas para vivir, desempeñarse y desarrollarse en igualdad de condiciones, por lo que el desarrollo humano constituye la meta principal. El proceso denominado Plan de Carrera tiene el propósito de generar reflexión en las organizaciones, de modo que puedan tomarse en consideración las competencias técnicas, operativas y gerenciales que ha desarrollado un colaborador en determinada posición laboral. Si bien, estos antecedentes se orientan a la planeación de la vida y carrera profesional, cabe considerar que la planeación de la vida y carrera nace como una actitud o disciplina por generar autoconocimiento, y detectar de ese modo las fortalezas y debilidades individuales y por ende poder auto dirigir los esfuerzos hacia el funcionamiento pleno de todas aquellas capacidades, potencial, mejorar la motivación, desarrollar las

distintas esferas personales y mejorar la conciencia de superación.

Es así como el plan de vida y carrera se convierte en aquella convicción personal por desarrollarse constante y oportunamente, mediante la autoeducación, planeación de la vida personal y del trabajo. El propósito del plan de carrera es que pueda desarrollarse una ruta apropiada de crecimiento profesional en la organización. Sin embargo, se recalca que el crecimiento profesional debe estar acompañado de mejoras salariales, las cuales motivan al colaborador a preservar el desempeño apropiado y constante, con tal de encauzar el potencial humano, desarrollar sus habilidades, conocimientos, actitudes en congruencia con la trayectoria profesional, motivos intrínsecos de desarrollo y en plena concordancia con los objetivos de la institución

Una vez descubierto el potencial del colaborador debe establecerse un plan de vida y carrera que tenga como meta encontrar una nueva posición que le otorgue enriquecimiento personal y organizacional. Para Alles (2007) el Plan de carrera busca: “Diseñar un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro” (p. 313). Los planes de carrera se consideran un arma fundamental en la batalla por la retención de talento, sirven para atraer a los colaboradores y se presentan como instrumentos de función vital para alcanzar los objetivos de la organización para hacer crecer el proyecto institucional.

Al ser el Plan de carrera un proceso que prevé las necesidades de la organización minimiza la incertidumbre de los procesos de reclutamiento y selección debido a que puede promoverse la promoción interna y no será necesaria la búsqueda de personal

externo, el cual deberá atravesar procesos de adaptación y culturización laboral. Es así como el plan de carrera se convierte en un instrumento que ayuda a la organización a cubrir las necesidades y solventar las contingencias que puedan presentarse en el futuro, debido a que puede contar con personal competente para ofrecer calidad total a los procesos que demanda la institución. Toda organización puede operar con eficiencia sólo si cuenta con personal capacitado y con conocimiento de sus productos y servicios, pudiendo así alcanzar sus objetivos estratégicos planteados en su visión y misión.

El proceso se desarrolla atendiendo las necesidades de la institución y el potencial que evidencia el colaborador mediante el adecuado desempeño en el cumplimiento de tareas y procesos laborales. De este modo puede adiestrarse en sus distintas áreas de oportunidad y así obtener a un profesional competente para suplir las necesidades de la institución, con la ventaja de que posee pertenencia, e identidad institucional. Por otro lado, es un programa que se ofrece a los colaboradores de una organización, empresa o institución con el propósito de que puedan crecer profesionalmente. Este crecimiento va unido a lo que el colaborador hace en la organización, por lo que se orientan los esfuerzos del colaborador hacia el alcance de la estrategia Institucional.

Los planes de carrera retienen el talento de los colaboradores y aseguran mano de obra calificada y de valor para los momentos en que la empresa tenga nuevas necesidades. Una de las características de los miembros que acceden a este proceso es que logran desempeñar sus procesos laborales de forma competente y con adecuado desempeño. Estos Planes, también se pueden describir como una "hoja de

ruta” que establece y enumera cada meta profesional a corto, mediano y largo plazo de lo que se espera de un trabajador.

Este proceso le sirve a la empresa para tener en la mira a colaboradores claves y de esta manera poder generar indicadores o criterios específicos para medir el desempeño laboral y nivel de competencia de cada colaborador. De la misma manera que le servirá para poder conocer con precisión qué acciones puede tomar para llevar a cabo el cumplimiento de sus metas. Un plan de carrera contribuirá para que los colaboradores se desarrollen de manera personal y sobre todo profesionalmente, pues aprenderán efectivamente a tomar decisiones, y actuarán asertivamente sobre acciones y procesos de impacto para la Institución en la que se desempeñan.

Es así como el proceso permite identificar obstáculos en el desarrollo profesional del colaborador a la vez, halla rutas para su pronta solución pudiendo así generar oportunidades de desarrollo y cerrar las brechas en el desempeño que puedan encontrarse latentes. El reconocimiento de oportunidades de crecimiento propias y dentro de la empresa, resulta ser una premisa de beneficio no únicamente para el colaborador sino también para la Institución. El proceso permite perfeccionar habilidades clave, competencias críticas, desarrolla el liderazgo e incrementar los conocimientos de los colaboradores y finalmente promueve el tomar responsabilidad ante el trabajo, mejorar la comunicación con colegas y desarrollar habilidades gerenciales para posibles tratos con supervisores o personas de la alta dirección.

Estas principales características conllevan al desarrollo integral profesional y personal de los colaboradores, toda vez el departamento encargado tenga un interés activo y primordial al momento de contemplar el desarrollo de planes de carrera y de

profesionalización para sus empleados. Esto orientado para indicar y satisfacer las necesidades y exigencias de la compañía con el fin último de promover su crecimiento y medir el retorno de la inversión obteniendo a personal capacitado y competente para beneficio de los procesos institucionales. Cabe recalcar que en los distintos centros laborales existen colaboradores que destacan por el adecuado desempeño en sus funciones y evidencian una actuación superior a la que presentan la media organizacional y que generan una pauta o patrón de comportamiento deseado.

De esta manera, se pretende desarrollar habilidades, conocimientos, patrones de conducta y de comportamiento, rasgos personales, como identidad personal, autonomía. Las competencias pueden relacionarse con el apropiado desempeño, que indica los motivos, los rasgos de sí mismo, y los conocimientos suscitados por un desempeño correcto. La planificación de carrera puede utilizarse para satisfacer la necesidad tanto de la empresa como de los trabajadores que en ella laboran, de tal forma que ambos obtengan beneficios, por un lado, la organización obtendría una fuerza laboral más dedicada y por otro lado los individuos obtendrían una carrera más rica y llena de retos.

Debido a la importancia del proceso, es que varios autores han indagado en las rutas apropiadas para su adecuada implementación en sus centros de trabajo. La importancia del proceso permite el desarrollo de la institución y la fidelización de su personal. Es así como se presentan las experiencias de dos profesionales de la gestión del talento, quienes a partir de sus estudios aportan conocimientos y respaldo teórico para consolidar la actual propuesta.

El primer estudio, ha sido desarrollado por Pereyra (2018) quien ha promovido

un proyecto que identifica los elementos claves que deben tomarse en cuenta a la hora de proponer la implementación del proceso denominado plan de carrera, en el cual identifica las herramientas y procesos claves para su promoción. Es así como desarrolló una propuesta de plan de carrera para el departamento financiero en una empresa dedicada al giro de la construcción en la ciudad de Córdoba, esto con el propósito de generar en los colaboradores mayor compromiso, pertenencia y motivación. Fue así como el autor, desarrolló un proceso de recopilación de información, con el propósito de determinar las condiciones en las que los empleados perciben sus condiciones laborales. Esta propuesta define la ruta adecuada para presentar el organigrama, y establece las funciones para la creación de perfiles y de puestos, de esta manera, establece la ruta para la sucesión de los puestos en conjuntos a los instrumentos de carácter complementario y determina a los puestos potenciales para identificar al siguiente colaborador en la ruta de sucesión.

De la misma manera Burgos (2018) desarrolla una propuesta orientada al plan de vida y carrera en la empresa BlueBay Grand Esmeralda que involucra no únicamente a los colaboradores registrados en nómina y planilla, sino también integra a todos aquellos elementos que se involucran en la organización para realizar sus prácticas supervisadas, de esa manera se establece una ruta de entrenamiento en el puesto y se verifica el potencial de este. Es así como su ruta de desarrollo establece un organigrama que abarca desde trainee, junior, senior y máster. De esta manera poder contribuir a la motivación del personal y su fidelización, es así cómo es posible que los colaboradores puedan permanecer en la organización y del mismo modo disminuir la rotación del personal. La implementación del proceso evidenció un amplio

recibimiento en los colaboradores, debido a que mostraron interés por desarrollarse profesionalmente en la institución. La ventaja para los gestores del talento consistió en que fue posible mapear el talento y verificar a todo aquel colaborador talentoso y con alto potencial.

La adecuada administración de las empresas se permite bajo la adecuada gestión del talento humano. Este proceso pretende mejorar la productividad, reducir los tiempos de hondura, y desarrollar la productividad y competitividad con vistas hacia la permanencia en el mercado competitivo y así expandirse. Contar con personal calificado permitirá alcanzar los objetivos institucionales, esto es de gran importancia, puesto que pone en evidencia el atender la motivación y la satisfacción del personal con el fin de retener el talento. Promover oportunidades de desarrollo que promuevan sentido de pertenencia estimularán al colaborador a que preserve un eficiente desempeño en el trabajo, lo cual permite la rentabilidad de la empresa y de sus objetivos.

### **Marco lógico**

Siendo el Plan de carrera es un proceso orientado a la retención del talento humano y de la mano de obra calificada, se presenta en la tabla 7 el desarrollo del presente marco lógico, dirigido a crear un plan de formación para ofrecer a los colaboradores la oportunidad de crecer profesionalmente en la empresa.

### **Tabla 7**

*Marco Lógico*

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente IVO	Medios de Verificación
<p><b>FIN:</b> Ascender a colaboradores competentes a puestos críticos de la Cooperativa.</p>	<p>Cubrir puestos críticos en la Cooperativa mediante la promoción interna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expediente de promoción interna.</li> <li>- Plataforma EVOLUTION para evidenciar las nuevas condiciones salariales.</li> </ul>
<p><b>PROPÓSITO:</b> Establecer el plan de carrera como ruta de crecimiento profesional para colaboradores que manifiestan altas competencias y alto desempeño.</p>	<p>Desarrollar profesional y laboralmente a colaboradores con alto potencial y desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expediente de promoción interna.</li> <li>- Plataforma EVOLUTION para evidenciar las nuevas condiciones salariales.</li> </ul>
<p><b>COMPONENTES:</b></p> <p>1. Optimizar el Organigrama</p>	<p>Evaluar los actuales puestos y clarificar las operaciones y procesos que desempeñan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de perfiles y descriptores de puestos actualizados y autorizados hasta el 2009.</li> </ul>
<p>2. Identificar puestos críticos y competencias genéricas, técnicas y gerenciales.</p>	<p>Determinar las posiciones críticas que permitan el alcance de la estrategia organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organigrama Institucional.</li> </ul>
<p>3. Construir el descriptor del puesto.</p>	<p>Establecer una descripción general de las características con las que debe contar el candidato para desempeñarse en determinado puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de Reclutamiento y Selección del personal.</li> </ul>
<p>4. Construir el perfil del puesto.</p>	<p>Establecer las características y funciones concretas que realizará el candidato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de Reclutamiento y Selección del personal.</li> </ul>

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente IVO	Medios de Verificación
5. Evaluar el desempeño del colaborador.	Evidenciar el nivel de alcance y de éxito que posee el colaborador en el desempeño de sus funciones.	- Formato de evaluación del desempeño.
6. Planificar acciones de desarrollo del potencial.	Encauzar la gestión del talento en el hallazgo de programas formativos y de beneficio para el futuro desempeño del colaborador	- Formato de Plan de carrera.
7. Ratificar la evaluación del colaborador.	Registrar y monitorear el desempeño del colaborador en los instrumentos oportunos.	- Formato de Plan de carrera.
ACTIVIDADES:		
1. Optimizar el Organigrama	1.1. Revisión del alcance de objetivos estratégicos, alcance de metas y planes operativos.	- Plan Operativo y Memoria de labores.
1.1. Evaluar las necesidades de la Institución y la requisición de personal del establecimiento.	1.2. Establecer cantidad de puestos nuevos y vacantes y sus implicaciones con el alcance de la estrategia organizacional.	- Organigrama Institucional.
1.2. Establecer la Jerarquía de los puestos y definir Roles		
2. Identificar puestos críticos y competencias genéricas, técnicas y gerenciales.	2.1. Identificar departamentos que no alcanzaron sus metas y definir el área que debe ser reforzada.	- Memoria de labores
2.1. Establecer conocimientos teóricos mínimos para desempeñarse en determinado puesto crítico.	2.2. Esclarecer entre el área de Talento y el departamento con bajo desempeño el nivel de competencia que debe poseer el nuevo colaborador que será vinculado al área.	- Diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
2.2. Establecer habilidades blandas y duras necesarias para el adecuado desempeño en el puesto.	2.3. Implementar la requisición del personal que defina las características esenciales que debe poseer el colaborador que debe ser vinculado a la organización.	- Formato de Evaluación del desempeño
2.3. Validar niveles de compromiso, valores y actitudes mínimas necesarias para el adecuado desempeño en el puesto crítico.	2.4. Aumento del 30% de la meta de acuerdo con los nuevos objetivos de la cadena de valor.	- Balance Scorecard
		- Formato de requisición del personal.

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente IVO	Medios de Verificación
3. Construir el descriptor del puesto.	3.1. Estructuración del manual de Reclutamiento y Selección de Personal con el capítulo de descriptores de puestos.	- Manual de Reclutamiento y Selección del personal.
3.1. Establecer el propósito principal del puesto.		
3.2. Establecer tareas y finalidades específicas.		- Diccionario de Competencias.
3.3. Validar las relaciones internas y externas con las que mantendrá trato por el puesto.	3.2. Consolidación del diccionario de competencias genéricas, técnicas y gerenciales.	
3.4. Identificar indicadores críticos para medir el adecuado desempeño en el puesto.		
3.5. Describir los principales retos del puesto.		
3.6. Evaluar las dimensiones de responsabilidad sobre colaboradores		
3.7. Gradar las competencias que requiere el puesto de acuerdo con el diccionario de competencias de la Institución.		
3.8. Validar constancia de conocimientos.		
4. Construir el perfil del puesto.	4.1. Estructuración del manual de Reclutamiento y Selección de Personal con el capítulo de perfiles de puestos.	- Manual de Reclutamiento y Selección del personal.
4.1. Establecer la información general del puesto.		
4.2. Diseñar el perfil del puesto.		- Tarjeta de Responsabilidad.
4.3. Enlistar actividades fundamentales y la frecuencia de su ejecución.	4.2. Establecimiento de tarjeta de responsabilidad por insumos y activos.	
4.4. Definir la tarjeta de responsabilidad por insumos y activos.		
4.5. Definir condiciones y lugar de trabajo.		

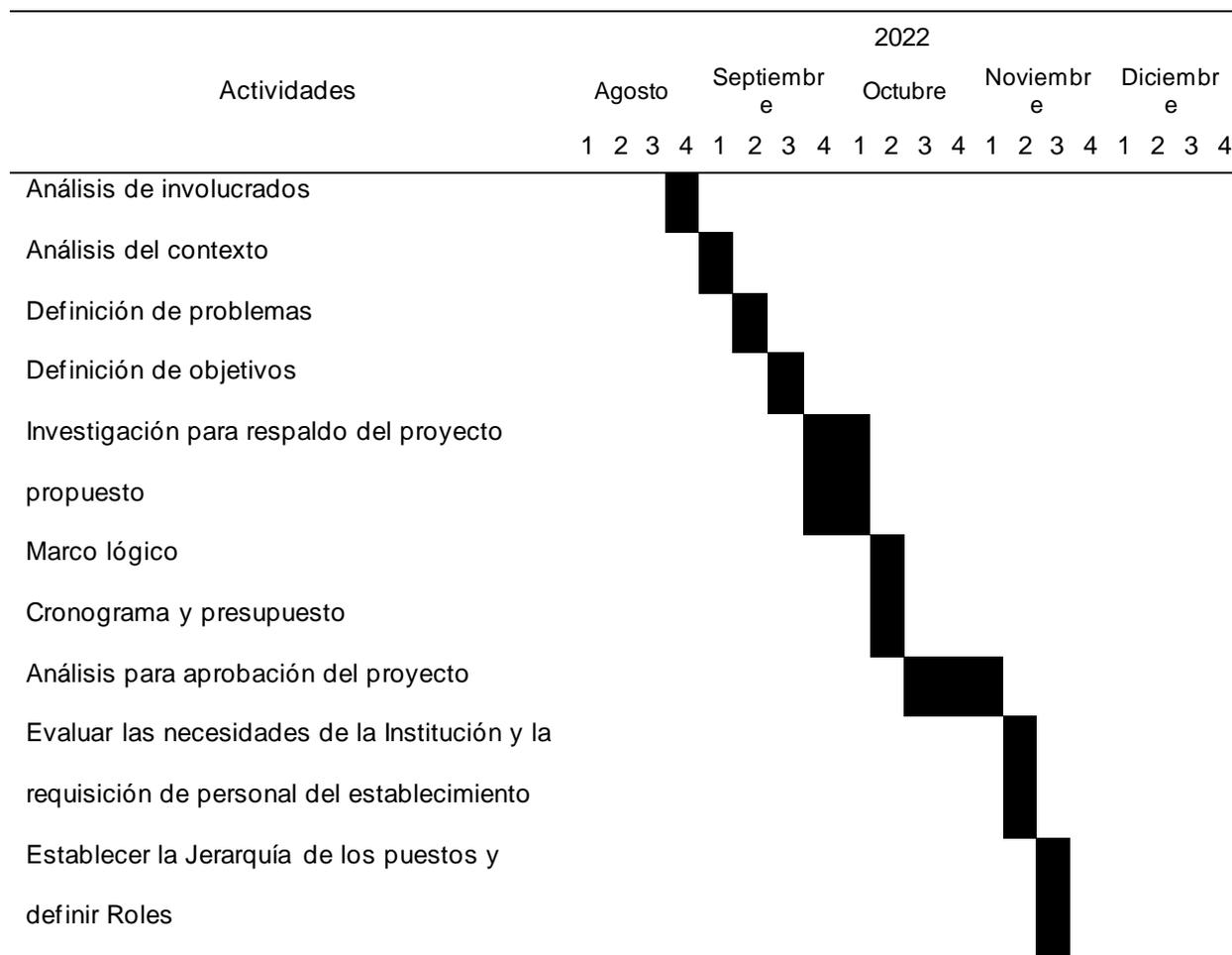
Resumen narrativo de objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente IVO	Medios de Verificación
5. Evaluar el desempeño del colaborador.	5.1. Incremento del compromiso del colaborador por alcanzar las métricas de desempeño establecidas.	- Mapa de talento nubes cajas / doce cajas.
5.1. Mapear el talento humano, mediante 9 cajas o bien 12 cajas.		- Registro de análisis de habilidades –
5.2. Desarrollar el Talent GAP para identificar las brechas del talento.	5.2. Aumento en un 50% del alcance de las metas de agencias y de departamentos.	Talent GAP. - Registro de Cierre de brechas.
5.3. Establecer el plan de cierre de brechas.		
5.4. Comparar competencias alcanzadas contra las competencias iniciales del colaborador.	5.6. Desarrollar habilidades blandas que no se habían ejercitado apropiadamente.	- Formato de Plan de carrera.
5.5. Toma de decisiones.		
6. Planificar acciones.	7.1 Desarrollar en un 75% las habilidades duras y blandas del colaborador.	- Registro de análisis de habilidades –
6.1. Desarrollar personal y profesionalmente al colaborador beneficiado mediante procesos de mentoring.		Talent GAP.
6. Instruir al colaborador beneficiado en el desarrollo de destrezas y conocimientos y por medio de coaching.	5.3. Generar la competencia laboral del colaborador en un 50%	- Registro de Cierre de brechas. - Formato de Plan de carrera.
7. Planificar acciones.	7.2 Desarrollar en un 75% las habilidades duras y blandas del colaborador.	- Registro de análisis de habilidades –
7.1. Desarrollar personal y profesionalmente al colaborador beneficiado mediante procesos de mentoring.		Talent GAP.
8. Instruir al colaborador beneficiado en el desarrollo de destrezas y conocimientos y por medio de coaching.	7.3 Generar la competencia laboral del colaborador en un 50%	- Registro de Cierre de brechas. - Formato de Plan de carrera.

## Cronograma.

Por medio de la figura 12, se sugiere el siguiente cronograma con el propósito de establecer las fechas en las que deben realizarse las distintas actividades del proyecto.

**Figura 12**

*Cronograma*





## Presupuesto

En la figura 13 se determinan los costos de las distintas operaciones y procesos que se han establecido para el presente proyecto.

### Figura 13

*Presupuesto.*

Artículo	Precio Unitario	Cantidad	Total	Descripción
Hojas de papel bond	Q45.00	2	Q90.00	Resmas de papel bond en blanco tamaño carta
Marcadores biselados	Q6.00	2	Q12.00	Color negro, utilizados en realización de gráficos
Banners	Q500.00	4	Q2,000.00	Con propósitos de promoción de puestos interna
Videos	Q500.00	2	Q1,000.00	Videos para promoción interna
Manual de perfiles y descriptores de puestos	Q22,000.00	1	Q22,000.00	Manuales de puestos y descriptores de puestos.
Formatos de evaluación del desempeño	Q100.00	14	Q1,400.00	Formatos para evaluación del desempeño para el mapeo de talento y vinculación de puestos críticos
Imprevistos	Q500.00	-	Q500.00	Monto en resguardo
<b>Costo total</b>			<b>Q27,002.00</b>	

## **Evaluación**

Se establece la tabla 8 para evaluar la implementación del proyecto. Estos indicadores miden las actividades que se desarrollarán en el proceso de plan de carrera. De este modo puede evidenciarse el alcance y éxito de los distintos procesos a implementar. Es así como el primer indicador pretende evidenciar las condiciones en las que se encuentra el organigrama. Esto con el propósito de optimizarlo y mejorar cada uno de los perfiles que se han desarrollado.

Gracias al análisis de la evaluación del proyecto, la cooperativa establecerá de mejor manera los puestos operativos, críticos y estratégicos que posea. Es así como determinar la eficacia de los actuales manuales y descriptores de puestos permite comprender la ruta a seguir y a la vez, verificar la validez de los procesos que el colaborador desarrolla. Este proceso permite evaluar el éxito en el desempeño del colaborador y al momento de evaluar su desempeño se podrá determinar el éxito o nivel de alcance en el desarrollo de tareas de parte del colaborador.

Solo si el colaborador evidencia óptimo desempeño será posible mapearlo como talento potencial, y determinar así, las posibles rutas de crecimiento por las cuales sea posible gestionar su carrera. Esto de acuerdo con los distintos puestos críticos establecidos en la fase de optimización del organigrama. Por lo que se encausarán esfuerzos institucionales en la promoción de la carrera del colaborador. Cabe recalcar que no es solamente ofrecerle crecimiento académico al colaborador, debe ofrecerse seguimiento oportuno al desempeño, de modo que comprenda que preservar su adecuado desempeño laboral le permitirá preservar su formación profesional.

**Tabla 8***Evaluación del proyecto*

	Proyectado	Evaluación
Indicador 1	Revisión en un 80 % de la totalidad de puestos y perfiles que existen en la cooperativa, de modo que se optimice el organigrama.	
Indicador 2	Determinar en un 100 % las funciones críticas que se desempeñan en la cooperativa y establecer los puestos específicos que deben ejercerlos de acuerdo con las competencias genéricas, técnicas y gerenciales que debe desarrollar el colaborador	
Indicador 3	Establecer en un 100 % la óptima jerarquía organizacional de la cooperativa para adaptar apropiadamente las funciones de los actuales descriptores y perfiles de puestos al organigrama.	
Indicador 4	Definir en un 100 % las características y funciones concretas del actual perfil con el que debe contar el candidato para desempeñarse eficientemente en determinado puesto.	

	Proyectado	Evaluación
Indicador 5	Determinar en el 100 % de los colaboradores el éxito que posee en el desempeño de sus funciones y mapear su talento de acuerdo con su nivel de competencia y habilidad.	
Indicador 6	75% de los colaboradores utilizan el conocimiento teórico que reciben en los programas formativos que se le otorgan con el propósito de incrementar su nivel de competencia	
Indicador 7	Registrar, monitorear y ratificar en el 100 % de los colaboradores el nivel de desempeño la ejecución de procesos laborales.	

## Referencias

- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Gránica.
- Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Lozada, O., Acuña, L., Sacramento, C. (2020). *La investigación Científica: Una aproximación para los estudios de posgrado*. Departamento de investigación y Postgrados Universidad Internacional del Ecuador. <https://docer.com.ar/doc/1ee1551>
- Burgos, L. (2018). *Plan de vida y carrera con programa de incentivos* [Tesis de grado, Universidad Tecnológica del centro de Veracruz].
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano* (3a ed.). McGraw Hill.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de Investigación social*. McGraw Hill.
- D'Ancona, C. (2001). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Síntesis Sociología.
- FENACOAC. (2022). *Sistema Micoope*. <https://www.micoope.com.gt/sistema-micoope/>
- García, B. (2021). *La inteligencia competitiva en la empresa*. <http://hdl.handle.net/10251/167253>
- García, E. (2006). *Desarrollo de carrera como parte esencial en el plan de vida del ser humano y estrategia empresarial*. <http://hdl.handle.net/10818/4544>
- Guamán, K., Hernández, E. (2020). El positivismo y el positivismo jurídico. *Universidad y Sociedad*, 12(4), 259-273.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000400265](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400265)

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la Invesdtigación* (6a ed.). McGraw Hill.

Hernandez, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.

Hernández, S. (2011). *Introducción a la Administración; Teoría general Administrativa: Origen evolución y Vanguardia*. McGraw Hill.

Lorenzo, P. L. (2001). *Principales teorías sobre el conflicto social*. Norba

Méndez, G., Urgiles, C. (2010). *Propuestas para mejorar la satisfacción laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista* [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana].

<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/122>

Pereyra, M. (2018). *Propuesta de un plan de carrera en el área de Finanzas de una Empresa* [Tesis de grado, Universidad de la Defensa Nacional].

Piloña, G. (2010). *Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo*. GP Editores.

Polo, A. G, Prieto, E. (2019). *La salud en los negocios: una perspectiva desde el colaborador* [Tesis de grado, Universidad del Valle de México].

[https://www.researchgate.net/publication/351771759\\_La\\_salud\\_en\\_los\\_negocios\\_una\\_perspectiva\\_desde\\_el\\_colaborador\\_-\\_Polo\\_y\\_Prieto\\_2019](https://www.researchgate.net/publication/351771759_La_salud_en_los_negocios_una_perspectiva_desde_el_colaborador_-_Polo_y_Prieto_2019)

Radcliffe-Brown. (1952). *Estructura y Función en la Sociedad Primitiva*. Ediciones península.

- Riezu, J. (2007). *La concepción moral en el sistema de Augusto Comte*. Aletheia.
- Robbins, S. y. Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional (15 ed)*. Pearson.
- Robeyns, I. (2005). The capability approach; a teoretical survey. *Journal of Human Development*, 6(1), 93-117. <https://doi.org/10.1080/146498805200034266>
- Romero, A. A. (2020). *Bases para la implantación de un sistema de promoción interna para empresas de la industria conservera desde la perspectiva de género* [Tesis de postgrado, Universidad Jaime I].  
<http://hdl.handle.net/10234/196367>
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Sen, A. (1982). *Choice, Welfare and Measurement*. Basil Blackwell.
- Seoane, T., Rodríguez, J., Martín, E., Lurueña, S., Alonso, F., (2007). *Estadística: Estadística descriptiva y estadística Inferencial*. Semergen.
- Timaná, F., Ballesteros, Y. (2005). *Influencia de la gestión del talento humano en el rendimiento laboral del área de recursos humanos en la empresa Oxyman– Chiclayo* [Tesis de grado, Universidad Señor de Sipán].  
<https://hdl.handle.net/20.500.12802/5041>
- Uriarte, J. (2020). *Funcionalismo*. <https://humanidades.com/funcionalismo/>
- Vallejo, O. E. (2010). *Satisfacción Laboral; utopía o realidad*. Educosta
- Wayne, R., Noe, R. (2005). *Administracion de recursos humanos (9a ed)*. Pearson Prentice Hall.
- Welch, J., Welch, S. (2005) *Winning*. Leader summaries.

## Anexos

### Instrumento para Colaboradores.

Nombre: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Instrucciones:

Este cuestionario tiene como objetivo determinar su impresión como Colaborador de Cooperativa ECOSABA, R. L. ante la implementación del proceso denominado Plan de vida y carrera. Por favor, seleccione y marque con un “X” la opción que mejor describa su realidad.

		Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	De acuerdo (3)	Totalmente de acuerdo (4)
1	Considero importante que la cooperativa cuente con un plan de entrenamiento para desarrollar las competencias que desempeño en mi puesto de trabajo				
2	Considero que la manera en que la Cooperativa me ha tratado promueve en mí el interés por hacer carrera en ella a largo plazo				
3	Me considero capaz de motivar a otros compañeros de trabajo para realizar sus funciones apropiadamente				
4	Considero que las funciones que desarrollo en mi actual puesto de trabajo son retadoras y me estimulan para mejorar mis competencias profesionales				
5	Me siento capaz de ejercer funciones superiores a las que actualmente desarrollo en la Cooperativa				

		Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	De acuerdo (3)	Totalmente de acuerdo (4)
6	Poseo la iniciativa de aprender procesos laborales por mi propia cuenta				
7	La Cooperativa me ofrece la oportunidad de profesionalizarme en funciones específicas y pertinentes a mi área de especialización				
8	Me encuentro interesado en la oportunidad de aplicar a un plan de sucesión o carrera en la Cooperativa				
9	Considerando mis objetivos profesionales, ¿me visualizo trabajando en la cooperativa a largo plazo?				
10	Considero importante y fundamental que la cooperativa cuente con un plan de formación para promover mi crecimiento en la empresa				

Número de Ítems (k)	10
Sumatoria de la varianza de los Ítems	4.043290043
Varianza de la suma de los ítems	17.4025974

K/K-1	1.111111111
VARIANZA DE ÍTEMES / SUMA DE LA VARIANZA	0.232338308
ABSOLUTO	0.767661692

Alpha de Cronbach	<b>0.852957435</b>
-------------------	--------------------

**Instrumento auto aplicado para jefes de áreas.**

Nombre: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Instrucciones:

El presente Instrumento auto aplicado tiene como objetivo determinar su perspectiva como jefe de área ante un Plan de vida y carrera. Por favor, responda con honestidad cada uno de los ítems que se le presentan

1      ¿Cuál es su opinión sobre el actual proceso de ascensos en la Cooperativa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2      Desde su punto de vista, ¿cuál es la importancia de que los colaboradores asciendan en la Cooperativa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3      A su criterio, ¿qué factores deben ser tomados en cuenta en los procesos de ascensos de los colaboradores que tiene a su cargo y por qué las que ha descrito deben ser las de mayor influencia en la toma de decisiones?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4      ¿Considera que los ascensos en la Cooperativa se han determinado mediante el estudio sistematizado de perfiles y competencias? Si o no, justifique su respuesta

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5 Podría indicar: ¿Qué factores considera que influyen para no ascender a un colaborador a un puesto inmediatamente superior?

---

---

---

6 ¿Considera que existe alguna relación entre la capacitación y el ascenso laboral? Si o no, justifique su respuesta.

---

---

---

7 A su criterio, ¿Considera que la capacitación que se provee en la Cooperativa desarrolla las competencias laborales de los colaboradores? Si o no, justifique

---

---

---

8 ¿Qué áreas considera que deben ser desarrolladas en los colaboradores a su cargo para que estos puedan ejercer funciones superiores a las que su actual perfil de puestos requiere?

---

---

---

9 ¿En qué medida considera que los colaboradores a su cargo tienen el interés por ascender en la Cooperativa?

---

---

---

10 ¿Qué beneficios considera que puede obtener la Cooperativa al ejecutar un Plan de carrera orientado a la sucesión de puestos?

---

---

---