



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**ANÁLISIS DE PLANES DE CARRERA Y SU RELACIÓN EN
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO, CIMA, 2026.**

SUSTENTADO POR:

**MARVIN ARIEL GARCÍA RIVERA
KARINA LIZETH GARCÍA TORRES**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2026

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA FACULTAD DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**ANÁLISIS DE PLANES DE CARRERA Y SU RELACIÓN EN
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO, CIMA, 2026.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS

ASESOR METODOLÓGICO

**MARTHA MARÍA HERNANDEZ
MARTINEZ**

ASESOR TEMÁTICO

SONIA DELMY GUZMAN GUTIERREZ

MIEMBROS DE LA TERNA:

**WILSON RODRÍGUEZ AGUILAR
GABRIELA HUNG MEJÍA
GINA MARÍA VELÁSQUEZ ALVARADO**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2026
Marvin Ariel García Rivera
Karina Lizeth García Torres

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

ANÁLISIS DE PLANES DE CARRERA Y SU RELACIÓN EN RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO, CIMA, 2026.

Marvin Ariel García Rivera
Karina Lizeth García Torres

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre los planes de carrera y la retención del talento humano en la empresa CIMA, Honduras, durante el año 2026. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con predominio cuantitativo, alcance correlacional, diseño no experimental y corte transversal. La población estuvo conformada por 54 colaboradores, aplicándose un cuestionario tipo Likert con una confiabilidad de 0.96 según el Alfa de Cronbach. Los resultados evidencian una percepción favorable de las oportunidades de desarrollo profesional (85.77%), así como niveles moderados en la proyección de carrera (71.44%). En cuanto a la retención, se identificaron niveles altos en compromiso organizacional (89.95%) y permanencia laboral (81.51%). El análisis inferencial mostró un coeficiente de correlación de Spearman de $\rho = 0.647$ ($p < 0.001$), indicando una correlación positiva fuerte y estadísticamente significativa entre las variables. No obstante, debido al diseño correlacional, no se establecen relaciones de causalidad. Finalmente, los resultados evidencian una asociación relevante entre los planes de carrera y la retención del talento humano, destacando la necesidad de fortalecer su estructuración y comunicación.

Palabras claves: (planes de carrera, retención de talento humano, desarrollo profesional, compromiso organizacional, rutas de carrera)



GRADUATE SCHOOL ANALYSIS OF CAREER PLANS AND THEIR RELATIONSHIP WITH HUMAN TALENT RETENTION AT CIMA, 2026.

**Marvin Ariel García Rivera
Karina Lizeth García Torres**

Abstract

This study aimed to determine the relationship between career plans and the retention of human talent at CIMA, Honduras, during the year 2026. The research was conducted using a mixed-methods approach, predominantly quantitative, with a correlational scope, non-experimental design, and cross-sectional nature. The population consisted of 54 employees, and data were collected using a Likert-scale questionnaire with a reliability of 0.96 according to Cronbach's Alpha. The results indicate a favorable perception of professional development opportunities (85.77%) and moderate levels in career projection (71.44%). Regarding retention, high levels of organizational commitment (89.95%) and job permanence (81.51%) were identified. The inferential analysis showed a Spearman correlation coefficient of $\rho = 0.647$ ($p < 0.001$), indicating a strong positive and statistically significant relationship between the variables. However, due to the correlational design, no causal relationships are established. Finally, the findings highlight a relevant association between career plans and talent retention, emphasizing the need to strengthen their structure and communication within the organization.

Keywords: (career planning, talent retention, professional development, organizational commitment, career paths)

DEDICATORIA

A Dios, por concederme la sabiduría, la fortaleza y la perseverancia necesarias para culminar este importante camino. A mi familia, por su amor incondicional, su apoyo constante y por ser el pilar que me ha sostenido a lo largo de toda mi vida. Y a ti, mi amada Dani, por nunca dejar de creer en mí, incluso en los momentos más difíciles, tu amor, confianza y compañía han sido fundamentales en cada paso de mi vida. Este logro no me pertenece únicamente a mí, sino también a ti, porque lo hemos alcanzado juntos.

Marvin Ariel García Rivera

Primeramente, a Dios, que ha sido mi fiel compañía en toda vida y hasta el día de hoy. A mi madre Juana Ma. Torres, por enseñarme buenos hábitos, valores y principios y a tener buenos sentimientos y enseñarme la resiliencia para seguir adelante en los momentos difíciles. A mi padre que desde el cielo me ilumina para seguir adelante con mis proyectos, a mi hijo Luis André Torres y mi esposo Luis Francisco Torres, por su paciencia, apoyo y por ser mi motivación para nunca rendirme y mantener ese legado a ser un ejemplo que seguir.

Karina Lizeth García Torres

AGRADECIMIENTO

Agradecemos profundamente a nuestros docentes por su guía, dedicación y enseñanza a lo largo de nuestra formación académica. Su compromiso con la educación fue fundamental para hacer posible este trabajo de investigación.

Agradecemos a la Máster Martha Hernández, nuestra asesora académica, por su invaluable paciencia y empatía durante todo el proceso. Su acompañamiento cercano y su disposición constante fueron pilares esenciales en este proceso.

Asimismo, agradecemos a la Máster Sonia Guzmán, nuestra asesora temática, quien con su amplio conocimiento y orientación experta nos guio en la construcción y consolidación del contenido de este trabajo.

Extendemos nuestro agradecimiento a la empresa CIMA por abrirnos las puertas y brindarnos el espacio necesario para llevar a cabo nuestro trabajo de investigación. Su confianza y colaboración fueron determinantes para alcanzar los objetivos propuestos.

Finalmente, a nuestras familias, quienes con su paciencia, amor y apoyo incondicional estuvieron presentes en cada etapa de este proceso. Su respaldo fue el sostén que nos permitió seguir adelante.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTO	2
ÍNDICE DE CONTENIDO	3
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 INTRODUCCIÓN	6
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	7
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	10
1.3.1 Enunciado del problema	10
1.3.2 Formulación del problema	11
1.3.3 Preguntas de investigación	11
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	14
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	14
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	27
2.3.1 BASES TEÓRICAS	28
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS	30
2.4 MARCO LEGAL	32
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	36
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	36
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	36
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	38
3.1.4 HIPÓTESIS	39
3.1.4.1 HIPÓTESIS NULA	39
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	39
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.3.1 POBLACIÓN	41
3.3.2 MUESTRA	41
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	41
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	43
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	44

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	44
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	46
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	46
4.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.....	46
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	51
4.4 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS.....	70
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
5.1 CONCLUSIONES	76
5.2 RECOMENDACIONES	77
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	79
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	79
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	79
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA	81
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO	82
6.4.1 DESCRIPCIÓN.....	82
6.4.2 DESARROLLO	83
6.5 MEDIDAS DE CONTROL	110
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	111
6.7 Presupuesto para la implementación del Modelo Estratégico de Planes de Carrera.....	116
6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA...	117
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	119
ANEXOS	122
Anexo 1	122
Anexo 2	123
Anexo 3	124
Anexo 4	126
Anexo 5	131
Anexo 6	133
Anexo 7	135
Anexo 8	137
Anexo 9	139

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano se ha convertido en uno de los pilares estratégicos más importantes para las organizaciones en el siglo XXI. En un entorno marcado por la globalización, la digitalización y la creciente relevancia del conocimiento, las empresas ya no compiten únicamente por recursos financieros o participación de mercado, sino por la capacidad de atraer, desarrollar y retener personas con competencias diferenciadoras. En este contexto, el capital humano adquiere un valor central, ya que es a través de las personas que se materializan los procesos organizacionales, se impulsa la innovación y se alcanzan los objetivos estratégicos. Chiavenato (2017) sostiene que las personas han dejado de ser consideradas simples recursos para convertirse en socios estratégicos de la organización, lo que exige una gestión del talento alineada con la visión y la estrategia institucional.

Dentro de este enfoque, los planes de carrera emergen como una herramienta clave para gestionar de manera estructurada el crecimiento del talento humano dentro de la organización. Los planes de carrera se entienden como mecanismos formales que permiten definir rutas de progresión laboral, integrando elementos como la capacitación, la adquisición de competencias y las oportunidades de ascenso. En este sentido, el desarrollo profesional se concibe como un proceso general de mejora de capacidades, mientras que las oportunidades de crecimiento representan las posibilidades concretas de avanzar dentro de la organización, y la proyección profesional se vincula con la percepción que tiene el colaborador sobre su futuro laboral dentro de la empresa.

La adecuada articulación de estos elementos dentro de los planes de carrera permite ofrecer a los colaboradores una visión clara de crecimiento, preparación para asumir nuevos retos y oportunidades de aprendizaje continuo, factores que influyen directamente en su nivel de motivación y compromiso. Dessler (2020) señala que una de las principales razones por las que los empleados deciden abandonar una organización es la percepción de estancamiento en su trayectoria laboral, lo que evidencia la importancia de contar con estructuras claras de carrera. Esta situación resulta especialmente relevante en el caso de los profesionales jóvenes, quienes valoran la claridad en su proyección profesional como un factor determinante para su permanencia laboral.

La gestión del talento humano implica anticiparse a las necesidades futuras de la organización y preparar a las personas para responder a los desafíos del entorno. Cuando no existe

coherencia entre los objetivos organizacionales y los planes de carrera, se generan escenarios de desmotivación, bajo compromiso y fuga de talento. Esta situación no solo impacta negativamente en el clima laboral, sino que incrementa los costos asociados al reclutamiento, la selección y la capacitación de nuevos colaboradores. Diversos estudios han demostrado que las organizaciones que cuentan con sistemas formales de planes de carrera presentan mayores niveles de compromiso organizacional y un mejor desempeño laboral.

En el contexto latinoamericano, la literatura especializada coincide en que la gestión estratégica del talento humano representa una palanca fundamental para la competitividad y la sostenibilidad organizacional. Investigaciones recientes señalan que la falta de planes de carrera estructurados constituye una de las principales causas de rotación laboral en la región. Estas evidencias reflejan la necesidad de adoptar prácticas organizacionales que integren el desarrollo profesional dentro de una estructura formal de crecimiento laboral.

En Honduras, la retención del talento humano representa un desafío relevante para muchas organizaciones, particularmente en aquellas donde la capacitación técnica y la experiencia constituyen factores clave para el desempeño organizacional. CIMA, Honduras, como empresa objeto de estudio, se encuentra inmersa en este contexto y enfrenta la necesidad de fortalecer sus planes de carrera para asegurar la permanencia del talento clave. En este marco, la presente investigación tiene como objetivo analizar los planes de carrera y su relación con la retención del talento humano, con el propósito de identificar brechas y proponer lineamientos estratégicos que contribuyan a mejorar la competitividad organizacional.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

A nivel internacional, la retención del talento ha sido ampliamente estudiada como factor determinante en el desempeño organizacional. Según el informe de Gallup (2023), el 51% de los empleados a nivel mundial considera cambiar de empleo si no percibe oportunidades claras de crecimiento profesional. Esta tendencia evidencia la relación directa entre desarrollo de carrera y permanencia laboral.

Tabla 1. Principales causas de rotación voluntaria

Causa	Porcentaje (%)
Falta de crecimiento profesional	42%
Mejores salarios externos	30%
Clima organizacional	15%
Otros factores	13%

Fuente: Adaptado de Gallup (2023).

La Tabla 1 muestra las principales causas de rotación voluntaria a nivel global y evidencia que la falta de crecimiento profesional constituye el factor más influyente, con un 42%. Este resultado refleja que los colaboradores no solo buscan estabilidad laboral, sino también oportunidades claras de desarrollo dentro de la organización. Cuando las empresas no ofrecen posibilidades de ascenso, aprendizaje o evolución profesional, los empleados tienden a percibir que su progreso se encuentra limitado, lo que aumenta la probabilidad de que busquen oportunidades en otras organizaciones. Desde una perspectiva crítica, este dato sugiere que la retención del talento no depende únicamente de condiciones económicas, sino de la capacidad de la organización para ofrecer trayectorias profesionales que permitan a los colaboradores proyectar su futuro dentro de la empresa.

Por otro lado, factores como mejores salarios externos (30%), clima organizacional (15%) y otros factores (13%) también influyen en la decisión de los empleados de abandonar una organización. Aunque la remuneración continúa siendo un elemento relevante, el hecho de que no ocupe el primer lugar evidencia que los trabajadores valoran otros aspectos vinculados al desarrollo profesional y al ambiente laboral. Un clima organizacional negativo puede generar insatisfacción y afectar el compromiso de los colaboradores, mientras que otros factores pueden incluir aspectos personales o condiciones laborales específicas. En conjunto, estos resultados indican que la rotación laboral es un fenómeno multifactorial que requiere estrategias integrales de gestión del talento humano, donde las oportunidades de crecimiento, las condiciones laborales adecuadas y una cultura organizacional positiva desempeñen un papel fundamental en la permanencia del personal dentro de las organizaciones. En América Latina, el panorama refleja

desafíos similares. La CEPAL (2022) señala que la competitividad regional depende cada vez más de la capacidad de las empresas para desarrollar talento interno. Sin embargo, muchas organizaciones carecen de estructuras formales de planificación de carrera, lo que incrementa la movilidad laboral.

En el contexto hondureño, los estudios sobre retención del talento son limitados, pero informes de la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (2023) indican que las empresas reportan dificultades para mantener personal especializado. La limitada oferta de programas de desarrollo interno se identifica como un factor crítico.

Tabla 2. Factores que influyen en la permanencia laboral en Honduras

Factor	Nivel de influencia (%)
Oportunidades de ascenso	45%
Capacitación continua	25%
Remuneración	20%
Beneficios adicionales	10%

Fuente: Adaptado de CCIT (2023).

La Tabla 2 presenta los principales factores que influyen en la permanencia laboral de los colaboradores en Honduras, evidenciando que las oportunidades de ascenso representan el elemento con mayor nivel de influencia, alcanzando un 45%. Este resultado sugiere que los empleados valoran significativamente la posibilidad de crecimiento profesional dentro de la organización, ya que les permite proyectar su desarrollo a largo plazo y asumir mayores responsabilidades dentro de la empresa. En este sentido, la existencia de planes de carrera estructurados puede convertirse en un factor clave para fortalecer la motivación y el compromiso organizacional. Cuando los colaboradores perciben que su esfuerzo y desempeño pueden traducirse en oportunidades reales de promoción, es más probable que desarrollen un mayor sentido de pertenencia hacia la organización y decidan permanecer en ella.

Por otra parte, la tabla también muestra que factores como la capacitación continua (25%), la remuneración (20%) y los beneficios adicionales (10%) influyen en la decisión de los empleados de permanecer en una organización, aunque en menor proporción en comparación con las

oportunidades de ascenso. Desde una perspectiva crítica, estos resultados reflejan que la permanencia laboral no depende exclusivamente de incentivos económicos, sino de un conjunto de elementos que contribuyen al desarrollo profesional y bienestar de los colaboradores. La capacitación continua permite fortalecer las competencias del talento humano y mejorar su desempeño, mientras que una remuneración competitiva y beneficios complementarios contribuyen a mejorar la satisfacción laboral. En conjunto, estos factores evidencian que las organizaciones que buscan retener talento deben adoptar un enfoque integral de gestión del talento humano, en el cual el crecimiento profesional, la formación continua y las condiciones laborales adecuadas se integren dentro de una estrategia organizacional orientada al desarrollo sostenible del capital humano.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Enunciado del problema

En el entorno empresarial actual, las organizaciones enfrentan el desafío constante de atraer, desarrollar y retener talento altamente calificado que contribuya al logro de los objetivos estratégicos institucionales. La gestión del talento humano ha dejado de ser una función meramente administrativa para convertirse en un componente estratégico que influye directamente en la competitividad y sostenibilidad organizacional. En este contexto, los planes de carrera representan una herramienta fundamental para promover el desarrollo profesional de los colaboradores y fortalecer su compromiso con la organización.

Sin embargo, en muchas organizaciones latinoamericanas, incluyendo empresas hondureñas, los programas de desarrollo profesional y planificación de carrera aún se encuentran en etapas incipientes o no están formalmente estructurados. Esta situación puede generar incertidumbre en los colaboradores respecto a sus oportunidades de crecimiento dentro de la organización, lo que a su vez puede derivar en desmotivación, disminución del compromiso laboral y aumento en la rotación del personal clave. La pérdida de talento estratégico no solo representa costos económicos asociados al reclutamiento y capacitación de nuevos empleados, sino también la pérdida de conocimiento organizacional acumulado.

En el caso específico de CIMA, Honduras, se identifica la necesidad de analizar las estrategias actuales de gestión del talento y su relación con la retención de colaboradores considerados críticos para el funcionamiento y desarrollo de la empresa. La ausencia de

mecanismos formales de planificación de carrera puede limitar las oportunidades de desarrollo interno y afectar la permanencia de empleados con competencias estratégicas. En consecuencia, surge la necesidad de investigar cómo la implementación de planes de carrera desde una perspectiva estratégica puede contribuir a fortalecer la retención del talento humano y mejorar la sostenibilidad organizacional de la empresa.

1.3.2 Formulación del problema

Con base a la información obtenida de la investigación surge la siguiente pregunta:

¿Cuál es la relación entre la retención del talento humano y los planes de carrera de los colaboradores que ocupan posiciones críticas en la empresa CIMA, Honduras?

1.3.3 Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las características de los planes de carrera implementados para el talento humano que ocupa puestos críticos en la empresa CIMA, Honduras?
2. ¿Cuál es el nivel de retención del talento humano que ocupa puestos críticos en la empresa, considerando la permanencia laboral y el compromiso organizacional?
3. ¿Cómo perciben los colaboradores las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la empresa CIMA?
4. ¿Qué modelo estratégico de planes de carrera puede proponerse para fortalecer la retención del talento humano que ocupa puestos críticos en la empresa CIMA, Honduras para el año 2026?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Hernández, Fernández y Baptista (2014) establecen que los objetivos de investigación orientan el estudio hacia resultados concretos y verificables, definiendo el alcance y la dirección del análisis.

1.4.1 Objetivo general

Determinar la relación existente entre los planes de carrera y la retención del talento humano que ocupa puestos críticos en la empresa CIMA, Honduras, durante el año 2026.

Objetivos Específicos

1. Describir las características de los planes de carrera implementados para el talento humano que ocupa puestos críticos en la empresa CIMA, Honduras.
2. Analizar el nivel de retención del talento humano que ocupa puestos críticos, considerando la permanencia laboral y el compromiso organizacional.
3. Identificar la percepción de los colaboradores respecto a las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la empresa CIMA, Honduras.
4. Proponer un modelo estratégico de planes de carrera orientado a fortalecer la retención del talento humano que ocupa puestos críticos en la empresa CIMA, Honduras, para el año 2026.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica debido a la creciente importancia que ha adquirido la gestión estratégica del talento humano en las organizaciones contemporáneas, especialmente en contextos donde la competencia por personal calificado y la necesidad de garantizar la continuidad operativa es cada vez mayor. En un entorno marcado por transformaciones tecnológicas, cambios demográficos y nuevas expectativas laborales, las empresas deben adoptar estrategias que permitan atraer, desarrollar y retener a los colaboradores que poseen conocimientos y competencias críticas para el logro de los objetivos institucionales. En este sentido, el estudio sobre la relación entre los planes de carrera y la retención del talento humano en puestos estratégicos dentro de la empresa CIMA es pertinente, pues permite comprender cómo la ausencia de oportunidades de desarrollo profesional puede traducirse en desmotivación, pérdida de compromiso y aumento de la rotación, afectando de manera directa la competitividad organizacional.

Asimismo, la rotación laboral constituye uno de los desafíos más relevantes para las organizaciones, dado que su impacto se extiende más allá de la salida de un colaborador. Cada renuncia implica costos asociados a la selección, inducción, capacitación y adaptación del nuevo personal, además de una disminución temporal en la productividad mientras el sustituto adquiere las habilidades necesarias para desempeñar el puesto. La tabla incluida en este capítulo, que detalla los principales costos organizacionales derivados de la rotación, evidencia que aspectos como el

reclutamiento, la capacitación y la pérdida de productividad representan impactos altos o medios-altos para las empresas.

Tabla 3. Impacto de la rotación en costos organizacionales

Concepto	Impacto estimado
Reclutamiento	Alto
Capacitación	Medio–Alto
Pérdida de productividad	Alto
Clima organizacional	Medio

Fuente: Adaptado de Dessler (2020).

La Tabla 3 evidencia que la rotación de personal genera impactos significativos en diferentes áreas de la organización, especialmente en los procesos de reclutamiento y en la pérdida de productividad, ambos con un nivel de impacto alto. Esto demuestra que la salida de un colaborador no solo implica reemplazar a un recurso humano, sino también la pérdida de conocimiento y experiencia acumulados. Además, la organización debe invertir tiempo y recursos en la selección y capacitación de un nuevo empleado, lo que puede afectar el ritmo de trabajo y provocar una disminución temporal en el desempeño mientras el sustituto se adapta a sus funciones.

La tabla también muestra que la capacitación tiene un impacto medio–alto y el clima organizacional un impacto medio, lo cual evidencia que la rotación afecta no solo los costos económicos, sino también la estabilidad interna. La llegada de un nuevo empleado exige invertir en su formación y adaptación, prolongando el tiempo necesario para alcanzar niveles óptimos de productividad. Asimismo, la salida frecuente de colaboradores puede generar incertidumbre en los equipos, afectar la cohesión y disminuir la motivación laboral. En conjunto, estos elementos reafirman que la rotación tiene efectos organizacionales relevantes y subrayan la necesidad de estrategias de gestión del talento, como los planes de carrera, para fortalecer la permanencia del personal clave.

La implementación de planes de carrera no solo beneficia a los colaboradores al ofrecerles oportunidades de desarrollo profesional, sino que también contribuye a la estabilidad

organizacional. Cuando los trabajadores perciben que la empresa invierte en su crecimiento, suelen mostrar mayores niveles de compromiso, motivación y lealtad institucional. Desde una perspectiva estratégica, esto permite construir equipos más sólidos, mejorar la continuidad operativa y fortalecer la capacidad de la organización para enfrentar los desafíos del entorno. De igual forma, el estudio aporta al ámbito académico, especialmente en Honduras, donde aún existe poca investigación sobre la relación entre planificación de carrera y retención del talento. Sus resultados podrán servir de base para futuros estudios y para el fortalecimiento de la gestión estratégica del talento humano en la región.

Desde una perspectiva social, esta investigación es relevante porque contribuye al fortalecimiento del desarrollo profesional dentro del país. La implementación de planes de carrera puede generar mejores oportunidades laborales, elevar la calidad del empleo y promover el desarrollo de competencias entre los trabajadores. Asimismo, ofrecer rutas claras de crecimiento dentro de las organizaciones nacionales puede reducir la migración laboral de profesionales que buscan oportunidades en el extranjero. En consecuencia, los resultados de este estudio podrán servir como base para diseñar estrategias que mejoren la gestión del talento en CIMA y en empresas con características similares, contribuyendo al fortalecimiento del capital humano y de las prácticas de gestión en el contexto hondureño.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

El entorno organizacional puede analizarse desde tres niveles principales: macroentorno, microentorno y análisis interno. Estos niveles permiten comprender las condiciones externas e internas que influyen en la gestión del talento humano y, específicamente, en las estrategias relacionadas con la retención del talento y el desarrollo profesional de los trabajadores.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El macroentorno comprende el conjunto de fuerzas económicas, sociales, políticas, tecnológicas, legales y culturales que influyen de manera indirecta, pero determinante, en el desempeño de las organizaciones. Estas fuerzas configuran el contexto en el cual las empresas desarrollan sus estrategias y toman decisiones relacionadas con la gestión del talento humano. Desde el enfoque de sistemas abiertos, la organización interactúa de manera permanente con su

entorno, del cual importa recursos (entradas), los transforma mediante procesos internos y exporta resultados (salidas), ajustando su funcionamiento a través de mecanismos de retroalimentación que le permiten mantener un equilibrio dinámico u homeostasis frente a escenarios caracterizados por creciente complejidad y turbulencia, tales como la globalización, la digitalización y la competencia basada en el conocimiento (Chiavenato, 2011).

En la denominada era de la información, el capital humano y el conocimiento han sustituido progresivamente al capital financiero como la principal fuente de ventaja competitiva sostenible. La presión por innovar, la movilidad laboral y la apertura de los mercados obligan a las organizaciones a alinear la gestión de personas con la estrategia organizacional, a fin de preservar la productividad, la continuidad del negocio y la capacidad de adaptación al entorno. En este contexto, el desarrollo de competencias esenciales, entendidas como aquellas capacidades organizacionales difíciles de imitar, se convierte en un elemento central para el éxito estratégico, lo que refuerza la necesidad de invertir en talento humano, aprendizaje organizacional y desarrollo profesional (Chiavenato, 2011; Hamel & Prahalad).

En América Latina, estudios y revisiones recientes coinciden en que la gestión estratégica del talento humano (GTH) constituye una palanca fundamental para la competitividad y la sostenibilidad organizacional. Huaraca-Carhuaricra (2023) señala que, en contextos marcados por alta rotación laboral, migración de profesionales y limitaciones estructurales del mercado de trabajo, la capacidad de las organizaciones para desarrollar talento interno adquiere un valor estratégico superior. Bajo estas condiciones, la gestión del talento trasciende el ámbito operativo y se consolida como una función estratégica orientada a fortalecer el compromiso, la permanencia y la generación de valor organizacional.

La dinámica del macroentorno descrita incrementa de manera significativa la relevancia de instrumentos de gestión como los planes de carrera, la capacitación continua, la comunicación interna efectiva y la calidad de vida en el trabajo. Estos elementos se convierten en mecanismos clave para responder a un entorno cada vez más exigente, donde la retención del talento humano resulta crítica para asegurar la estabilidad y el desempeño organizacional. En este sentido, los planes de carrera permiten articular las expectativas individuales de crecimiento con los objetivos estratégicos de la organización, contribuyendo a reducir la rotación voluntaria y a preservar el conocimiento clave.

En países como Alemania, España, Reino Unido y Estados Unidos, las organizaciones han incorporado de manera sistemática los planes de carrera estructurados como herramientas estratégicas para enfrentar la escasez de talento y disminuir los niveles de rotación laboral. En estos contextos, diversos estudios evidencian que los colaboradores valoran no solo la compensación económica, sino también la proyección profesional, la empleabilidad interna y las oportunidades de aprendizaje continuo, factores que influyen directamente en su decisión de permanencia dentro de la organización (Blanco & Golik, 2024). Asimismo, investigaciones europeas muestran que las empresas que cuentan con sistemas formales de desarrollo y promoción interna presentan mayores niveles de compromiso organizacional y menores tasas de rotación, particularmente entre generaciones jóvenes como los millennials y centennials, quienes priorizan el crecimiento profesional por encima de la estabilidad laboral tradicional (Blanco & Golik, 2024).

Estas tendencias internacionales confirman lo planteado por Chiavenato (2011), quien sostiene que, en la era del conocimiento, las personas buscan organizaciones que les permitan desarrollar su potencial, adquirir nuevas competencias y alcanzar la autorrealización profesional. En consecuencia, la capacidad de ofrecer trayectorias claras de desarrollo se convierte en un factor diferenciador para atraer y retener talento humano.

En el contexto latinoamericano, si bien existen diferencias estructurales respecto a los países desarrollados, se observa una convergencia progresiva hacia prácticas internacionales de gestión del talento. Investigaciones realizadas en países como México, Colombia, Perú y Chile evidencian que la falta de oportunidades de desarrollo profesional constituye una de las principales causas de rotación laboral, especialmente entre profesionales jóvenes y trabajadores del conocimiento (Villasana Arreguín & Sánchez Macías, 2022). La evidencia empírica indica que las organizaciones que no cuentan con planes de carrera claros enfrentan mayores dificultades para retener talento, lo que se traduce en pérdida de conocimiento, incremento de costos de reemplazo y disminución del desempeño organizacional (Huaraca-Carhuaricra, 2023).

En contraste, aquellas organizaciones latinoamericanas que han implementado programas de desarrollo profesional, capacitación continua y movilidad interna logran fortalecer el compromiso organizacional y la permanencia del talento humano. Estas prácticas permiten responder de manera estratégica a las exigencias del macroentorno y constituyen una base sólida para el diseño de políticas de retención alineadas con los objetivos organizacionales y las

expectativas del capital humano. La implementación de planes de carrera como estrategia para la retención del talento humano ha sido ampliamente documentada en organizaciones de países desarrollados, donde la gestión del capital humano se concibe como un factor crítico de competitividad. En estos contextos, las empresas han transitado de modelos tradicionales de gestión de recursos humanos hacia enfoques estratégicos orientados al desarrollo, la movilidad interna y la sostenibilidad del talento. Diversas organizaciones han reconocido que ofrecer trayectorias claras de crecimiento profesional no solo incrementa la motivación de los colaboradores, sino que reduce de manera significativa la rotación voluntaria, especialmente en puestos clave y altamente especializados.

En Estados Unidos, empresas como Google han desarrollado sistemas formales de planificación de carrera orientados al crecimiento continuo y la progresión profesional de sus colaboradores. A través de programas estructurados de evaluación, retroalimentación permanente y desarrollo profesional, la organización permite que los empleados visualicen distintas rutas de crecimiento dentro de la empresa, tanto en posiciones técnicas como de liderazgo. Estas prácticas han sido diseñadas para responder a la alta competencia por talento especializado, especialmente en el sector tecnológico, y han demostrado ser eficaces para fortalecer el compromiso organizacional y reducir la fuga de talento. La experiencia de Google evidencia que la planificación de carreras constituye una herramienta estratégica para la retención del talento humano en entornos altamente dinámicos y competitivos.

De manera similar, organizaciones como IBM han implementado modelos de planes de carrera basados en competencias, aprendizaje continuo y movilidad interna. En este enfoque, los colaboradores pueden desarrollar trayectorias profesionales verticales y horizontales, alineadas con las necesidades estratégicas del negocio y con sus propios intereses profesionales. Este modelo ha permitido a la empresa enfrentar la escasez de talento en áreas tecnológicas críticas, al tiempo que fortalece la empleabilidad interna y reduce la rotación voluntaria. Estos antecedentes confirman que los planes de carrera no solo benefician a los colaboradores, sino que también contribuyen a la continuidad operativa y al fortalecimiento del conocimiento organizacional.

En Europa, empresas multinacionales como Siemens y Unilever han adoptado enfoques innovadores de desarrollo de carrera como parte integral de su estrategia de gestión del talento. Siemens ha desarrollado programas de formación dual, mentoring y rotación internacional que

permiten preparar a los colaboradores para asumir roles futuros, garantizando la sucesión en puestos críticos. Por su parte, Unilever ha implementado modelos de carreras flexibles y no lineales, basados en proyectos y desarrollo de competencias, lo que permite a los empleados construir trayectorias profesionales adaptables a los cambios del entorno. Estas experiencias demuestran que los planes de carrera estructurados son un elemento clave para la retención del talento, particularmente entre generaciones jóvenes que priorizan el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional.

En el contexto latinoamericano, aunque las condiciones estructurales difieren de las de los países desarrollados, diversas organizaciones han adoptado prácticas similares con resultados positivos. Un caso emblemático es Grupo Bimbo, empresa multinacional mexicana que ha implementado un sistema formal de planes de carrera, evaluación del desempeño, identificación de talento de alto potencial y programas de capacitación a través de su universidad corporativa. Este enfoque ha permitido a la organización promover la movilidad interna, fortalecer el compromiso organizacional y reducir la rotación del talento clave en distintos países de la región. Asimismo, empresas como CEMEX y Ecopetrol han desarrollado programas de planes de carrera y sucesión orientados a asegurar la continuidad del conocimiento técnico y el desarrollo del talento interno, lo que ha contribuido a su sostenibilidad y competitividad en mercados altamente exigentes.

En conjunto, los antecedentes internacionales evidencian que los planes de carrera estructurados constituyen una estrategia efectiva para la retención del talento humano, tanto en países desarrollados como en América Latina. Estas experiencias confirman que la planificación de carreras fortalece el compromiso organizacional, reduce la rotación voluntaria y asegura la continuidad del talento clave.

En países de primer mundo, la implementación de planes de carrera se ha consolidado como una práctica estratégica para la retención del talento humano, especialmente en organizaciones que compiten por conocimiento y capacidades especializadas. Un caso representativo es Google (Estados Unidos), empresa que ha desarrollado sistemas formales de desarrollo profesional y progresión interna mediante programas como Googler Reviews and Development y Stay and Thrive. Estos programas permiten a los colaboradores visualizar trayectorias claras de crecimiento, recibir retroalimentación continua y acceder a oportunidades de

movilidad interna, lo que ha contribuido a reducir la rotación voluntaria y fortalecer el compromiso organizacional (Google, 2023).

De manera similar, IBM (Estados Unidos) ha implementado un modelo de planificación de carreras basado en competencias y aprendizaje continuo, que permite a los colaboradores desarrollar trayectorias profesionales tanto verticales como horizontales. La empresa promueve la actualización constante de habilidades a través de plataformas digitales y programas de movilidad interna, alineando el desarrollo individual con las necesidades estratégicas del negocio. Este enfoque ha sido clave para retener talento especializado en áreas tecnológicas y garantizar la continuidad del conocimiento organizacional (IBM, 2022).

En el contexto europeo, Siemens (Alemania) ha integrado los planes de carrera como parte de su estrategia de gestión del talento, combinando formación técnica, programas de mentoring y rotación internacional. Este modelo permite preparar a los colaboradores para asumir puestos críticos en el futuro, asegurando la sucesión y reduciendo el riesgo de pérdida de talento clave. La experiencia de Siemens demuestra que la planificación de carreras contribuye de manera significativa a la sostenibilidad organizacional en sectores altamente especializados (Siemens, 2021).

Asimismo, Unilever (Reino Unido) ha adoptado un enfoque innovador de desarrollo profesional mediante carreras flexibles y no lineales, basadas en proyectos, adquisición de competencias y movilidad interna. A través de plataformas digitales de talento, la empresa fomenta la autogestión de la carrera profesional, lo que ha incrementado el compromiso y la permanencia de los colaboradores, especialmente entre generaciones jóvenes que priorizan el crecimiento profesional y el aprendizaje continuo (Unilever, 2022).

En América Latina, un antecedente destacado es Grupo Bimbo (México), organización que ha implementado un sistema formal de planes de carrera, evaluación del desempeño, identificación de talento de alto potencial y capacitación a través de su universidad corporativa. Este enfoque ha permitido fortalecer la movilidad interna, reducir la rotación del talento clave y alinear el desarrollo profesional de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa en distintos países de la región (Grupo Bimbo, 2023). Estos antecedentes internacionales evidencian que los planes de carrera constituyen una estrategia efectiva y adaptable para la retención del talento humano, lo que respalda la pertinencia de su análisis en el contexto de CIMA, Honduras.

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El microentorno se entiende como el conjunto de condiciones inmediatas que enmarcan la experiencia laboral en Centroamérica con énfasis en Honduras, donde se decide, en última instancia, la permanencia o salida del talento. En mercados regionales caracterizados por alta movilidad y oportunidades externas cada vez más visibles, las organizaciones convierten su microentorno en el principal espacio de respuesta estratégica: allí se traducen en prácticas concretas las expectativas de desarrollo del personal, la forma de liderar, la calidad de la comunicación y la claridad de las trayectorias profesionales. En este contexto, cuando los colaboradores no visualizan un futuro dentro de la organización porque perciben estancamiento, trayectorias difusas o mecanismos informales, la intención de rotación aumenta, especialmente entre trabajadores del conocimiento y perfiles jóvenes, que ponderan el aprendizaje y la empleabilidad por encima de la estabilidad tradicional. La evidencia latinoamericana muestra que la falta de oportunidades de crecimiento es un determinante consistente de la rotación, mientras que los planes de desarrollo reducen dicha intención al ofrecer metas, hitos y mecanismos de avance verificables.

El liderazgo es el primer modulador de ese microentorno. En la práctica regional siguen conviviendo estilos jerárquicos y de control con enfoques más participativos. Los resultados empíricos favorecen a estos últimos: allí donde la dirección promueve comunicación abierta, reconocimiento y apoyo al desarrollo, el compromiso organizacional crece y, con él, la probabilidad de permanencia y el desempeño. En industrias latinoamericanas, la comunicación interna y el compromiso actúan como impulsores del rendimiento y como mecanismos indirectos de retención, al alinear expectativas y ofrecer certidumbre sobre lo que se espera del rol y lo que la organización ofrece a cambio. Para Honduras y la región, esto implica profesionalizar la relación jefa–colaborador, instaurar ciclos de retroalimentación y sostener conversaciones periódicas de carrera para evitar la fuga de talento hacia empleadores nacionales o internacionales que ya operan con estos estándares.

La calidad del clima organizacional depende, a su vez, de la claridad de procesos, roles y apoyos. En instituciones de educación superior latinoamericanas, un espejo útil para organizaciones de servicios intensivos en conocimiento se ha encontrado que una estructura de clima con reglas explícitas, soporte y procesos definidos explica mejor el desempeño del capital

humano; por extensión, un clima predecible y bien comunicado reduce ambigüedad y ansiedad laboral, condiciones que erosionan la permanencia. Para el microentorno centroamericano esto se traduce en estandarizar prácticas (inducción, evaluación del desempeño, aprendizaje) y remover cuellos de botella que entorpecen el avance profesional.

En el núcleo del microentorno están los planes de carrera, la palanca que más claramente vincula la vivencia diaria con la retención: dan trayectoria, ritmo y sentido al esfuerzo individual, conectan el desempeño actual con recompensas futuras (movilidad, formación, asignaciones de mayor responsabilidad) y ordenan la oferta interna de oportunidades. La evidencia con profesionales millennials en la región muestra que la planificación de carrera es valorada y demandada; además, revela perfiles de planificación (detallistas, por macroobjetivos, graduales y no planificadores) que exigen acompañamientos diferenciados: más mentoring y andamiaje para quienes no planifican; libertad guiada y proyectos retadores para quienes lo hacen a detalle. Incorporar esta segmentación en Honduras y Centroamérica permite elevar el valor percibido de la propuesta de carrera, reducir la fricción en los movimientos internos y fortalecer el vínculo psicológico con la organización.

Todo lo anterior converge con el enfoque de gestión estratégica del talento humano: tratar a las personas como socios y no como meros recursos, y diseñar el microentorno como un sistema abierto que aprende del entorno, incorpora retroalimentación y alinea sus subsistemas comunicación, liderazgo, desempeño, formación y carrera, para producir resultados sostenibles (satisfacción, compromiso, desempeño y retención). En términos operativos para el tejido empresarial hondureño y centroamericano, esto implica institucionalizar planes de carrera ligados a la evaluación del desempeño, instalar rutas de aprendizaje con evaluación de impacto, profesionalizar la comunicación interna (matrices de mensajes, rituales de información, tableros), y desarrollar a los mandos en habilidades de coaching y feedback, de modo que la experiencia diaria del colaborador haga creíble y alcanzable su futuro dentro de la organización.

Cervecería Hondureña (Gutiérrez Rommel, 2022)

Constituye uno de los casos más representativos en Honduras en materia de desarrollo profesional y retención del talento humano. La empresa ha implementado el programa “Talento Cervecería”, orientado a la identificación, formación y desarrollo de jóvenes profesionales con alto potencial, mediante rotaciones internas, asignación de proyectos estratégicos y acompañamiento

de líderes organizacionales. Este programa permite a los participantes construir una trayectoria profesional clara dentro de la organización, fortaleciendo su compromiso y reduciendo la rotación temprana. La continuidad del programa por varios años y su alcance nacional evidencian su impacto positivo en la retención del talento y en la sostenibilidad del capital humano de la empresa (Proceso Digital, 2022).

Grupo Ficohsa ha consolidado una estrategia integral de gestión del talento humano enfocada en el desarrollo profesional continuo y la movilidad interna, como mecanismos para fortalecer la retención del talento. La organización promueve la formación constante, el acceso a oportunidades de crecimiento y la identificación de talento interno para ocupar posiciones estratégicas. Asimismo, la implementación de plataformas digitales para la gestión del talento y la atracción de personal refleja una visión moderna orientada a la sostenibilidad del capital humano. Estas prácticas han contribuido a posicionar a Grupo Ficohsa como uno de los empleadores más atractivos del país, con énfasis en la permanencia y el desarrollo de su talento (Grupo Ficohsa, 2025)

Banco Atlántida ha implementado políticas de gestión del talento humano orientadas al crecimiento profesional, estabilidad laboral y promoción interna, especialmente en el sector financiero. La institución ofrece programas de capacitación continua, evaluación del desempeño y oportunidades de desarrollo profesional, lo que permite a los colaboradores proyectar su carrera dentro de la organización. Estas prácticas han favorecido la retención del talento y la consolidación de equipos con experiencia, contribuyendo a la continuidad operativa y al fortalecimiento institucional en el largo plazo (Banco Atlántida, 2024).

Tigo Honduras ha desarrollado un modelo innovador de desarrollo de carrera a través del programa “IT Factor”, dirigido a estudiantes universitarios y profesionales recién graduados del área de ingeniería y tecnología. Este programa combina procesos de evaluación de potencial, mentoring, capacitación técnica y asignación de retos reales del negocio, permitiendo a los participantes incorporarse formalmente a la organización con una proyección clara de crecimiento profesional. El enfoque del programa en la construcción de “autopistas de desarrollo profesional” ha contribuido a atraer y retener talento joven altamente calificado, fortaleciendo la empleabilidad interna y reduciendo la rotación en posiciones técnicas críticas (Díaz Wendy, 2023).

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

CIMA es una empresa hondureña, fundada en la ciudad de Tegucigalpa en 2015, con el objetivo de transformar la vida de las personas a través de espacios de comunidad innovadores para satisfacer la necesidad habitacional de las personas, así como también de oficinas y locales comerciales para todos los emprendedores o empresas dedicadas al comercio.

MISIÓN DE LA EMPRESA

Aunque no está explícitamente redactada en una sola frase en su sitio web, la misión de CIMA se centra en: Desarrollar proyectos inmobiliarios de calidad: Crear espacios residenciales y comerciales que buscan transformar el entorno urbano de Honduras.

Innovación y sostenibilidad: Impulsar nuevas formas de construcción y diseño sostenible en sus proyectos.

Servicio al Cliente: Ofrecer una experiencia moderna, conectada y centrada en el bienestar de los usuarios.

VISIÓN DE LA EMPRESA

La visión de CIMA se orienta hacia:

Ser líderes en el mercado: Consolidarse como el grupo desarrollador referente en Honduras por la calidad y ejecución de sus proyectos. Fomentar la excelencia y el talento: Crear un entorno de trabajo que potencia el crecimiento profesional y personal de su equipo.

VALORES CLAVE

1. Buenas vibras.
2. Comunicación directa.
3. Creatividad.
4. Logradores.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA CIMA

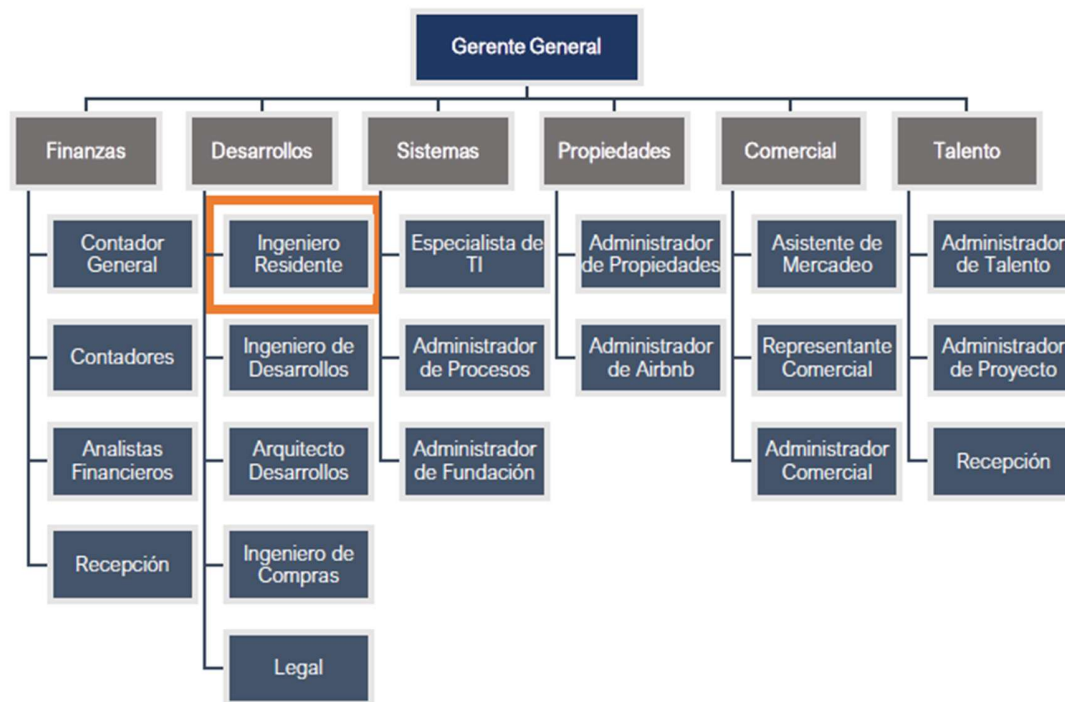


Figura No.1. Organigrama de la empresa CIMA

Fuente: CIMA HONDURAS

El organigrama de CIMA, Honduras es una estructura organizacional funcional de tipo jerárquico, caracterizada por la departamentalización de la empresa en áreas especializadas que responden a funciones específicas. En este modelo, la Gerencia General concentra la autoridad principal y actúa como eje de coordinación, mientras que las áreas de Finanzas, Desarrollos, Sistemas, Propiedades, Comercial y Talento se organizan de manera vertical, cada una con puestos definidos y relaciones de dependencia claramente establecidas. Esta estructura permite una distribución formal del trabajo basada en la especialización técnica, facilita el control y la supervisión a través de líneas de mando directas y promueve la eficiencia operativa mediante la claridad en responsabilidades y funciones, sin implicar juicios de valor sobre su desempeño, sino describiendo su configuración organizativa y su lógica administrativa.

La empresa CIMA dispone de una estructura organizacional conformada por un total de 294 colaboradores, de los cuales 187 desempeñan funciones en el nivel corporativo y 107 en el nivel operativo. Del total del personal, 54 colaboradores ocupan puestos considerados críticos dentro de la organización, debido a la relevancia estratégica de sus funciones para la continuidad

operativa, la gestión administrativa y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Criterios de identificación de puestos críticos

Un puesto fue considerado crítico cuando cumplía al menos cuatro de los siguientes criterios:

- Impacto directo en los objetivos estratégicos de CIMA.
- Dificultad para reemplazar al ocupante.
- Conocimientos técnicos especializados.
- Toma de decisiones de alto impacto.
- Influencia sobre procesos clave del negocio.
- Riesgo operativo significativo ante una vacante.
- Liderazgo de equipos o proyectos estratégicos.

De acuerdo con la información proporcionada por el área de Talento Humano, la organización ha identificado un total de 54 puestos considerados críticos dentro de su estructura organizacional, de una población de 294 colaboradores. Si bien la empresa cuenta con esta clasificación como parte de su gestión interna, no se tuvo acceso a la documentación o metodología utilizada para determinar dichos puestos.

El análisis interno permite evaluar las características organizacionales, recursos y prácticas internas que influyen en la gestión del talento humano dentro de una empresa. Este análisis resulta fundamental para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora relacionadas con la gestión del capital humano y el desarrollo profesional de los colaboradores. En el caso de la empresa CIMA, Honduras, el análisis interno se enfoca en comprender las dinámicas organizacionales relacionadas con la gestión del talento humano, particularmente en lo referente a la retención del personal y las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización.

Según Chiavenato (2011), las organizaciones modernas deben considerar a sus trabajadores como socios estratégicos capaces de generar valor mediante sus conocimientos, habilidades y competencias, lo cual exige desarrollar políticas organizacionales orientadas al crecimiento profesional y al fortalecimiento del capital humano.

Dentro de este marco, el análisis interno de CIMA permite identificar aspectos clave relacionados con la gestión del talento humano, entre los cuales destacan la estructura organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional, los procesos de evaluación del desempeño y las estrategias de retención del personal.

Uno de los principales desafíos que enfrentan muchas organizaciones, particularmente en economías emergentes, es la ausencia de planes de carrera estructurados que permitan a los trabajadores visualizar oportunidades claras de crecimiento dentro de la empresa. Cuando los empleados no perciben posibilidades de desarrollo profesional, es más probable que busquen oportunidades laborales en otras organizaciones, lo que incrementa los niveles de rotación de personal.

En el caso de CIMA, resulta pertinente analizar en qué medida la organización cuenta con estrategias formales orientadas al desarrollo profesional del talento humano, tales como programas de capacitación, mecanismos de promoción interna y sistemas de evaluación del desempeño. Estos elementos son fundamentales para fortalecer la gestión del talento humano y garantizar la sostenibilidad organizacional a largo plazo. (Pérez Marroquín, 2023) Señala que las organizaciones que fomentan el desarrollo del talento humano logran mejorar significativamente la satisfacción laboral y el compromiso de los trabajadores, lo que contribuye a reducir la rotación laboral y fortalecer el desempeño organizacional.

Por otra parte, la existencia de políticas claras de desarrollo profesional permite a los trabajadores comprender las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, lo cual influye directamente en su motivación y permanencia laboral. Cuando los colaboradores perciben que la organización invierte en su desarrollo profesional, tienden a desarrollar un mayor nivel de compromiso con los objetivos institucionales, el análisis interno de CIMA también debe considerar posibles limitaciones relacionadas con la planificación estratégica del talento humano.

La implementación de planes de carrera representa una herramienta estratégica que permite fortalecer la gestión del talento humano, identificar el potencial de los colaboradores y establecer rutas claras de desarrollo profesional dentro de la organización. Por lo tanto, la situación actual de CIMA constituye un elemento clave para comprender las dinámicas organizacionales relacionadas con la retención del talento humano y para identificar oportunidades de mejora que permitan fortalecer el desarrollo profesional de los colaboradores. A partir de este análisis, es posible diseñar

estrategias organizacionales orientadas a implementar planes de carrera que contribuyan a mejorar la motivación laboral, fortalecer el compromiso organizacional y reducir la rotación de personal dentro de la empresa.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano se refiere al conjunto de políticas, prácticas y estrategias organizacionales destinadas a atraer, desarrollar y retener a los trabajadores dentro de una organización.

En el contexto actual, la gestión del talento humano se ha transformado en una función estratégica que contribuye al desarrollo organizacional y al fortalecimiento de la competitividad empresarial. Según Hart-Montes, Ramos-Gelvez y Arzuza-Gómez (2024), la gestión del talento humano permite establecer directrices, procedimientos y recursos que facilitan la coordinación de las acciones organizacionales y el desarrollo de los trabajadores.

2.2.2 PLAN DE CARRERA

El plan de carrera se refiere a un conjunto de procesos organizacionales orientados a planificar el desarrollo profesional de los trabajadores dentro de una empresa. Los planes de carrera permiten establecer rutas de crecimiento profesional que facilitan el desarrollo de competencias, habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño de nuevas responsabilidades dentro de la organización. Los planes de carrera contribuyen a fortalecer la relación entre los trabajadores y la organización, ya que permiten alinear las aspiraciones profesionales de los empleados con los objetivos organizacionales.

2.2.3 RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Se define como el conjunto de estrategias organizacionales orientadas a mantener a los trabajadores valiosos dentro de la empresa. La retención del talento se ha convertido en un tema central dentro de la gestión de recursos humanos debido a los costos asociados a la rotación laboral. Cuando los trabajadores abandonan una organización, se generan gastos relacionados con procesos de reclutamiento, capacitación y pérdida de conocimiento organizacional.

De acuerdo con Pérez Marroquín (2023), factores como la cultura organizacional, la compensación laboral, las oportunidades de desarrollo profesional y la satisfacción laboral

influyen directamente en la permanencia de los trabajadores dentro de las organizaciones.

2.2.4 SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral se define como el grado en que una persona experimenta sentimientos positivos o favorables hacia su trabajo y las condiciones en las que este se desarrolla. Desde una perspectiva psicológica y organizacional, la satisfacción laboral refleja la valoración que realiza el trabajador al comparar sus expectativas, necesidades y valores personales con las recompensas y experiencias que obtiene en su entorno laboral.

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

2.3.1.1 Teoría del capital humano

La teoría del capital humano, desarrollada por Gary Becker (1964), sostiene que el conocimiento, las habilidades, la experiencia y las competencias de los trabajadores constituyen un activo estratégico para las organizaciones, comparable a cualquier otro tipo de inversión productiva. Desde esta perspectiva, la formación, la capacitación y el desarrollo del personal no representan un costo, sino una inversión que incrementa la productividad individual y organizacional. Chiavenato (2011) amplía este enfoque al afirmar que el capital humano es la principal fuente de valor y ventaja competitiva sostenible, ya que los colaboradores aportan capacidades intelectuales, creatividad y habilidades que inciden directamente en la eficiencia operativa, la innovación y el logro de los objetivos estratégicos. En consecuencia, las organizaciones que gestionan adecuadamente su capital humano fortalecen su desempeño y su permanencia en entornos altamente competitivos.

2.3.1.2 Teoría de la motivación de Maslow

La teoría de la jerarquía de necesidades, propuesta por Abraham Maslow (1943), plantea que el comportamiento humano está motivado por la satisfacción progresiva de una serie de necesidades organizadas en niveles, que van desde las necesidades fisiológicas y de seguridad hasta las necesidades sociales, de reconocimiento y de autorrealización. En el contexto organizacional, esta teoría permite comprender cómo las motivaciones de los trabajadores evolucionan conforme se satisfacen necesidades básicas, dando mayor relevancia a factores como el reconocimiento, el desarrollo profesional y el crecimiento personal. Estudios recientes señalan

que la satisfacción de estas necesidades superiores influye significativamente en la motivación laboral y en la retención del talento humano (Madero, 2023). En este sentido, los planes de carrera y las oportunidades de desarrollo interno se convierten en herramientas clave para atender dichas necesidades y fortalecer el compromiso de los colaboradores con la organización.

2.3.1.3 Teoría del desarrollo profesional

La teoría del desarrollo profesional, formulada por Donald Super (1957), concibe la carrera profesional como un proceso continuo y dinámico que se desarrolla a lo largo del ciclo de vida laboral del individuo. Esta teoría sostiene que las personas construyen su trayectoria profesional mediante la adquisición progresiva de habilidades, conocimientos y experiencias, en función de sus intereses, capacidades y oportunidades organizacionales. En el ámbito empresarial, el desarrollo profesional se vincula directamente con la implementación de planes de carrera estructurados que permitan a los trabajadores visualizar posibilidades de crecimiento y movilidad interna. Investigaciones han demostrado que la ausencia de oportunidades de desarrollo constituye una de las principales causas de rotación laboral, mientras que su presencia fortalece el compromiso organizacional y la permanencia del talento humano (Madero, 2019). Por ello, las organizaciones que promueven el desarrollo profesional contribuyen tanto al crecimiento individual como al logro de sus objetivos estratégicos.

2.3.1.4 Teoría de la revisión de talento y la matriz de nueve cajas (Nine-Box Talent Review)

La matriz de nueve cajas (Nine-Box Grid), desarrollada originalmente por McKinsey & Company como herramienta de planificación estratégica y posteriormente adaptada a la gestión del talento humano, constituye uno de los modelos más utilizados por las organizaciones para evaluar de manera simultánea el desempeño actual y el potencial futuro de sus colaboradores. El modelo se representa mediante una matriz de 3x3 (nueve cuadrantes), en la cual el eje horizontal mide el desempeño (bajo, medio, alto) y el eje vertical mide el potencial de desarrollo futuro (bajo, medio, alto) de cada colaborador (Charan, Drotter & Noel, 2001).

La combinación de ambos ejes permite clasificar a los colaboradores en distintas categorías, tales como "alto potencial" (alto desempeño y potencial), "profesional sólido" (alto desempeño, potencial limitado) o "enigma" (bajo desempeño con potencial no evidenciado), entre otras. Esta clasificación proporciona una base objetiva para la toma de decisiones relacionadas con

la planificación de sucesión, el diseño de rutas de carrera diferenciadas y la asignación de recursos de desarrollo (Silzer & Church, 2009).

El proceso de revisión de talento (talent review), del cual la matriz de nueve cajas es el instrumento central, se define como un ejercicio periódico y sistemático mediante el cual las jefaturas y el área de gestión del talento humano evalúan conjuntamente el desempeño histórico y el potencial de crecimiento de los colaboradores, con el propósito de identificar brechas de sucesión, priorizar inversiones en desarrollo y construir un pipeline de talento (Cappelli, 2008). Este enfoque resulta particularmente pertinente para organizaciones que, como CIMA, requieren fortalecer la retención de colaboradores en puestos críticos, ya que permite diferenciar las estrategias de desarrollo según el nivel de desempeño y potencial identificado en cada caso, en lugar de aplicar un modelo único de plan de carrera para toda la población crítica.

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

Las investigaciones recientes sobre talento humano, retención laboral y desempeño se han basado principalmente en diseños cuantitativos de tipo no experimental y de corte transversal, apoyándose en encuestas estructuradas y análisis estadísticos como correlaciones, regresiones y validación psicométrica. Este enfoque permite medir relaciones entre variables organizacionales y comprender los factores que influyen en la permanencia del personal en distintos sectores productivos.

2.3.2.1 Retención del Talento Humano: Diseño de Rutas de Carrera para las Áreas Operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. desarrollada por Verónica Izurieta Marcillo (Ecuador, 2020)

Diversas tesis académicas respaldan este predominio cuantitativo. Por ejemplo, la tesis empleó una metodología descriptiva y cuantitativa, con una muestra conformada por colaboradores del área operativa, donde se aplicaron encuestas para identificar percepciones sobre oportunidades de carrera y permanencia laboral. Su población estuvo constituida por trabajadores del sector petrolero ecuatoriano, en su mayoría adultos jóvenes de entre 25 y 45 años.

2.3.2.2 Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Retención del Personal en la Empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L., elaborada por Murillo Rodríguez (2022, México).

Este estudio combinó metodologías cuantitativas y cualitativas, aplicando encuestas a los empleados y entrevistas al área de recursos humanos. Su población estuvo compuesta por colaboradores de una empresa agrícola mexicana, con perfiles operativos y técnicos, lo que permitió analizar desde una perspectiva demográfica las diferencias en intención de permanencia según edad y antigüedad laboral.

2.3.2.3 Diseño de un Plan de Acción para la Retención del Talento Humano en la Empresa Ecuaminerales” desarrollada por David Carpio y Domenica Parra (Ecuador, 2024).

El estudio aplicó un diseño cuantitativo correlacional, utilizando encuestas en una población de trabajadores del área de producción, principalmente adultos entre 30 y 50 años, con el fin de identificar los factores asociados al abandono laboral y formular un plan de retención eficaz.

Investigaciones cualitativas han complementado la comprensión del fenómeno de retención.

2.3.2.4 Plan de Retención de Talento para una Empresa Chilena de Telecomunicaciones con Operaciones en el Sector Minero, realizada por Zúñiga Valdebenito y Coccio Valdés (Chile, 2020)

Esta investigación utilizó un enfoque cualitativo sustentado en grupos focales, encuestas de salida y entrevistas semiestructuradas. La población estuvo conformada por trabajadores del sector telecomunicaciones/minero, caracterizado por alta rotación y demandas laborales intensivas, permitiendo identificar percepciones subjetivas sobre motivos de permanencia y fuga de talento.

2.3.2.5 Rodríguez Mora (2023, Colombia), en su investigación Estrategias de Retención de Talento Humano para Incorporar en los Planes de Carrera en Bogotá.

También existen estudios de corte mixto o de revisión bibliográfica. combinó encuestas aplicadas a empleados de sectores energía, gas y servicios, así como entrevistas a expertos, integrando un análisis demográfico de edad, sector y experiencia laboral. Este estudio permitió correlacionar motivaciones laborales con prácticas de desarrollo profesional.

En cuanto a literatura científica, destacan artículos que fortalecen el sustento metodológico

del presente estudio. Madero Gómez (2023) analizó mediante un modelo cuantitativo la relación entre necesidades laborales y retención del talento, utilizando muestras estratificadas y análisis psicométrico en su estudio sobre motivación y permanencia. De igual manera, Reig-Botella et al. (2024) desarrollaron una investigación cuantitativa experimental donde evaluaron el grado de compromiso laboral como predictor del desempeño, empleando muestras de trabajadores españoles en rangos demográficos diferenciados por edad y antigüedad.

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

La literatura revisada muestra que el instrumento más utilizado en investigaciones sobre talento humano, clima laboral, compromiso y retención es el cuestionario estructurado, aplicado en diferentes formatos (presencial, digital y en línea). Este instrumento predomina en estudios cuantitativos de corte transversal debido a su capacidad para recolectar grandes volúmenes de datos de manera eficiente, permitiendo realizar análisis estadísticos avanzados como regresiones, correlaciones y pruebas psicométricas de validez.

Adicionalmente, algunos estudios cualitativos emplean entrevistas semiestructuradas para explorar percepciones profundas y significados asociados al desarrollo profesional. Finalmente, las investigaciones de tipo revisión emplean protocolos como PRISMA (“Elementos Preferidos para Reportar Revisiones Sistemáticas y Metaanálisis”) y matrices documentales como instrumentos formales para garantizar rigor en la sistematización de la evidencia científica.

2.4 MARCO LEGAL

El marco legal constituye el sustento normativo de la presente investigación, al establecer los principios jurídicos que regulan las relaciones laborales en Honduras. La Constitución de la República y el Código del Trabajo reconocen derechos fundamentales relacionados con el trabajo digno, la estabilidad laboral, la igualdad de oportunidades y la capacitación continua, los cuales guardan una relación directa con la retención del talento humano y la implementación de planes de carrera desde una perspectiva estratégica.

Constitución de la República de Honduras

La Constitución de la República de Honduras (1982) reconoce el trabajo como un derecho fundamental y establece las garantías mínimas que deben regir las relaciones laborales, orientadas a asegurar condiciones justas, equitativas y satisfactorias para los trabajadores.

El Artículo 127 establece que:

“Toda persona tiene derecho al trabajo, a escoger libremente su ocupación, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo” (Congreso Nacional de Honduras, 1982, art. 127).

Este precepto constitucional se relaciona directamente con la presente investigación, ya que los planes de carrera contribuyen a generar condiciones laborales satisfactorias al permitir a los colaboradores visualizar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización, fortaleciendo su permanencia y compromiso organizacional.

Asimismo, el Artículo 128 dispone que:

“Las leyes que rigen las relaciones entre patronos y trabajadores son de orden público” y declara nulos los actos que impliquen la renuncia o restricción de los derechos laborales (Congreso Nacional de Honduras, 1982, art. 128).

Este artículo refuerza la necesidad de que las organizaciones implementen políticas formales y estructuradas de desarrollo profesional, como los planes de carrera, evitando prácticas discrecionales que puedan afectar la motivación, el desempeño y la retención del talento humano clave.

El Artículo 129 garantiza la igualdad en el ámbito laboral, al establecer que:

“A trabajo igual corresponde salario igual, sin discriminación alguna” (Congreso Nacional de Honduras, 1982, art. 129).

Desde esta perspectiva, los planes de carrera deben diseñarse bajo criterios objetivos basados en el mérito, las competencias y el desempeño, promoviendo la equidad y fortaleciendo la retención del talento humano en puestos críticos.

El Artículo 130 protege la estabilidad laboral, al reconocer garantías frente a despidos injustificados. La estabilidad en el empleo constituye un factor clave para la retención del talento humano, ya que permite a los colaboradores proyectar su desarrollo profesional a largo plazo dentro de la organización, aspecto que se ve fortalecido mediante la implementación de planes de carrera estructurados y alineados con los objetivos estratégicos empresariales.

El Artículo 137 reconoce expresamente el derecho a la capacitación, al establecer que el

trabajador tiene derecho a la educación y formación profesional (Congreso Nacional de Honduras, 1982, art. 137). Este artículo resulta especialmente relevante para la presente investigación, dado que los planes de carrera se sustentan en procesos de capacitación continua orientados al fortalecimiento de competencias y a la preparación del talento humano para asumir mayores responsabilidades dentro de la organización.

Código del Trabajo de Honduras

El Código del Trabajo de Honduras, contenido en el Decreto No. 189-59, desarrolla los principios constitucionales y regula de manera específica las relaciones laborales, estableciendo derechos y obligaciones tanto para empleadores como para trabajadores.

El Artículo 1 del Código del Trabajo establece que:

“El presente Código regula las relaciones entre el capital y el trabajo, colocándolas sobre una base de justicia social” (Congreso Nacional de Honduras, 1959, art. 1).

Este principio se vincula con la presente investigación, ya que los planes de carrera contribuyen a la justicia social al ofrecer oportunidades de crecimiento profesional, estabilidad laboral y desarrollo continuo, elementos que influyen directamente en la retención del talento humano.

El Artículo 3 dispone que:

“Son nulos ipso jure todos los actos o estipulaciones que impliquen renuncia, disminución o tergiversación de los derechos que la Constitución y las leyes de trabajo otorguen a los trabajadores” (Congreso Nacional de Honduras, 1959, art. 3).

Este artículo refuerza la importancia de que la capacitación y el desarrollo profesional no dependan únicamente de decisiones informales, sino que formen parte de políticas organizacionales estructuradas, como los planes de carrera.

El Artículo 130 del Código del Trabajo protege a los trabajadores frente a despidos injustificados, fortaleciendo el principio de estabilidad laboral. La estabilidad constituye un elemento esencial para la retención del talento humano, particularmente en puestos críticos, ya que reduce la incertidumbre laboral y favorece el compromiso organizacional.

El Artículo 137 reconoce el derecho a la capacitación y educación profesional continua,

estableciendo una base legal directa para la implementación de planes de carrera orientados al desarrollo de competencias, la movilidad interna y la sostenibilidad del talento humano dentro de la organización.

Relación del marco legal con la investigación

En conjunto, la Constitución de la República de Honduras y el Código del Trabajo establecen un marco normativo que promueve el trabajo digno, la estabilidad laboral, la igualdad de oportunidades y la capacitación continua de los trabajadores. Estos principios se alinean de manera directa con los objetivos de la presente investigación, orientada a analizar la relación entre los planes de carrera y la retención del talento humano en puestos críticos dentro de la empresa CIMA, Honduras.

Desde esta perspectiva, la implementación de planes de carrera no solo constituye una estrategia de gestión estratégica del talento humano, sino también un mecanismo que contribuye al cumplimiento de los derechos laborales establecidos en la normativa hondureña, fortaleciendo la permanencia del talento clave, el compromiso organizacional y la competitividad empresarial.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la congruencia metodológica implica la articulación coherente entre los elementos del proceso investigativo, de forma que exista correspondencia entre el planteamiento del problema, los objetivos, el enfoque y los métodos utilizados.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 4. Matriz de congruencia metodológica

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
¿Cuál es la relación entre la retención del talento humano y los planes de carrera de los colaboradores que ocupan posiciones críticas en la empresa CIMA, Honduras?	Determinar la relación existente entre los planes de carrera y la retención del talento humano que ocupa puestos críticos en la empresa CIMA, Honduras, durante el año 2026.	1. Describir las características de los planes de carrera implementados para el talento humano que ocupa puestos críticos en la empresa CIMA, Honduras.	Planes de carrera	Proyección y crecimiento de carrera	Claridad de rutas de carrera / Oportunidades de ascenso
					Evaluación del desempeño / Retroalimentación
		2. Analizar el nivel de retención del talento humano que ocupa puestos críticos, considerando la permanencia laboral y el compromiso organizacional.	Retención del talento humano	Permanencia laboral	Intención de permanencia / Estabilidad laboral
					Sentido de pertenencia / Orgullo organizacional
		3. Identificar la percepción de los colaboradores respecto a las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la empresa CIMA, Honduras.	Planes de carrera	Oportunidades de desarrollo profesional	Acceso a capacitación / Formación continua
		4. Proponer un modelo estratégico de planes de carrera orientado a fortalecer la retención del talento humano en la empresa CIMA.			

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

De acuerdo con el objetivo general y los objetivos específicos de la presente investigación, se identifican dos variables principales, las cuales permiten analizar la relación planteada en el estudio desde un enfoque correlacional. Estas variables han sido definidas considerando el diseño metodológico no experimental y el alcance correlacional de la investigación, por lo que no se pretende establecer relaciones de causalidad, sino determinar el grado de asociación existente entre ellas. La variable independiente del estudio corresponde a los planes de carrera, entendidos como el conjunto de prácticas organizacionales orientadas al desarrollo profesional, crecimiento interno, capacitación y proyección de los colaboradores dentro de la organización. Esta variable se analiza a partir de la percepción del talento humano que ocupa puestos críticos respecto a las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional ofrecidas por la empresa CIMA, Honduras.

Por su parte, la variable dependiente es la retención del talento humano, la cual se refiere al grado en que los colaboradores que ocupan puestos críticos manifiestan su intención de permanecer en la organización, así como su nivel de compromiso y estabilidad laboral. Esta variable se evalúa mediante indicadores relacionados con la permanencia laboral y el compromiso organizacional. Desde el enfoque correlacional adoptado en la investigación, el esquema de variables permite examinar la relación estadísticamente significativa entre los planes de carrera y la retención del talento humano, sin manipular las variables y observándolas en su contexto real durante el año 2026. La identificación y estructuración de estas variables constituyen la base para la formulación de la hipótesis, la selección de los instrumentos de recolección de datos y el posterior análisis estadístico de los resultados.

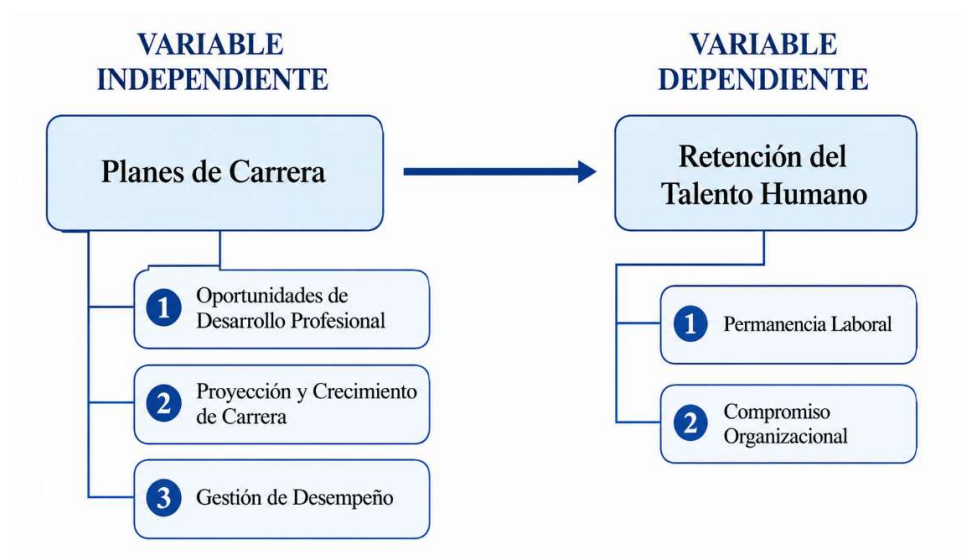


Figura No. 2 Esquema de variables.

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 5. Operacionalización de variables de matriz metodológica

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA	ÍTEM
Planes De Carrera (Variable Independiente)	Conjunto de prácticas organizacionales orientadas a planificar el desarrollo profesional de los colaboradores mediante oportunidades de crecimiento, capacitación, evaluación del desempeño y proyección interna. (Chiavenato2017)	Se mide a través de la percepción de los colaboradores sobre la existencia y claridad de oportunidades de desarrollo profesional en CIMA.	Oportunidades de Desarrollo Profesional	Acceso a Capacitación Formación Continua	Encuesta Entrevista Encuesta Entrevista	1,4,5 1 2,3, 2
			Proyección y Crecimiento de Carrera	Claridad de Rutas de Carrera Oportunidades de Ascenso	Encuesta Entrevista Encuesta Entrevista	6,7,8 3 9,10,11,12 4
			Gestión del Desempeño	Evaluación del Desempeño Retroalimentación	Encuesta Entrevista Encuesta Entrevista	13,16,17 5 14,15,18 6
Retención Del Talento Humano (Variable Dependiente)	Estrategias organizacionales orientadas a mantener a los colaboradores clave dentro de la organización, fortaleciendo su permanencia y compromiso.	Se mide mediante la intención de permanencia, estabilidad laboral y compromiso organizacional percibido.	Permanencia Laboral	Intención de Permanencia Estabilidad Laboral	Encuesta Entrevista Encuesta Entrevista	19,22,23 7 20,21,24 8
			Compromiso Organizacional	Sentido de Pertenencia Identificación con la Empresa	Encuesta Entrevista Encuesta Entrevista	25,26,27 9 28,29,30, 31 10

Fuente: Elaboración propia

3.1.4 HIPÓTESIS

La hipótesis es una proposición o explicación tentativa que establece una posible relación entre dos o más variables y que se formula como respuesta provisional a un problema de investigación. Su función principal es orientar el proceso investigativo, ya que puede ser comprobada o refutada mediante la recolección y el análisis de datos empíricos (Hernández Sampieri et al., 2014).

(H₁): Existe una relación estadísticamente significativa entre los planes de carrera y la retención del talento humano que ocupa puestos críticos en la empresa CIMA, Honduras, durante el año 2026.

3.1.4.1 HIPÓTESIS NULA

La hipótesis nula es un enunciado que afirma la inexistencia de relación o diferencia estadísticamente significativa entre las variables objeto de estudio y constituye el punto de partida para el análisis estadístico, ya que se formula con el propósito de ser contrastada y, en su caso, rechazada a partir de la evidencia empírica obtenida (Kerlinger & Lee, 2002).

(H₀): No existe una relación estadísticamente significativa entre los planes de carrera y la retención del talento humano que ocupa puestos críticos en la empresa CIMA, Honduras, durante el año 2026.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS



Figura No. 3 Enfoque y métodos

Fuente: Elaboración propia

La presente investigación adoptó un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y

cualitativos, con el propósito de analizar la relación entre los planes de carrera y la retención del talento humano desde un enfoque estratégico en la empresa CIMA, Honduras, durante el año 2026.

Desde el método cuantitativo, se aplicaron encuestas estructuradas dirigidas a los colaboradores de la empresa, con el fin de recopilar información objetiva y medible sobre la percepción de los planes de carrera, las oportunidades de desarrollo profesional, el nivel de motivación y los factores que influyen en la permanencia del talento humano dentro de la organización. Este método permitió identificar patrones, tendencias y posibles relaciones entre las variables objeto de estudio.

Por su parte, el método cualitativo se desarrolló mediante la aplicación de entrevistas estructuradas al personal directivo de la empresa CIMA. A través de esta técnica, se buscó profundizar en las percepciones, experiencias y criterios estratégicos relacionados con la planificación de carreras y las prácticas de retención del talento humano, así como comprender el contexto organizacional que influye en la toma de decisiones estratégicas.

La combinación de ambos métodos permitió analizar no solo los aspectos cuantificables, sino también interpretar los factores cualitativos que explican y contextualizan la relación entre los planes de carrera y la retención del talento humano. De esta manera, el enfoque mixto fortalece la validez del estudio y proporcionará una visión integral y estratégica del fenómeno investigado.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolla bajo un diseño no experimental, de corte transversal y alcance correlacional, con predominio del enfoque cuantitativo dentro de un marco metodológico mixto. El diseño es no experimental, debido a que las variables de estudio (planes de carrera y retención del talento humano) no son manipuladas de forma intencional, sino que se observan y analizan en su contexto natural dentro de la empresa CIMA. Este tipo de diseño permite estudiar los fenómenos tal como ocurren en la realidad organizacional, sin intervenir en su comportamiento.

Asimismo, el estudio es de tipo transversal, ya que la recolección de los datos se realiza en un único momento en el tiempo, correspondiente al periodo 2026, lo cual permite obtener una visión puntual del estado actual de las variables en la organización.

En cuanto a su alcance, la investigación es de carácter correlacional, dado que tiene como propósito analizar la relación existente entre los planes de carrera y la retención del talento

humano, sin establecer relaciones de causalidad. Este tipo de alcance permite determinar el grado de asociación entre ambas variables y comprender cómo se vinculan dentro del contexto organizacional.

3.3.1 POBLACIÓN

La población objeto del presente estudio está conformada por 54 colaboradores que ocupan puestos críticos en la organización CIMA. Estos colaboradores constituyen el objeto de análisis, al ser directamente impactados por los planes de carrera y las estrategias de retención del talento humano, lo que hace pertinente su estudio desde un enfoque estratégico durante el año 2026.

3.3.2 MUESTRA

En el componente cuantitativo, no se realiza un proceso de muestreo, debido a que se trabaja con la totalidad de la población objeto de estudio, conformada por 54 colaboradores que ocupan puestos críticos en la empresa CIMA, Honduras. En este sentido, se aplica un censo poblacional, lo que permite obtener información completa y representativa de todos los sujetos involucrados en el fenómeno investigado.

Por su parte, en el componente cualitativo, se utiliza un muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual está conformado por una colaboradora del nivel directivo de la organización. Esta participante fue seleccionada intencionalmente debido a su conocimiento estratégico y experiencia en la gestión del talento humano, lo que permite obtener información relevante y profunda para el análisis cualitativo del estudio.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1 TECNICA CUANTITATIVA: Se aplicó un cuestionario en escala Likert a la totalidad de los 54 colaboradores que ocupan puestos críticos en la organización CIMA, con el propósito de obtener información objetiva sobre los planes de carrera y su relación con la retención del talento humano.

3.4.2 TECNICAS CUALITATIVAS:

Se utilizó la entrevista estructurada, la cual fue aplicada a un mando directivos de la empresa, con el fin de profundizar en sus percepción, experiencia y expectativa respecto a las oportunidades de desarrollo profesional y su influencia en la permanencia dentro de la organización.

3.4.3 INSTRUMENTO CUANTITATIVOS:

Para la recolección de datos cuantitativos se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado mediante la plataforma Google Forms, orientado a recopilar información de forma sistemática y eficiente.

El instrumento está dirigido a la totalidad de los 54 colaboradores que ocupan puestos críticos en la organización CIMA. El cuestionario incluye ítems cerrados relacionados con las variables planes de carrera y retención del talento humano. Las preguntas se formularon utilizando una escala tipo Likert para medir el grado de acuerdo o desacuerdo de los participantes. Esta escala permitió cuantificar las percepciones sobre desarrollo profesional, crecimiento interno y permanencia laboral. El uso de Google Forms facilitó la confidencialidad, el registro y el análisis estadístico de la información durante el año 2026.

3.4.4 INSTRUMENTO CUALITATIVO: Para la recolección de datos cualitativos se aplicó una entrevista estructurada, dirigida a un mando directivo.

La entrevista está conformada por preguntas previamente definidas, alineadas con las variables de estudio: planes de carrera y retención del talento humano. Este instrumento permitió profundizar en las percepciones, experiencias y expectativas de la colaboradora en puesto directivo respecto a su desarrollo profesional y permanencia en la organización. La aplicación de la entrevista facilitó la obtención de información detallada y complementaria a los datos cuantitativos, fortaleciendo el análisis integral del estudio durante el año 2026.

3.4.5 VALIDACIÓN DE PRUEBA PILOTO CON ALFA DE CRONBACH

Tabla 6. Confiabilidad con Alfa de Cronbach.

PERSONA	ITEMS																															SUMA		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31			
1	5	5	5	5	5	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	108		
2	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	139		
3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	143		
4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	2	5	4	2	2	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	134		
5	4	4	4	4	4	3	2	1	2	3	2	3	3	1	4	4	2	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	4	4	4	103		
6	4	4	4	4	5	2	3	3	4	4	5	5	3	2	5	5	2	4	5	5	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	133		
7	5	5	5	5	5	4	4	2	4	2	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	137		
8	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	162		
9	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	156		
10	4	3	4	2	3	3	2	4	2	3	4	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	122		
VARIANZA	0.23	0.489	0.27	0.94	0.46	1.12	1.61	1.33	1.38	0.71	1.57	1.21	0.62	1.57	0.89	0.84	1.16	0.90	0.49	0.49	0.90	0.68	0.77	0.62	0.71	0.93	0.23	0.46	0.23	0.18	0.23			
SUMATORIA DE VARIANZA	24.22																																	
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ITEMS	351.57																																	
No. de ítems			31																															
Sumatoria de varianzas			24.22																															
Varianza total de instrumento			351.6																															
Coefficiente de confiabilidad del cuestionario			0.962																															

Fuente: Elaboración propia

La validación del instrumento se realizó mediante una prueba piloto aplicada a 10 participantes, utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach como medida de confiabilidad interna. Los resultados obtenidos evidenciaron un coeficiente de 0.96, lo que indica un nivel de confiabilidad muy alto del instrumento, según los criterios establecidos en la literatura.

Este valor demuestra una alta consistencia entre los ítems que conforman el cuestionario, asegurando que las preguntas están correlacionadas y miden adecuadamente las variables de estudio. Asimismo, se utilizó un total de 31 ítems, con una varianza total de 351.6, lo que respalda la estabilidad de las respuestas. En consecuencia, se concluye que el instrumento es altamente confiable y apto para su aplicación en la investigación.

3.4.6 PROCEDIMIENTOS APLICADOS

La tabla de procedimientos aplicados presenta de manera secuencial las actividades que se desarrollarán durante el proceso de investigación, organizadas por semanas. Estas actividades abarcan desde el diseño y validación de los instrumentos de recolección de datos, hasta la aplicación, recolección, tabulación y análisis preliminar de la información. Asimismo, se identifican los responsables y los materiales utilizados en cada etapa, lo que permite garantizar un proceso metodológico ordenado, sistemático y coherente con los objetivos del estudio.

Tabla 7. Procedimientos aplicados

SEMANA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MATERIALES
1	Diseño del instrumento	Marvin/Karina	Google forms
2	Validación de instrumento	Karina/Marvin/Martha	Correos
3	Aplicación del instrumento	Marvin/ Karina	WhatsApp, correos, QR
4	Recolección de datos	Marvin/ Karina	Correos, Formularios
5	2 semanas recolección de datos	Marvin/ Karina	Campo
6	Tabulación de datos	Marvin/ Karina	Google forms /Excel
7	Análisis preliminar	Marvin/ Karina	Gráficos y tablas

Fuente: Elaboración propia

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información son todos aquellos recursos que contienen datos, conocimientos o evidencias que pueden ser consultados para obtener información sobre un tema específico, ya sea con fines académicos, científicos o informativos. Estas fuentes pueden presentarse en distintos formatos, como libros, artículos, documentos digitales o recursos electrónicos, y se clasifican

comúnmente en primarias, secundarias y terciarias según el grado de originalidad de la información que proporcionan (Hernández Sampieri et al., 2014).

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes de información son todos aquellos recursos que contienen datos, conocimientos o evidencias que pueden ser consultados para obtener información sobre un tema específico, ya sea con fines académicos, científicos o informativos. Estas fuentes pueden presentarse en distintos formatos, como libros, artículos, documentos digitales o recursos electrónicos, y se clasifican comúnmente en primarias, secundarias y terciarias según el grado de originalidad de la información que proporcionan (Hernández Sampieri et al., 2014).

Las fuentes primarias para este estudio se componen de datos proporcionados por la empresa y datos recolectados por los investigadores.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes de información secundaria son aquellos recursos que analizan, interpretan, sintetizan o comentan información obtenida a partir de fuentes primarias. No presentan datos originales, sino que reorganizan o explican información ya existente con el propósito de facilitar su comprensión, comparación o contextualización. Entre las fuentes secundarias se incluyen libros de texto, artículos de revisión, enciclopedias, resúmenes, informes y análisis críticos de investigaciones previas (Hernández Sampieri et al., 2014).

Las fuentes secundarias para este estudio se componen de tesis, artículos científicos, libros de texto y datos de organismos nacionales e internacionales.

Es importante señalar que la empresa CIMA no cuenta actualmente con información histórica sistematizada sobre las causas de desvinculación o rotación de su personal, debido a la inexistencia de un proceso formal de entrevistas de salida y de una base de datos que documente y clasifique los motivos por los cuales los colaboradores finalizan su relación laboral. Esta situación representa una limitación metodológica para la presente investigación, ya que imposibilita contrastar los resultados obtenidos sobre la percepción de retención del talento derivados de la encuesta aplicada a los 54 puestos críticos con evidencia objetiva relacionada con las causas reales de la rotación ocurrida en la organización.

En este contexto, se recomienda que la empresa implemente un proceso formal de

entrevistas de salida y un sistema de registro y análisis de las causas de desvinculación del personal. Dicho sistema debería clasificar la información en categorías como oportunidades limitadas de crecimiento profesional, mejores ofertas laborales o salariales, clima organizacional, liderazgo, motivos personales y otros factores relevantes. La incorporación de esta práctica permitirá, en futuras evaluaciones, contrastar la percepción de retención expresada por los colaboradores activos con las causas efectivas de la rotación, fortaleciendo la validez de los análisis, el poder explicativo del modelo propuesto y la toma de decisiones estratégicas orientadas a la retención del talento clave.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos dirigido a los colaboradores que ocupan puestos críticos en la empresa CIMA, Honduras.

El análisis se desarrolla en función de los objetivos específicos planteados en la investigación, permitiendo identificar la relación existente entre los planes de carrera y la retención del talento humano. Para ello, se presentan tablas y gráficos que facilitan la comprensión de los hallazgos, así como su respectiva interpretación, con el propósito de evidenciar tendencias, conclusiones y su relevancia para el estudio.

4.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

La muestra está conformada por 51 colaboradores, pertenecientes a diferentes áreas de la organización CIMA, quienes participaron voluntariamente en la encuesta aplicada.

Tabla 8. Descripción general de la muestra.

Característica	Descripción
Tamaño de muestra	51 colaboradores
Sexo predominante	Masculino
Edad promedio	Entre 23 y 48 años
Nivel académico	Universitario y posgrado
Áreas	Talento Humano, Desarrollo, Finanzas, Sistemas, Comercial, Ventas, Mercadeo
Antigüedad	Desde 3 meses hasta más de 10 años

Fuente: Elaboración propia

La muestra del estudio se caracteriza por presentar un alto nivel de formación académica, lo cual resulta relevante para evaluar de manera fundamentada las percepciones sobre el crecimiento profesional dentro de la organización; asimismo, se evidencia una diversidad de áreas organizacionales, lo que permite obtener un análisis más representativo de la realidad empresarial; finalmente, la presencia de colaboradores con distintas antigüedades facilita la identificación de

percepciones diferenciadas según las etapas de desarrollo laboral, enriqueciendo la comprensión integral del fenómeno estudiado.

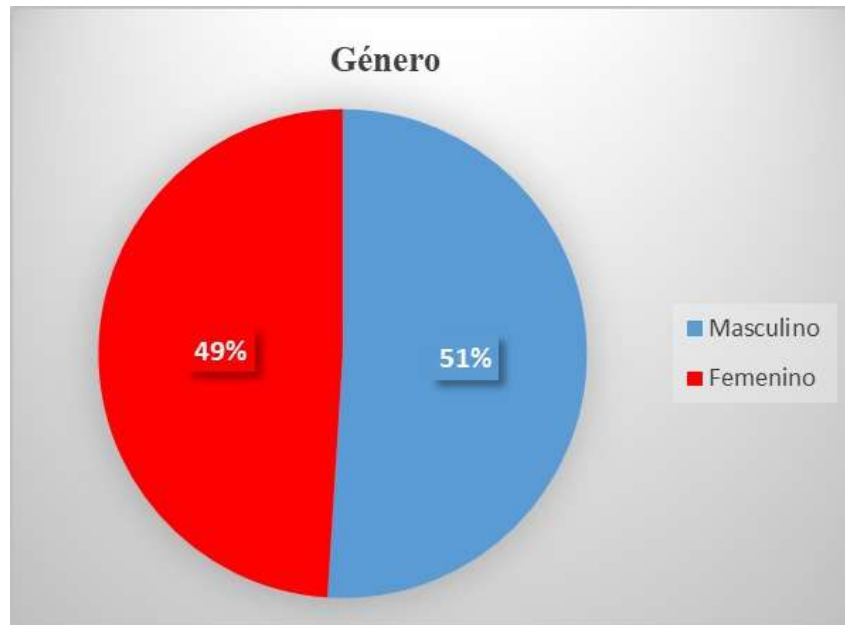


Figura No.4. Gráfico del género de los colaboradores de CIMA, Honduras.

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa la distribución de los colaboradores encuestados según la variable género, donde el 51% corresponde al género masculino y el 49% al género femenino, evidenciando una composición equilibrada de la muestra; en este sentido, la diferencia porcentual entre ambos grupos no resulta significativa, lo cual permite contar con una representación diversa y adecuada de los participantes, evitando sesgos relevantes por género en el análisis de los planes de carrera y su relación con la retención del talento humano en la empresa CIMA.

La muestra es adecuada para analizar el impacto de los planes de carrera en la retención del talento.

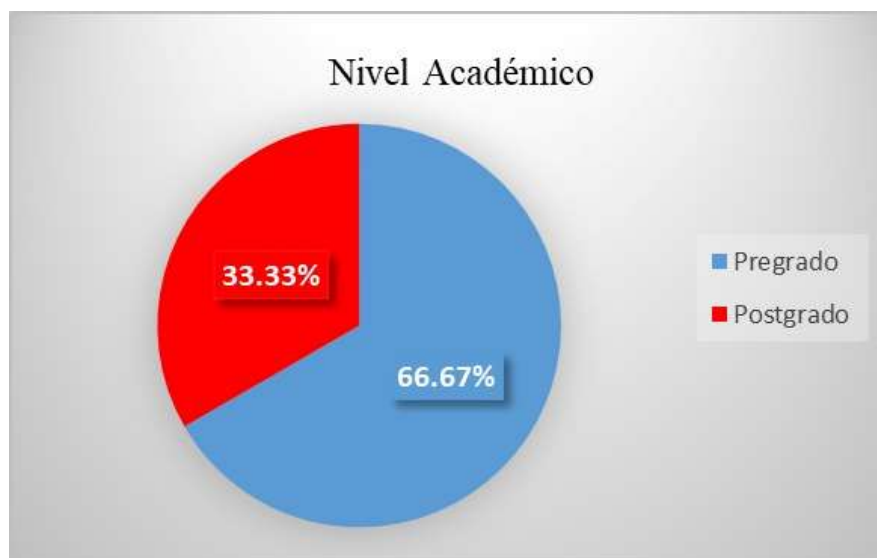


Figura No. 5. Gráfico del nivel académico de los colaboradores de CIMA, Honduras.

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se presenta la distribución de los colaboradores según su nivel académico, evidenciando que el 66.67% de los participantes posee formación de pregrado, mientras que el 33.33% cuenta con estudios de postgrado; estos resultados reflejan que la mayoría de la muestra está conformada por profesionales con formación universitaria, aunque también se observa una proporción relevante de colaboradores con estudios avanzados, lo cual sugiere un nivel adecuado de preparación académica dentro de la organización; en este sentido, la diversidad en el nivel educativo resulta significativa para el análisis de los planes de carrera y la retención del talento humano, ya que distintos niveles de formación pueden influir en las expectativas de desarrollo profesional, crecimiento organizacional y permanencia laboral en la empresa CIMA.

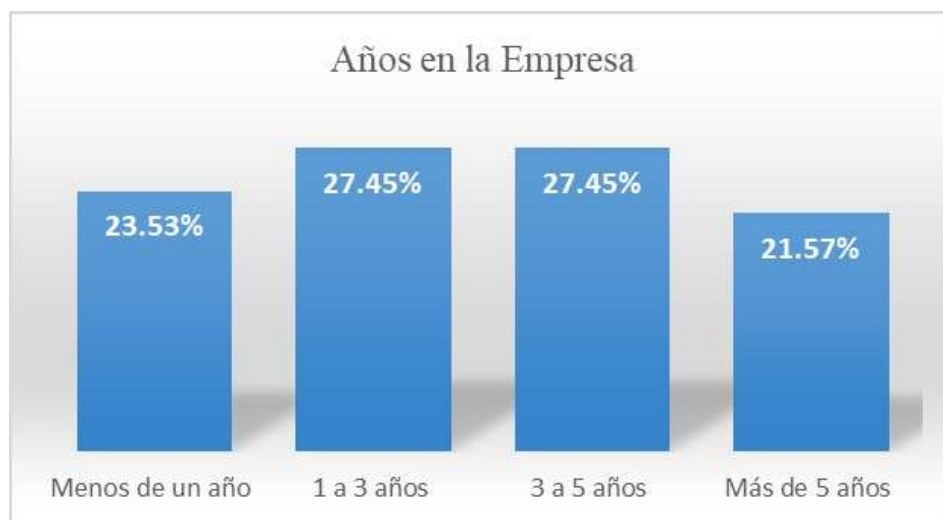


Figura No. 6 Gráfico de la antigüedad de los colaboradores de CIMA, Honduras.

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se presenta la distribución de los colaboradores según los años de permanencia en la empresa, evidenciando que el mayor porcentaje se concentra en los rangos de 1 a 3 años y 3 a 5 años, ambos con un 27.45%, lo que indica que una proporción significativa del personal cuenta con experiencia intermedia dentro de la organización; por su parte, el 23.53% de los colaboradores tiene menos de un año de antigüedad, reflejando la existencia de ingresos recientes de personal, mientras que el 21.57% posee más de 5 años en la empresa, lo que evidencia la presencia de talento con trayectoria consolidada; en conjunto, estos resultados muestran una distribución equilibrada entre personal nuevo, en desarrollo y con experiencia, lo cual es relevante para el análisis de los planes de carrera y su relación con la retención del talento humano, ya que permite identificar distintos niveles de permanencia y expectativas de crecimiento dentro de la empresa CIMA.

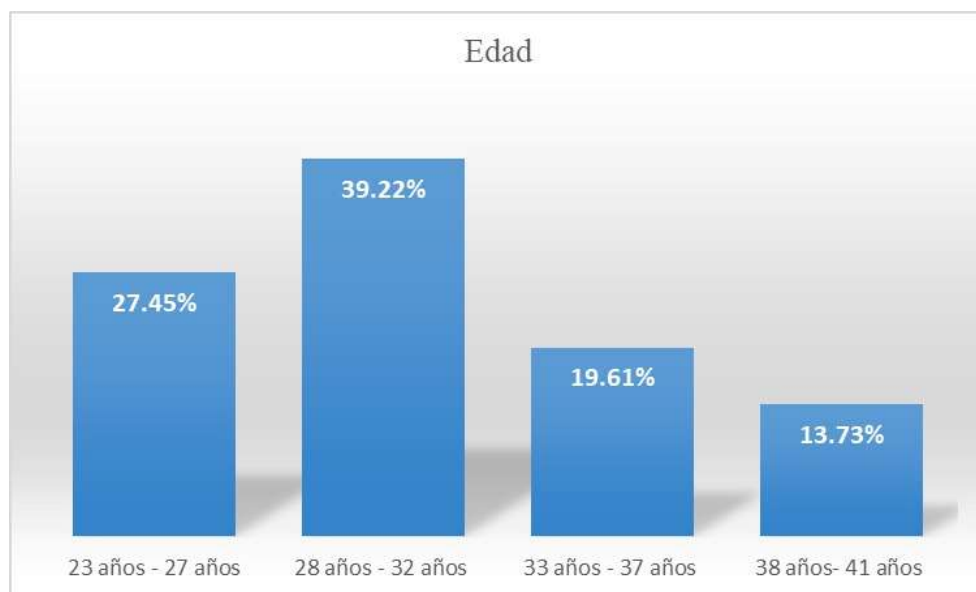


Figura No.7. Gráfico de la edad de los colaboradores de CIMA, Honduras.

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se presenta la distribución de los colaboradores según rangos de edad, evidenciando que la mayoría de los participantes se concentra en el rango de 28 a 32 años con un 39.22%, seguido del grupo de 23 a 27 años con un 27.45%, lo que indica que la población encuestada está principalmente conformada por adultos jóvenes en etapas tempranas y medias de su desarrollo profesional; por otro lado, el rango de 33 a 37 años representa el 19.61%, mientras que el grupo de 38 a 41 años constituye el 13.73%, reflejando una menor presencia de colaboradores de mayor edad; en conjunto, estos resultados muestran una tendencia predominante hacia una fuerza laboral joven, lo cual resulta relevante para el análisis de los planes de carrera y la retención del talento humano, dado que este segmento suele valorar en mayor medida las oportunidades de crecimiento, desarrollo profesional y proyección dentro de la organización.

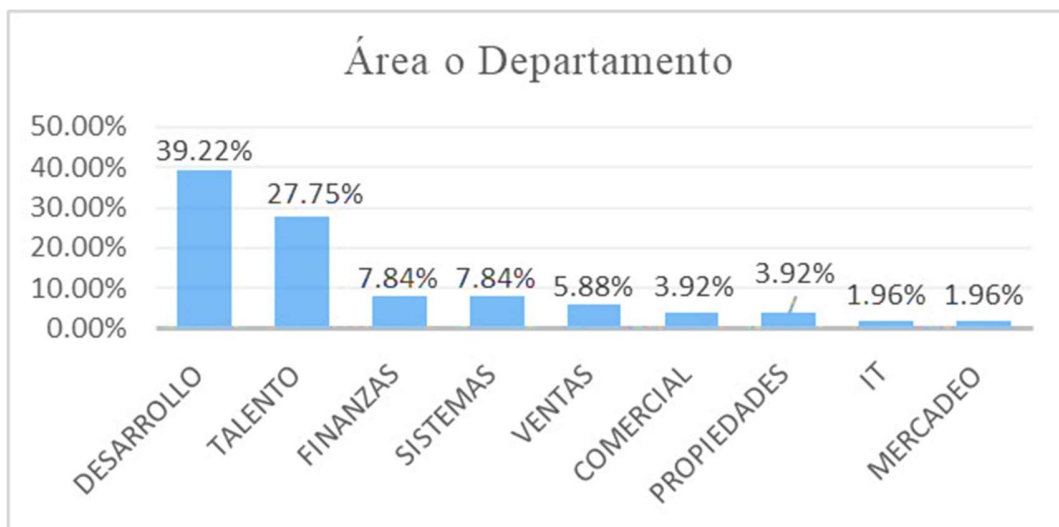


Figura No. 8. Gráfico de las áreas de los colaboradores de CIMA, Honduras.

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se presenta la distribución de los colaboradores encuestados según el área o departamento al que pertenecen, evidenciando que la mayor participación se concentra en el área de Desarrollo con un 39.22%, seguido por Talento con un 27.75%, lo que indica que ambas áreas representan la mayor proporción de la muestra analizada; en menor medida se encuentran Finanzas y Sistemas con un 7.84% cada una, así como Ventas con un 5.88%, mientras que las áreas de Comercial y Propiedades registran un 3.92% respectivamente, y finalmente IT y Mercadeo presentan la menor representación con un 1.96% cada una; estos resultados reflejan una mayor presencia de colaboradores provenientes de áreas estratégicas vinculadas al desarrollo organizacional y la gestión del talento humano, lo cual resulta relevante para el análisis de los planes de carrera y su relación con la retención del talento, dado que permite enfocar los hallazgos en las unidades con mayor incidencia dentro de la estructura organizativa de la empresa CIMA.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos dirigido a los colaboradores que ocupan puestos críticos dentro de la empresa CIMA, Honduras. La información fue analizada mediante gráficos de barras, con el propósito de facilitar la interpretación visual de las percepciones de los participantes respecto a las dimensiones evaluadas en la investigación.

Los gráficos permiten identificar el comportamiento de las respuestas relacionadas con las

oportunidades de desarrollo profesional, proyección y crecimiento de carrera, gestión del desempeño, permanencia laboral y compromiso organizacional. Asimismo, el análisis de los resultados facilita comprender la relación existente entre los planes de carrera y la retención del talento humano dentro de la organización. Cada dimensión fue evaluada utilizando una escala de Likert de cinco puntos, permitiendo medir el nivel de percepción y satisfacción de los colaboradores respecto a las prácticas de gestión del talento humano implementadas por la empresa. Los resultados obtenidos constituyen un insumo fundamental para identificar fortalezas organizacionales, oportunidades de mejora y elementos estratégicos que contribuyan al fortalecimiento de la permanencia y desarrollo profesional del talento humano en CIMA.

4.2.1 DIMENSIÓN 1: OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL

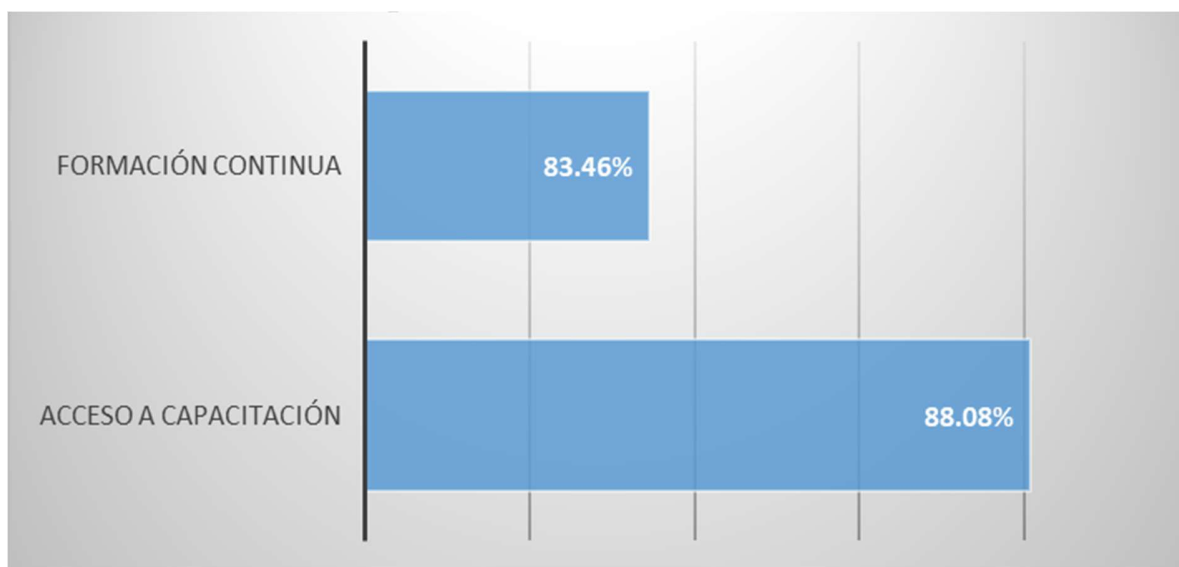


Figura No. 9. Resultados Oportunidades de desarrollo profesional

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico correspondiente a la dimensión Oportunidades de Desarrollo Profesional demuestra los resultados obtenidos en los indicadores Acceso a capacitación y Formación continua, los cuales alcanzaron porcentajes de 88.08% y 83.46%, respectivamente. Estos valores evidencian una valoración alta por parte de los colaboradores en relación con las oportunidades de desarrollo que ofrece la organización. En particular, el indicador de acceso a capacitación presenta el nivel más elevado, lo que sugiere que la empresa proporciona de manera efectiva espacios formativos y programas de capacitación que contribuyen al fortalecimiento de competencias laborales.

Por otro lado, el indicador de formación continua, aunque ligeramente inferior, también refleja una percepción positiva, indicando que los colaboradores consideran que existen oportunidades constantes para actualizar y ampliar sus conocimientos dentro de la organización. No obstante, la diferencia entre ambos indicadores sugiere que, si bien el acceso a capacitaciones está bien establecido, aún podrían fortalecerse las estrategias orientadas a la continuidad y seguimiento del desarrollo profesional.

4.2.2 DIMENSIÓN 2: PROYECCIÓN Y CRECIMIENTO DE CARRERA

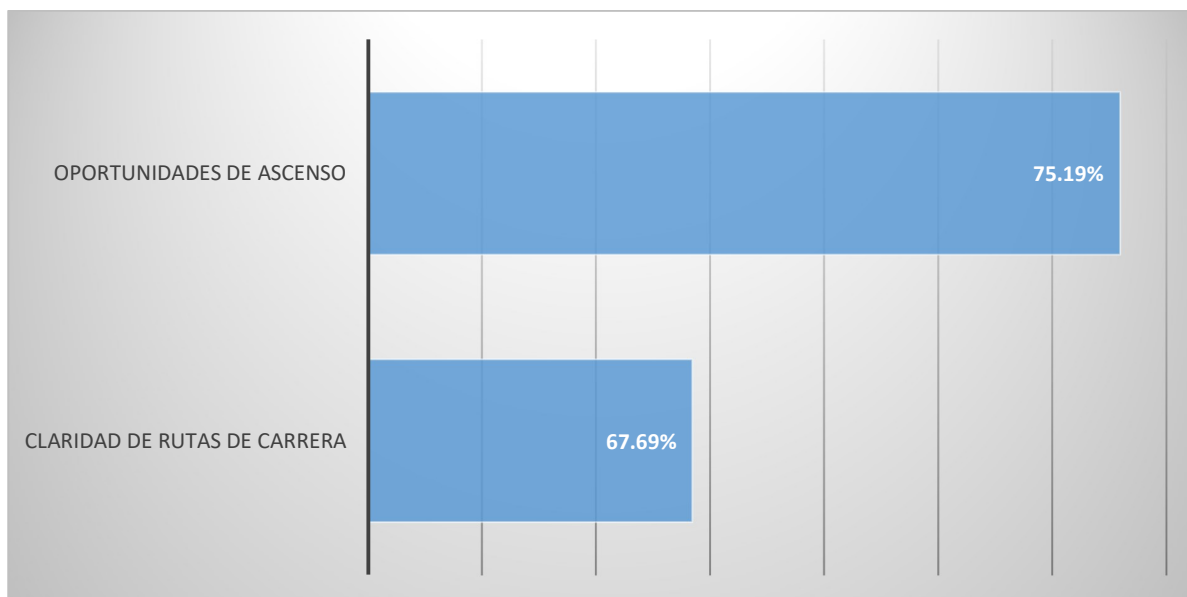


Figura No.10. Resultados proyección y crecimiento de carrera

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico, correspondiente a la dimensión Proyección y Crecimiento de Carrera, muestra resultados con niveles medios de percepción por parte de los colaboradores. El indicador de Oportunidades de ascenso alcanza un 75.19%, evidenciando que los empleados perciben que existen posibilidades de crecimiento dentro de la organización. Sin embargo, el indicador de Claridad de rutas de carrera presenta un porcentaje menor de 67.69%, lo que sugiere que no todos los colaboradores tienen una comprensión clara sobre su desarrollo profesional dentro de la empresa. En conjunto, estos resultados indican que, aunque existen oportunidades de progresión laboral, es necesario fortalecer la comunicación y definición de las rutas de carrera para mejorar la percepción del crecimiento organizacional.

4.2.3 DIMENSIÓN 3: GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

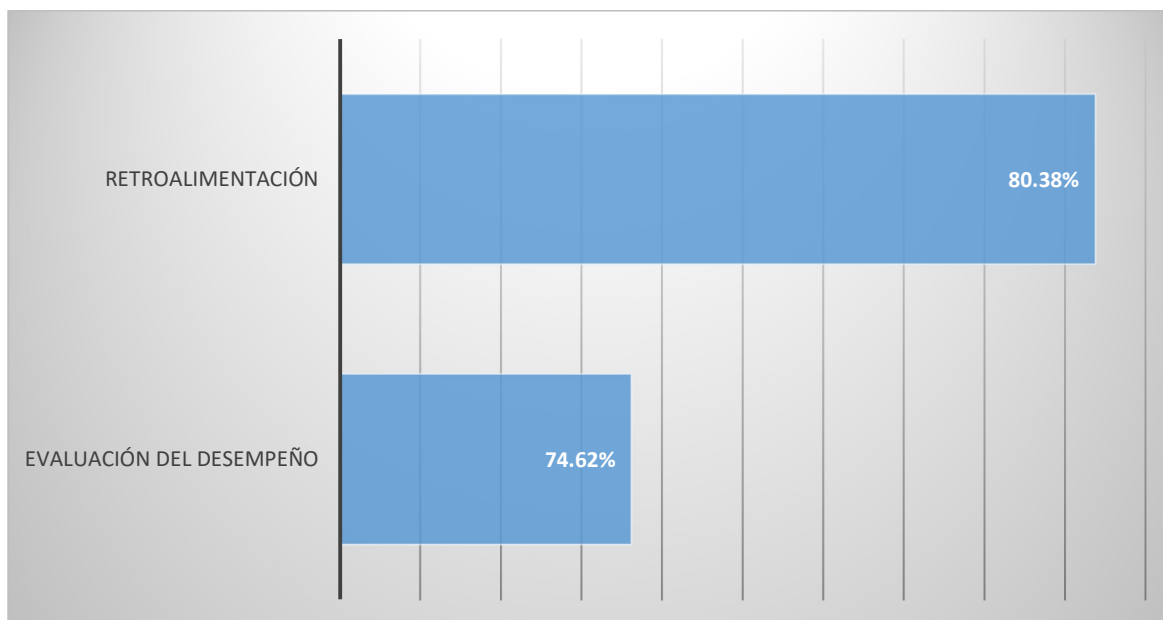


Figura No.11. Gestión del desempeño.

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico, correspondiente a la dimensión Gestión del Desempeño, presenta resultados con niveles favorables en ambos indicadores evaluados. El indicador de Retroalimentación alcanza un 80.38%, evidenciando que los colaboradores perciben que reciben información útil sobre su desempeño, lo cual contribuye a la mejora continua. Por su parte, la Evaluación del desempeño obtiene un 74.62%, indicando que el proceso de evaluación es considerado adecuado, aunque con oportunidades de mejora en aspectos como claridad y objetividad. En conjunto, estos resultados reflejan que la organización cuenta con un sistema funcional de gestión del desempeño, siendo la retroalimentación una de sus principales fortalezas.

4.2.4 DIMENSIÓN 4: PERMANENCIA LABORAL

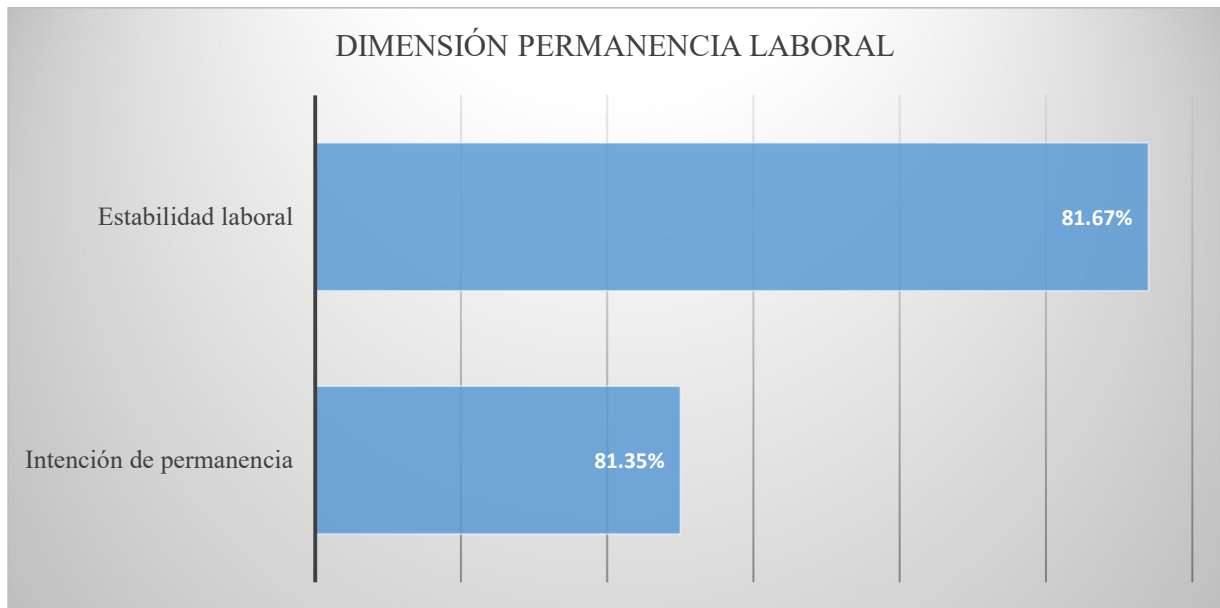


Figura No.12. Dimensión Permanencia Laboral

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico correspondiente a la dimensión Permanencia Laboral, muestra resultados con niveles altos en ambos indicadores evaluados. El indicador de Estabilidad laboral alcanza un 81.67%, evidenciando que los colaboradores perciben seguridad en su empleo dentro de la organización. De igual manera, la Intención de permanencia presenta un 81.35%, lo que indica que los empleados manifiestan disposición a continuar laborando en la empresa. En conjunto, estos resultados reflejan un entorno organizacional favorable que promueve la retención del talento humano y fortalece el compromiso de los colaboradores hacia la institución.

4.2.5 DIMENSIÓN 5: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

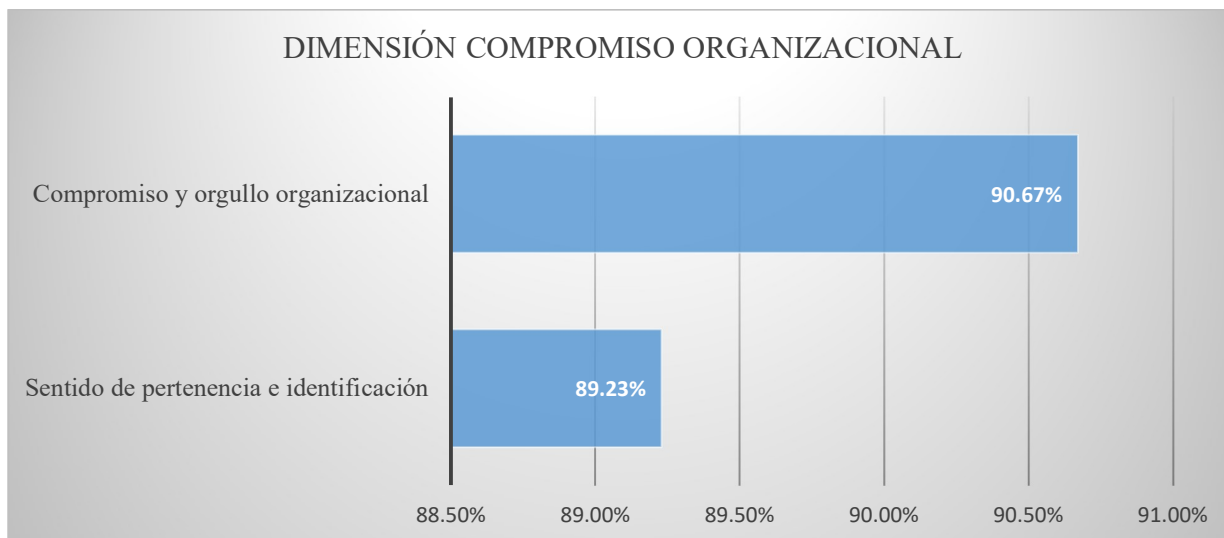


Figura No.13 Dimensión compromiso organizacional.

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico correspondiente a la dimensión Compromiso Organizacional, muestra resultados con niveles muy altos en ambos indicadores evaluados. El indicador de Compromiso y orgullo organizacional alcanza un 90.67%, reflejando que los colaboradores se sienten identificados con la empresa y muestran un fuerte sentido de orgullo al pertenecer a ella. Por su parte, el Sentido de pertenencia e identificación presenta un 89.23%, evidenciando una alta alineación de los empleados con los valores y objetivos organizacionales. En conjunto, estos resultados indican un elevado nivel de compromiso organizacional, lo que constituye una fortaleza clave para la institución al favorecer la motivación, el desempeño y la permanencia del talento humano.

4.3 RESULTADOS POR OBJETIVO ESPECÍFICO

4.3.1 OBJETIVO ESPECÍFICO 1:

Describir las características de los planes de carrera implementados para el talento humano que ocupa puestos críticos en la empresa CIMA, Honduras.

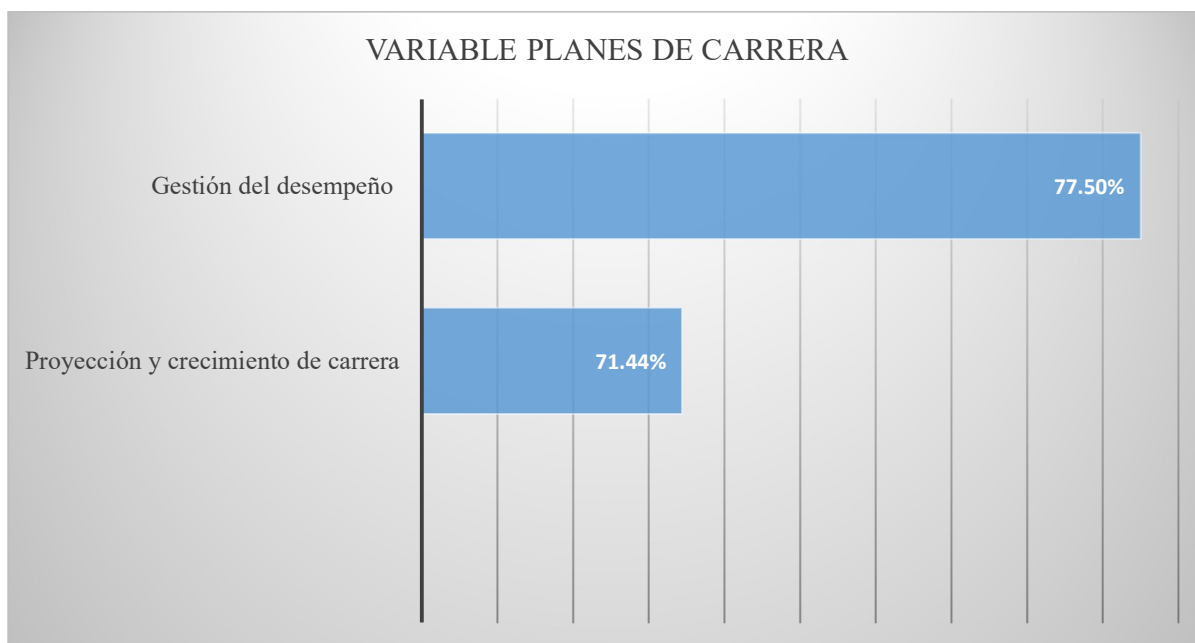


Figura No.14 Variable planes de carrera

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico correspondiente a la variable Planes de Carrera, presenta una valoración general de las dimensiones Gestión del Desempeño y Proyección y Crecimiento de Carrera. La dimensión de Gestión del Desempeño alcanza un 77.50%, evidenciando que los colaboradores perciben de manera positiva los procesos de evaluación y retroalimentación dentro de la organización. Por su parte, la dimensión de Proyección y Crecimiento de Carrera obtiene un 71.44%, lo que indica un nivel medio, reflejando que, aunque existen oportunidades de desarrollo, aún se presentan limitaciones en la claridad y estructuración de las rutas de crecimiento profesional.

En conjunto, estos resultados muestran que la variable Planes de Carrera presenta un nivel general favorable, destacándose la gestión del desempeño como principal fortaleza. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en la proyección de carrera, especialmente en la definición y comunicación de los planes de desarrollo, lo cual resulta clave para fortalecer la motivación y permanencia de los colaboradores dentro de la organización.

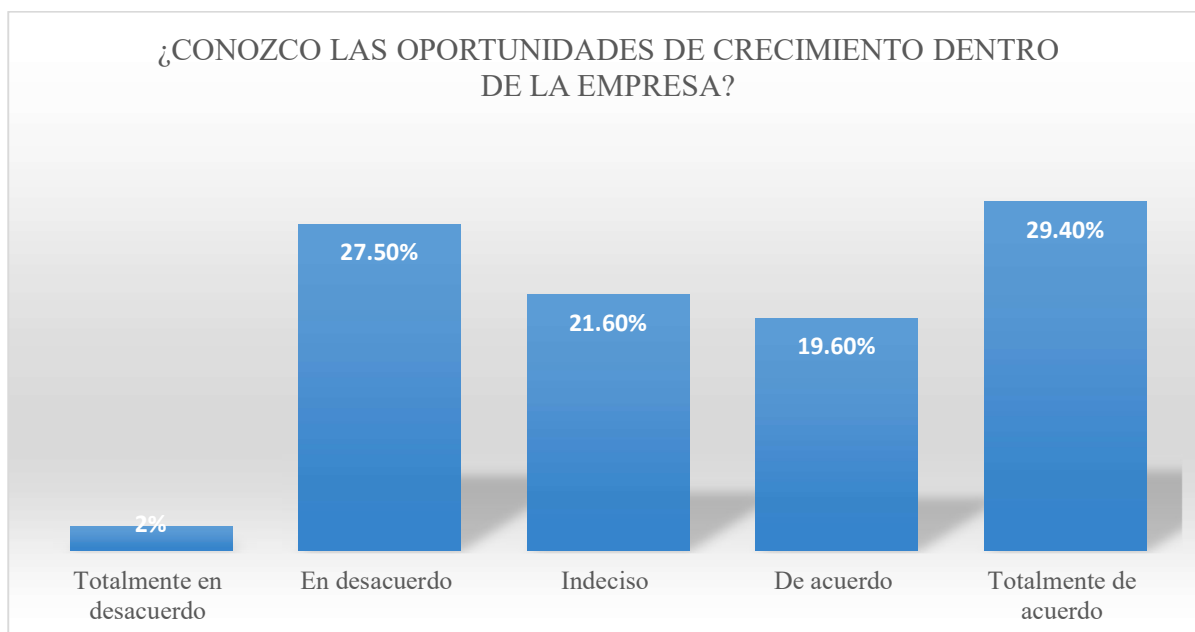


Figura No.15. Pregunta 7 dimensión proyección de crecimiento y carrera.

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico correspondiente al ítem “¿Conozco las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa?”, muestra una distribución variada en las percepciones de los colaboradores. El mayor porcentaje se concentra en “Totalmente de acuerdo” (29.40%), lo que indica que una parte significativa del personal reconoce claramente las oportunidades de crecimiento dentro de la organización. Sin embargo, también se observa un 27.50% en “En desacuerdo” y un 21.60% en posición indecisa, lo que evidencia que una proporción considerable de colaboradores no percibe con claridad dichas oportunidades o no tiene una opinión definida al respecto.

Asimismo, el 19.60% en “De acuerdo” refuerza la tendencia positiva, mientras que el 2% en “Totalmente en desacuerdo” representa una minoría. En conjunto, los resultados reflejan que, aunque existe un grupo importante que identifica oportunidades de crecimiento, persisten debilidades en la comunicación y claridad de estas dentro de la empresa, lo cual puede afectar la percepción de desarrollo profesional de los colaboradores.

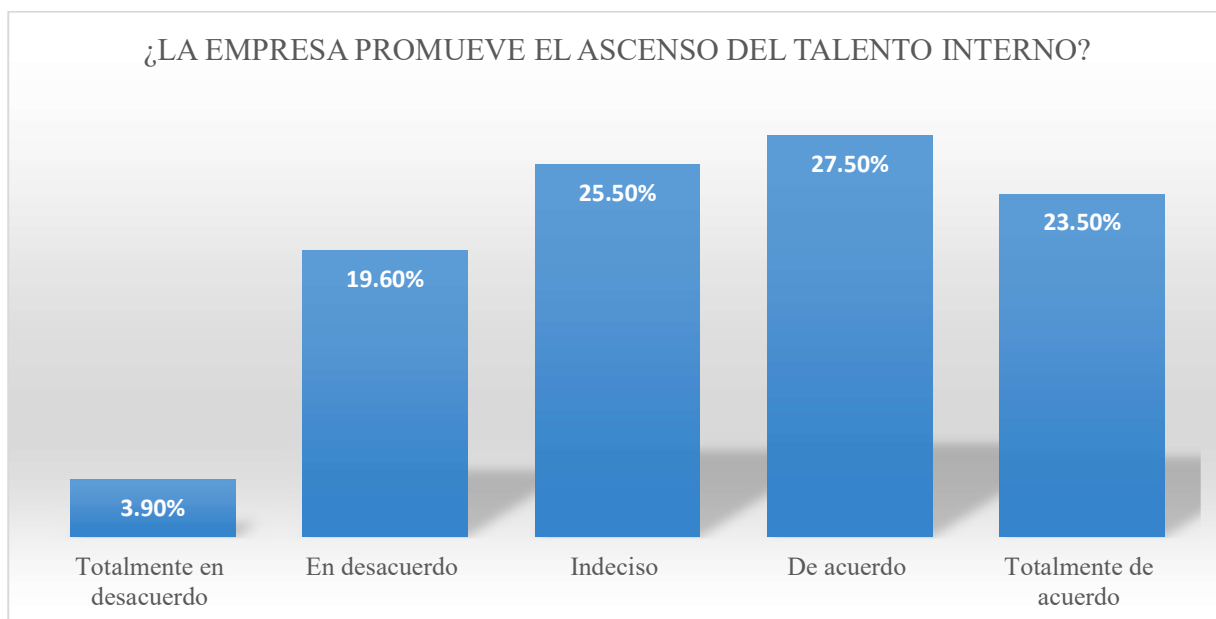


Figura No.16. Pregunta 10 dimensión proyección de crecimiento y carrera.

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico correspondiente al ítem “¿La empresa promueve el ascenso del talento interno?”, muestra una tendencia moderadamente positiva en la percepción de los colaboradores. El mayor porcentaje se ubica en “De acuerdo” (27.50%), seguido de “Indeciso” (25.50%) y “Totalmente de acuerdo” (23.50%), lo que indica que una parte importante de los colaboradores percibe que la empresa sí promueve el ascenso interno.

No obstante, se observa también un 19.60% en “En desacuerdo” y un 3.90% en “Totalmente en desacuerdo”, lo que evidencia que existe un grupo considerable que no comparte esta percepción. En conjunto, los resultados reflejan que, aunque la organización muestra avances en la promoción interna, aún persisten percepciones divididas, lo que sugiere la necesidad de fortalecer la transparencia y comunicación de los procesos de ascenso para mejorar la confianza de los colaboradores.

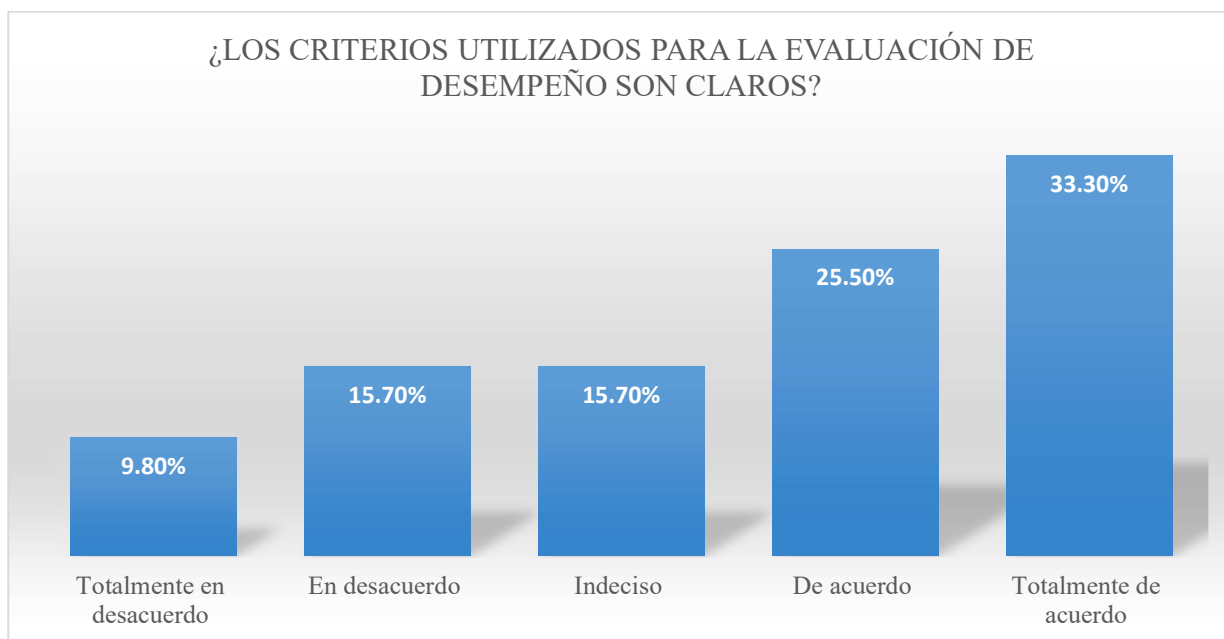


Figura No.17. Pregunta 14 dimensión gestión del desempeño.

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico correspondiente al ítem “¿Los criterios utilizados para la evaluación de desempeño son claros?”, muestra una tendencia predominantemente positiva en la percepción de los colaboradores. El mayor porcentaje se concentra en “Totalmente de acuerdo” (33.30%), seguido de “De acuerdo” (25.50%), lo que indica que más de la mitad de los participantes considera que los criterios de evaluación son claros.

Sin embargo, también se observa un 15.70% en “Indeciso” y otro 15.70% en “En desacuerdo”, además de un 9.80% en “Totalmente en desacuerdo”, lo que refleja que aún existe un grupo relevante de colaboradores que no percibe con total claridad estos criterios. En conjunto, los resultados evidencian que, aunque la empresa presenta avances en la transparencia de su sistema de evaluación del desempeño, es necesario fortalecer la comunicación y comprensión de los criterios establecidos para lograr una mayor aceptación y claridad en todos los niveles organizacionales.

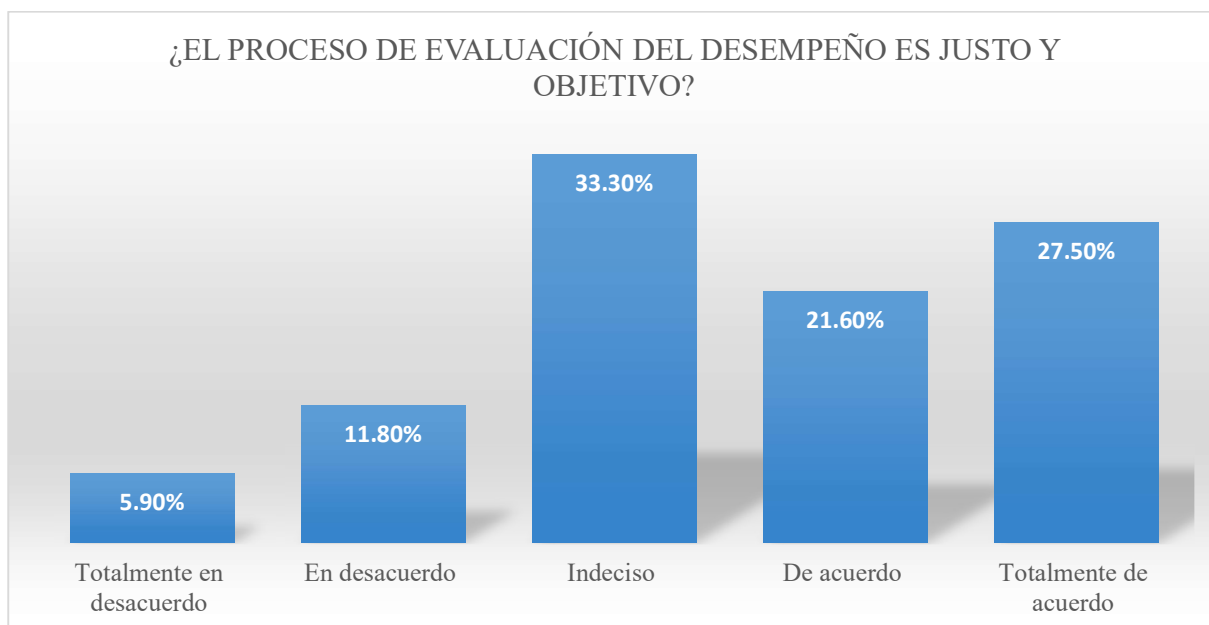


Figura No.18 Pregunta 17 dimensión gestión del desempeño.

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico correspondiente al ítem “¿El proceso de evaluación del desempeño es justo y objetivo?”, muestra una distribución diversa en las percepciones de los colaboradores. El porcentaje más alto se ubica en “Indeciso” (33.30%), lo que evidencia que una parte considerable de los empleados no tiene una percepción claramente definida sobre la equidad del proceso de evaluación.

Por otro lado, un 27.50% se encuentra en “Totalmente de acuerdo” y un 21.60% en “De acuerdo”, lo que indica que existe una valoración positiva significativa respecto a la justicia y objetividad del proceso. Sin embargo, también se observan porcentajes menores en “En desacuerdo” (11.80%) y “Totalmente en desacuerdo” (5.90%), lo que refleja la presencia de percepciones negativas en una parte de la población.

En conjunto, estos resultados sugieren que, aunque una mayoría percibe el proceso como adecuado, el alto nivel de indecisión indica la necesidad de fortalecer la transparencia, comunicación y claridad en los criterios de evaluación para generar mayor confianza entre los colaboradores.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2:

Analizar el nivel de retención del talento humano que ocupa puestos críticos, considerando la permanencia laboral y el compromiso organizacional.

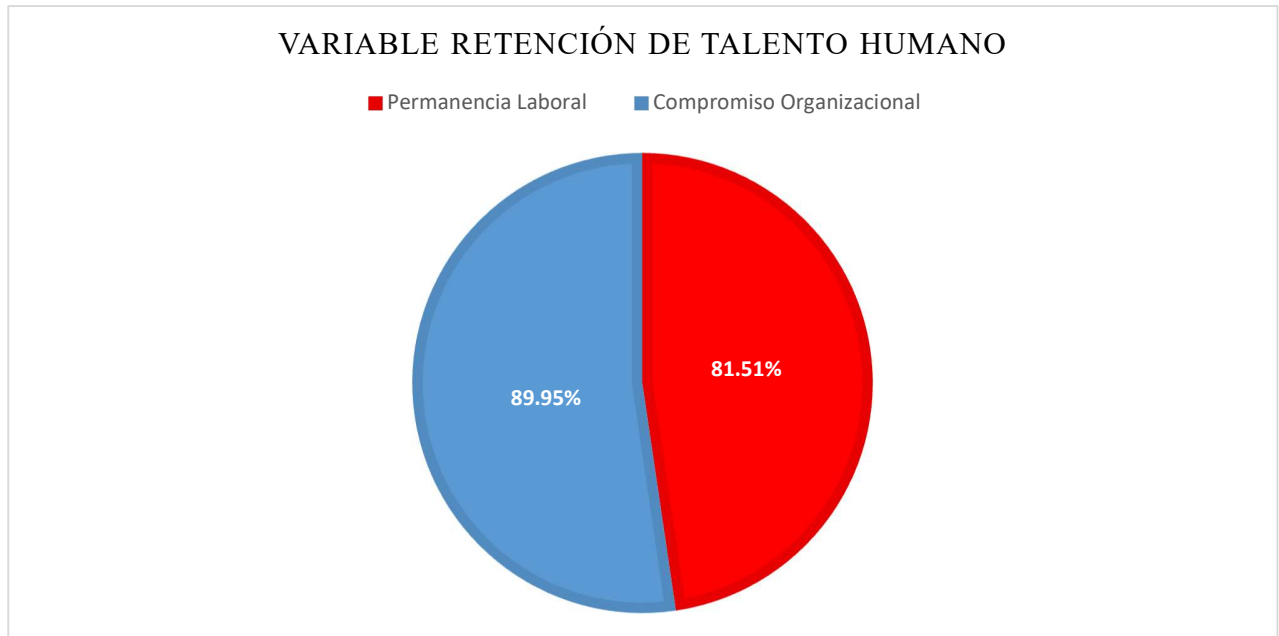


Figura No.19 Dimensiones de la variable retención de talento humano

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico correspondiente a la variable Retención, presenta los resultados de las dimensiones Permanencia Laboral y Compromiso Organizacional. Se observa que el Compromiso Organizacional alcanza un 89.95%, posicionándose como el valor más alto, lo que indica que los colaboradores presentan un elevado nivel de identificación, compromiso y orgullo hacia la organización. Por su parte, la Permanencia Laboral obtiene un 81.51%, reflejando una alta intención de los empleados de continuar laborando en la empresa y una percepción positiva de estabilidad laboral.

En conjunto, estos resultados evidencian que la variable Retención presenta un nivel altamente favorable, destacándose el compromiso organizacional como el principal factor que influye en la permanencia de los colaboradores. Esto sugiere que el fortalecimiento de la identidad organizacional y el sentido de pertenencia contribuye significativamente a la retención del talento humano dentro de la empresa.

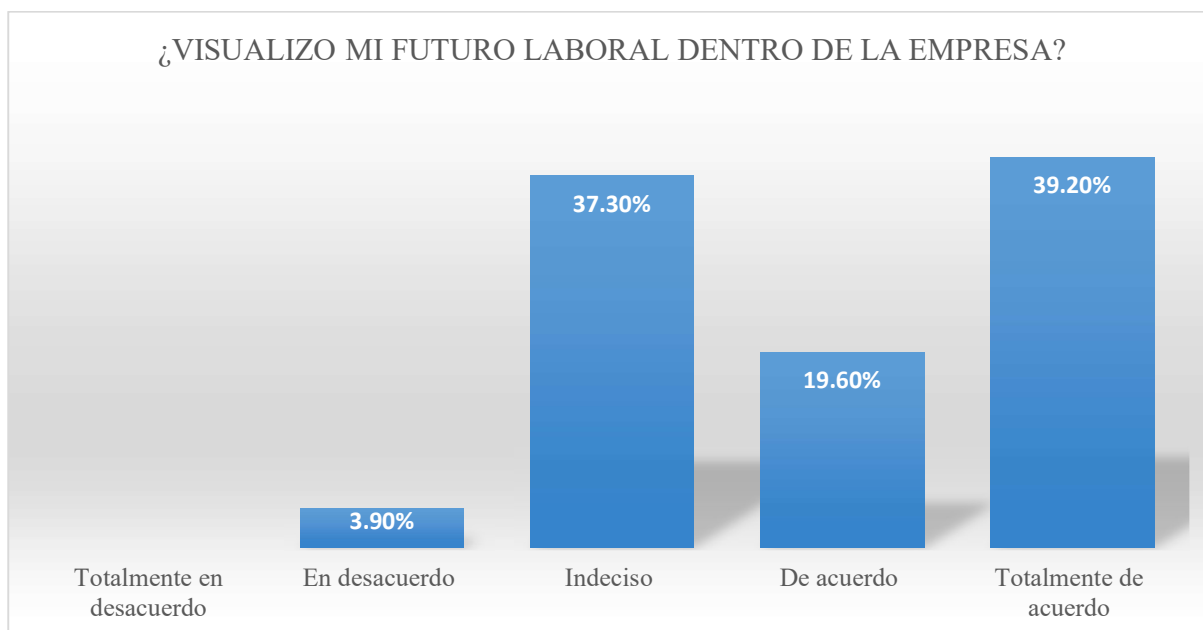


Figura No. 20 Pregunta 23 dimensión de permanencia laboral.

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico correspondiente al ítem “¿Visualizo mi futuro laboral dentro de la empresa?”, muestra una tendencia moderadamente positiva, aunque con presencia significativa de indecisión. El mayor porcentaje se concentra en “Totalmente de acuerdo” (39.20%), seguido de “Indeciso” (37.30%), lo que indica que, si bien una parte importante de los colaboradores proyecta su futuro dentro de la organización, otra proporción considerable no tiene una postura claramente definida.

Asimismo, un 19.60% se encuentra en “De acuerdo”, reforzando la percepción positiva, mientras que los porcentajes en “En desacuerdo” (3.90%) y “Totalmente en desacuerdo” (0%) son mínimos. En conjunto, estos resultados reflejan que la empresa cuenta con una base sólida de colaboradores que visualizan su permanencia a largo plazo; sin embargo, el alto nivel de indecisión sugiere la necesidad de fortalecer estrategias que incrementen la seguridad y claridad sobre el desarrollo profesional futuro dentro de la organización.

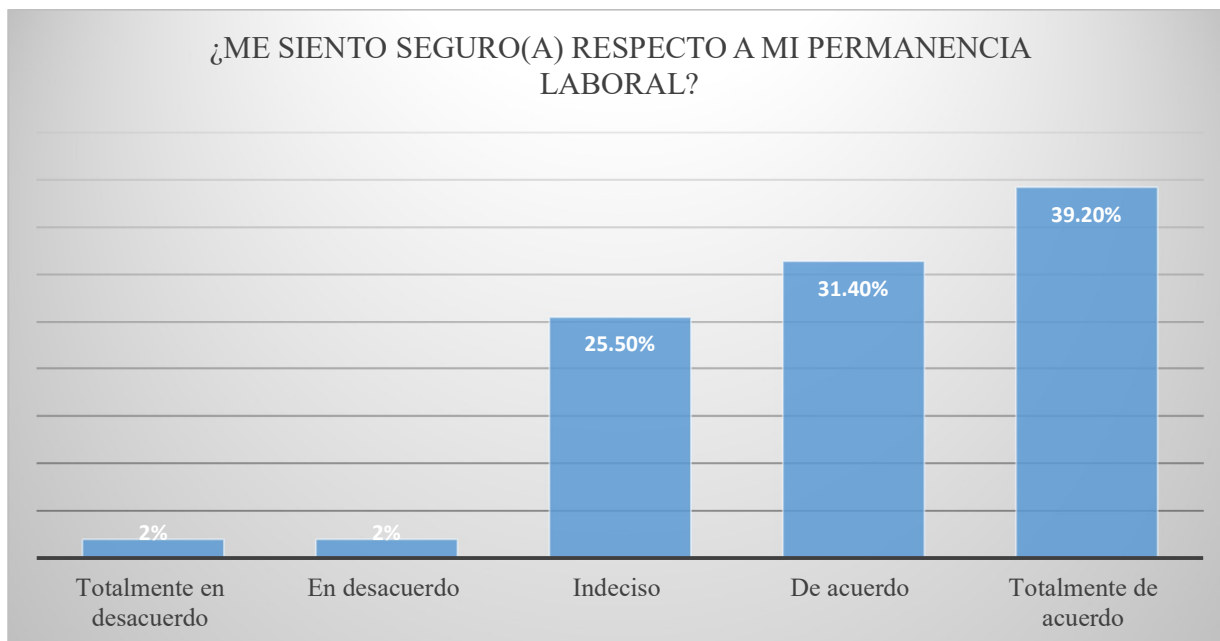


Figura No. 21 Pregunta 24 dimensión de permanencia laboral.

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico correspondiente al ítem “¿Me siento seguro(a) respecto a mi permanencia laboral?”, refleja una percepción mayoritariamente positiva por parte de los colaboradores. El mayor porcentaje se encuentra en “Totalmente de acuerdo” (39.20%), seguido de “De acuerdo” (31.40%), lo que evidencia que la mayoría del personal se siente seguro respecto a su estabilidad laboral dentro de la organización.

No obstante, también se observa un 25.50% en “Indeciso”, lo que indica que una proporción considerable de colaboradores no tiene una percepción totalmente definida sobre su situación laboral. Por otro lado, los niveles de desacuerdo son mínimos, con un 2% en “En desacuerdo” y 2% en “Totalmente en desacuerdo”.

En conjunto, estos resultados reflejan que la empresa genera una percepción positiva de seguridad laboral, aunque aún es necesario fortalecer la confianza y claridad en torno a la estabilidad del empleo para reducir los niveles de indecisión entre los colaboradores.

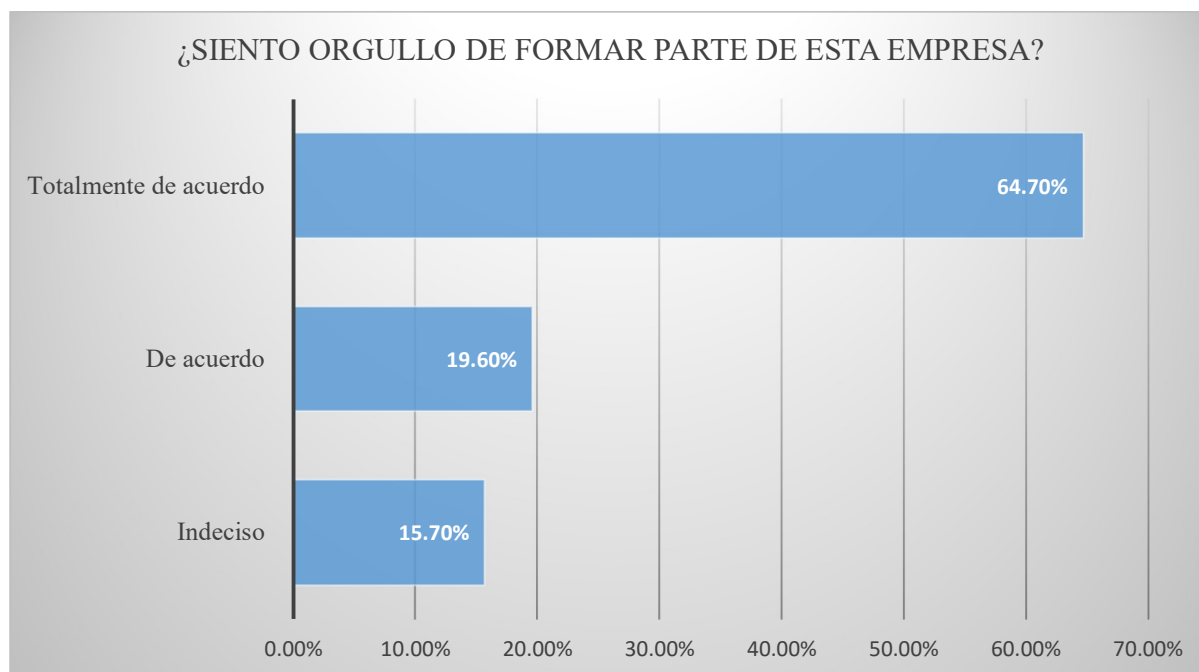


Figura No. 22 Pregunta 28 dimensión de compromiso organizacional.

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico correspondiente al ítem “¿Siento orgullo de formar parte de esta empresa?”, muestra una tendencia altamente positiva en la percepción de los colaboradores. El mayor porcentaje se concentra en “Totalmente de acuerdo” (64.70%), lo que evidencia un elevado nivel de orgullo y satisfacción por pertenecer a la organización. Asimismo, un 19.60% se encuentra en “De acuerdo”, reforzando la valoración positiva de este aspecto.

Por otro lado, un 15.70% de los colaboradores se mantiene en una posición indecisa, lo que indica que aún existe un pequeño grupo que no expresa una percepción completamente definida. En conjunto, estos resultados reflejan un fuerte sentido de orgullo organizacional, constituyéndose en un factor clave para fortalecer el compromiso, la motivación y la permanencia de los colaboradores dentro de la empresa.

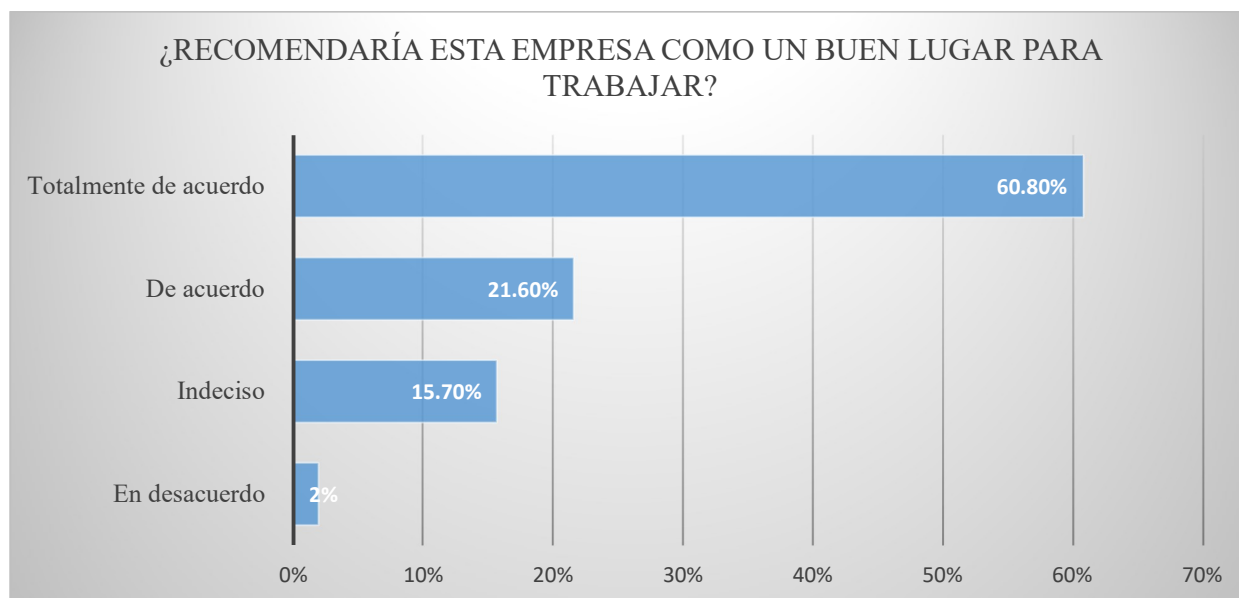


Figura No. 23 Pregunta 30 dimensión de compromiso organizacional.

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico correspondiente al ítem “¿Recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar?”, evidencia una percepción altamente positiva por parte de los colaboradores. El mayor porcentaje se concentra en “Totalmente de acuerdo” (60.80%), seguido de “De acuerdo” (21.60%), lo que indica que la mayoría del personal estaría dispuesto a recomendar la empresa, reflejando un alto nivel de satisfacción y compromiso organizacional.

Por otro lado, el 15.70% en “Indeciso” sugiere que aún existe un grupo de colaboradores que no tiene una percepción completamente definida, mientras que el 2% en “En desacuerdo” representa una minoría. En conjunto, estos resultados muestran que la organización es valorada positivamente como un lugar de trabajo, constituyéndose en un factor clave para fortalecer la reputación interna y la atracción de talento.

OBJETIVO ESPECÍFICO 3:

Identificar la percepción de los colaboradores respecto a las oportunidades de desarrollo dentro de la empresa CIMA, Honduras.

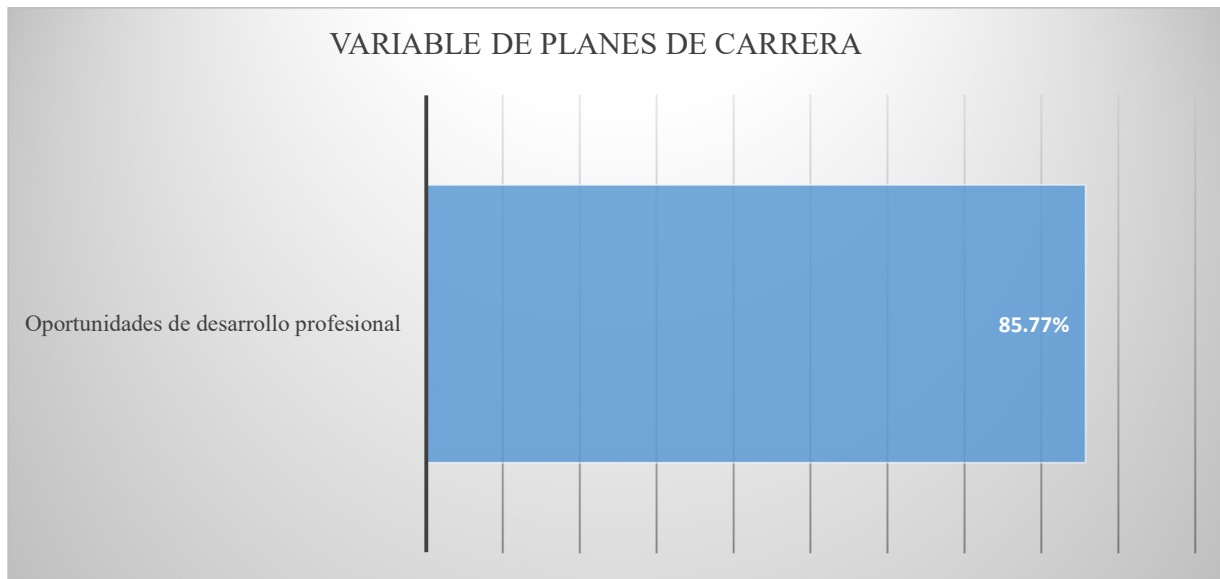


Figura No. 24 Variable planes de carrera, dimensión oportunidades de desarrollo.

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico correspondiente a la dimensión Oportunidades de Desarrollo Profesional, muestra un nivel alto de percepción por parte de los colaboradores, alcanzando un 85.77%. Este resultado evidencia que la organización proporciona condiciones favorables en cuanto al acceso a capacitación y al fortalecimiento de habilidades profesionales.

En este sentido, el alto porcentaje indica que los colaboradores reconocen la existencia de oportunidades para su crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, lo cual contribuye positivamente al desempeño laboral y a la mejora continua. En conjunto, estos resultados posicionan a esta dimensión como una de las más fortalecidas, reflejando el compromiso organizacional con la formación y el desarrollo del talento humano.

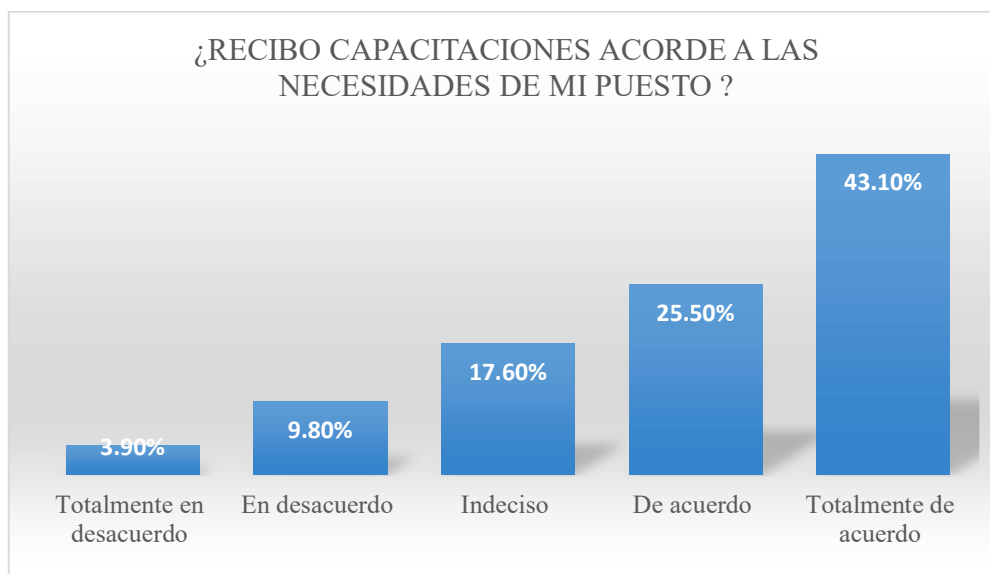


Figura No.25 Pregunta 1 dimensión de oportunidades de desarrollo profesional.

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico correspondiente al ítem “¿Recibo capacitaciones acordes a las necesidades de mi puesto?”, muestra una tendencia mayoritariamente positiva en la percepción de los colaboradores. El mayor porcentaje se ubica en “Totalmente de acuerdo” (43.10%), seguido de “De acuerdo” (25.50%), lo que indica que una parte significativa del personal considera que las capacitaciones recibidas están alineadas con sus funciones y responsabilidades laborales.

Sin embargo, también se observa un 17.60% en “Indeciso”, lo que refleja que algunos colaboradores no tienen una percepción claramente definida sobre la pertinencia de las capacitaciones. Asimismo, los niveles de desacuerdo, con 9.80% en “En desacuerdo” y 3.90% en “Totalmente en desacuerdo”, muestran que existe un grupo minoritario que no percibe estas acciones formativas como adecuadas.

En conjunto, los resultados evidencian que la empresa ofrece capacitaciones pertinentes para el desempeño laboral, aunque aún es necesario fortalecer la alineación y comunicación de los programas formativos para lograr una percepción más uniforme entre todos los colaboradores.

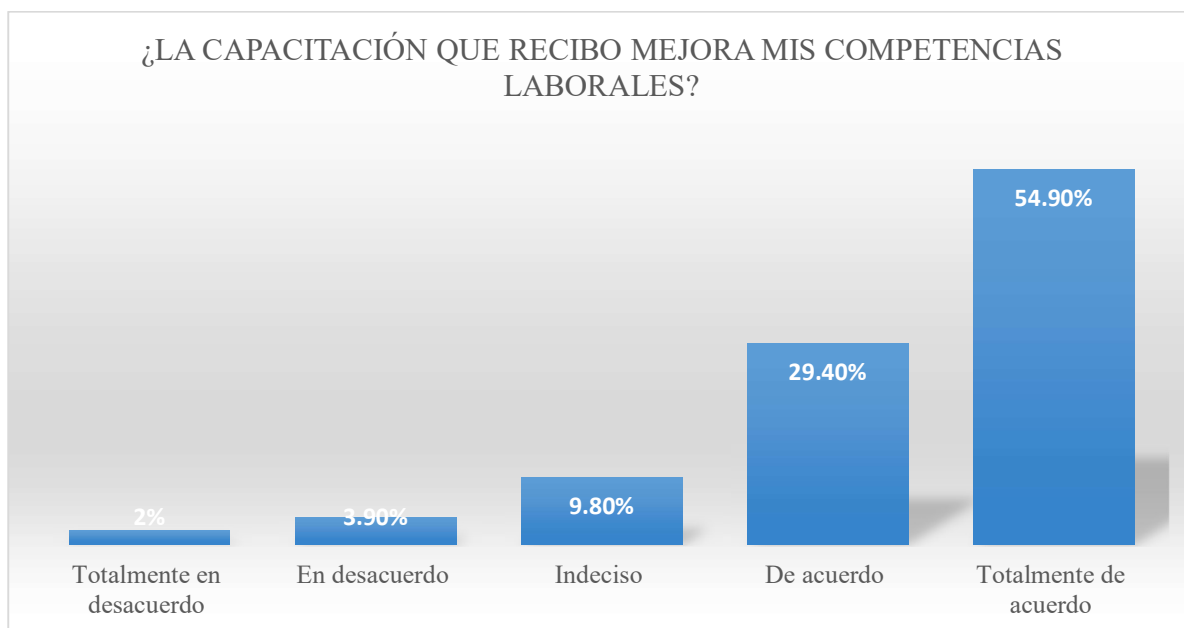


Figura No.26 Pregunta 5 dimensión de oportunidades de desarrollo profesional.

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico correspondiente al ítem “¿La capacitación que recibo mejora mis competencias laborales?”, muestra una percepción altamente positiva por parte de los colaboradores. El mayor porcentaje se concentra en “Totalmente de acuerdo” (54.90%), seguido de “De acuerdo” (29.40%), lo que indica que la mayoría del personal reconoce que las capacitaciones recibidas contribuyen significativamente al desarrollo de sus habilidades y desempeño laboral.

Asimismo, un 9.80% se mantiene en una posición indecisa, mientras que los niveles de desacuerdo son mínimos, con 3.90% en “En desacuerdo” y 2% en “Totalmente en desacuerdo”, lo que evidencia que solo una pequeña parte de los colaboradores no percibe un impacto positivo de la capacitación.

En conjunto, estos resultados reflejan que la organización implementa programas de capacitación efectivos que fortalecen las competencias laborales, constituyéndose en un factor clave para el desarrollo profesional y la mejora del desempeño de los colaboradores.

4.4 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS

El presente apartado expone los resultados del análisis estadístico inferencial aplicado, con el propósito de contrastar las hipótesis formuladas en la investigación. El análisis se realizó a partir de los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección, dirigido a los colaboradores que ocupan puestos críticos en la empresa CIMA, Honduras, durante el año 2026.

Para el desarrollo del análisis inferencial se siguió un procedimiento estructurado en dos etapas. En primer lugar, se efectuó la validación de la confiabilidad del instrumento a través del coeficiente Alfa de Cronbach, con el fin de garantizar la consistencia interna de los ítems y la calidad de los datos recopilados. Posteriormente, se procedió al análisis de la relación entre las variables de estudio mediante técnicas estadísticas no paramétricas, específicamente la prueba de correlación de Spearman, considerando la naturaleza ordinal de los datos obtenidos a través de la escala tipo Likert.

Este enfoque permitió asegurar la validez de los resultados y proporcionar evidencia empírica suficiente para la comprobación de la hipótesis planteada en la investigación.

4.4.1 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

PRUEBA DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN DE LA RELACIÓN DE PLANES DE CARRERA Y RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO

Tabla No.8. Comprobación de hipótesis

Variables correlacionadas	N	Rho de Spearman (ρ)	p-valor	Sig. ($\alpha=0.05$)	Decisión
Planes de carrera ↔ Retención del talento humano	51	0.647	< 0.001	$p < 0.05$	Se rechaza H_0

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del análisis evidencian la existencia de un coeficiente de correlación de Spearman de $\rho = 0.647$, con un nivel de significancia estadística de $p < 0.001$. Este resultado indica la presencia de una correlación positiva fuerte y estadísticamente significativa entre las variables planes de carrera y retención del talento humano.

De acuerdo con el criterio de decisión estadística, al presentar el p-valor un valor inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$), se procede a rechazar la hipótesis nula (H_0) y

aceptar la hipótesis alternativa (H_1). En consecuencia, se confirma que existe una relación estadísticamente significativa entre los planes de carrera y la retención del talento humano en la empresa CIMA, Honduras.

En este sentido, los resultados evidencian que una percepción más favorable de los planes de carrera se asocia con mayores niveles de permanencia laboral y compromiso organizacional. No obstante, es importante señalar que, debido al diseño no experimental, correlacional y de corte transversal del estudio, no es posible establecer relaciones de causalidad, sino únicamente identificar asociaciones estadísticas entre las variables analizadas.

En cuanto a la magnitud del coeficiente obtenido ($\rho = 0.647$), este se clasifica como una correlación fuerte según los criterios establecidos en la literatura, lo cual evidencia una asociación relevante entre el desarrollo profesional y la permanencia laboral de los colaboradores en puestos críticos.

4.4.3 HALLAZGOS CUALITATIVOS

El presente apartado expone los principales hallazgos cualitativos derivados de la aplicación de la entrevista estructurada dirigida al área de talento humano de la empresa CIMA, Honduras. El análisis se desarrolló a partir de la categorización de las respuestas obtenidas, permitiendo identificar patrones, percepciones y elementos clave relacionados con las variables de estudio: planes de carrera y retención del talento humano.

4.4.4 CITAS TEXTUALES DE LA ENTREVISTA

El presente apartado expone los hallazgos obtenidos a partir de la entrevista estructurada aplicada a la Coordinadora de capacitaciones, representante de la empresa CIMA, Honduras. La entrevista estuvo organizada en torno a las dos variables centrales de la investigación “planes de carrera y retención del talento humano” y abarcó un total de seis dimensiones de análisis: oportunidades de desarrollo profesional, proyección y crecimiento de carrera, gestión del desempeño, permanencia laboral y compromiso organizacional. Los hallazgos cualitativos obtenidos complementan y enriquecen los resultados del análisis cuantitativo-presentados en el apartado anterior, permitiendo una comprensión más integral de la realidad organizacional de CIMA.

- En relación con las oportunidades de desarrollo profesional, se destaca que:

“La organización garantiza el acceso equitativo a los programas de capacitación mediante la identificación de necesidades formativas en todas las áreas, ofreciendo oportunidades de aprendizaje sin distinción de cargo, género o antigüedad.”

- Respecto a las estrategias de formación continua:

“La organización implementa estrategias como capacitaciones periódicas, talleres internos, cursos virtuales, programas de mentoría y planes de desarrollo individual.”

- En cuanto a la proyección y crecimiento de carrera:

“Las rutas de carrera se comunican mediante reuniones de seguimiento, manuales internos, evaluaciones de desempeño y conversaciones entre líderes y colaboradores.”

- Sobre los criterios de ascenso:

“Las oportunidades de ascenso se basan en el desempeño laboral, cumplimiento de metas, competencias demostradas, experiencia y compromiso organizacional.”

- En relación con la gestión del desempeño:

“La retroalimentación se brinda a través de reuniones individuales, evaluaciones formales y seguimiento continuo entre líderes y colaboradores.”

- Sobre la retención del talento humano:

“La organización fortalece la permanencia laboral mediante incentivos, reconocimiento, oportunidades de crecimiento y un ambiente laboral positivo.”

- En cuanto al compromiso organizacional:

“Se implementan actividades de integración, programas de reconocimiento y acciones orientadas al bienestar laboral.”

Tabla No.9. Síntesis de hallazgos cualitativos por dimensión de la entrevista estructurada.

Variable	Dimensión	Hallazgo principal
Planes de carrera (VI)	Oportunidades de desarrollo profesional	Acceso equitativo a capacitaciones y diversidad de estrategias formativas (talleres, mentoría, cursos virtuales, planes individuales).
Planes de carrera (VI)	Proyección y crecimiento de carrera	Comunicación multicanal de rutas de carrera y criterios integrales de ascenso (desempeño, liderazgo, actitud).
Planes de carrera (VI)	Gestión del desempeño	Sistema periódico de evaluación por indicadores y retroalimentación continua mediante reuniones individuales y seguimiento formal.
Retención del talento (VD)	Permanencia laboral	Incentivos, reconocimiento, bienestar y políticas transparentes que generan confianza y estabilidad percibida.
Retención del talento (VD)	Compromiso organizacional	Actividades de integración, programas de reconocimiento y comunicación activa de misión, visión y valores institucionales.

Fuente: Elaboración propia

4.4.5 SINTESIS DE RESULTADOS

El presente capítulo expone la síntesis de los principales hallazgos obtenidos a partir del análisis cuantitativo y cualitativo, en relación con el objetivo general orientado a determinar la relación entre los planes de carrera y la retención del talento humano en la empresa CIMA, Honduras, durante el año 2026.

En primer lugar, los resultados descriptivos evidencian que la organización presenta una valoración favorable en la dimensión de oportunidades de desarrollo profesional, alcanzando un 85.77%. Este resultado refleja que los colaboradores perciben de manera positiva el acceso a

programas de capacitación, formación continua y fortalecimiento de competencias laborales. En este sentido, se identifica que la empresa ha implementado prácticas orientadas al desarrollo del talento humano, las cuales son reconocidas por los colaboradores como elementos relevantes dentro de su entorno laboral.

No obstante, al analizar la dimensión de proyección y crecimiento de carrera, se obtuvo una valoración de 71.44%, lo que indica un nivel moderado en la percepción de los colaboradores. Este resultado sugiere la existencia de limitaciones en la claridad de las rutas de carrera, así como en la comunicación de las oportunidades de ascenso dentro de la organización. Por consiguiente, aunque existen iniciativas relacionadas con el desarrollo profesional, estas no se encuentran completamente estructuradas ni claramente definidas, lo que genera incertidumbre en los colaboradores respecto a su crecimiento a largo plazo.

En relación con la gestión del desempeño, se identificó un nivel favorable del 77.50%, lo que evidencia la existencia de procesos de evaluación y retroalimentación dentro de la organización. Estos resultados permiten inferir que la empresa cuenta con mecanismos de seguimiento al desempeño laboral, los cuales se encuentran asociados al desarrollo de competencias y al fortalecimiento del capital humano.

Por otra parte, en la variable retención del talento humano, los resultados muestran niveles altamente favorables. La dimensión de compromiso organizacional alcanzó un 89.95%, mientras que la permanencia laboral obtuvo un 81.51%. Estos datos reflejan una percepción positiva por parte de los colaboradores en cuanto a su vínculo con la organización, evidenciando niveles altos de identificación y disposición a continuar en la empresa.

Sin embargo, es importante destacar la presencia de niveles de indecisión en algunos ítems relacionados con la proyección futura dentro de la organización. Este hallazgo sugiere que, aunque la retención en el presente es alta, no todos los colaboradores visualizan con claridad su desarrollo profesional a largo plazo, lo cual representa un aspecto relevante a considerar desde una perspectiva estratégica.

Desde el análisis inferencial, se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de $\rho = 0.647$ con un nivel de significancia de $p < 0.001$. Este resultado indica la existencia de una correlación positiva fuerte y estadísticamente significativa entre los planes de carrera y la retención del talento humano. En este sentido, se evidencia que ambas variables se encuentran asociadas

dentro del contexto organizacional, lo que implica que una percepción más favorable de los planes de carrera tiende a coincidir con mayores niveles de compromiso organizacional y permanencia laboral.

No obstante, resulta fundamental señalar que, debido al diseño metodológico de la investigación (no experimental, correlacional y transversal), los resultados no permiten establecer relaciones de causalidad entre las variables estudiadas. Por lo tanto, los hallazgos deben interpretarse únicamente como asociaciones estadísticas, sin implicar que una variable genere o determine cambios en la otra.

El análisis cualitativo complementa los resultados cuantitativos, evidenciando que la organización cuenta con prácticas relacionadas con capacitación, evaluación del desempeño y comunicación organizacional. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora vinculadas principalmente a la estructuración formal de los planes de carrera, la definición clara de rutas de crecimiento y la comunicación efectiva de las oportunidades de desarrollo profesional.

En síntesis, los resultados del estudio evidencian que la empresa CIMA presenta condiciones favorables en términos de desarrollo profesional y retención del talento humano; sin embargo, existen áreas de mejora relacionadas con la claridad, estructuración y comunicación de los planes de carrera. Asimismo, se confirma la existencia de una relación estadísticamente significativa entre las variables analizadas, lo que aporta evidencia relevante para la toma de decisiones en el ámbito de la gestión estratégica del talento humano.

Finalmente, estos hallazgos sustentan la necesidad de fortalecer los planes de carrera como una herramienta de gestión organizacional, orientada a mejorar la percepción del crecimiento profesional y consolidar la permanencia del talento humano dentro de la empresa, siempre considerando que dicha relación se establece en términos de asociación y no de causalidad

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo expone las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de los resultados obtenidos en la investigación. Las conclusiones responden directamente a los objetivos planteados y reflejan los principales hallazgos sobre la relación entre los planes de carrera y la retención del talento humano en la empresa CIMA. Asimismo, se presentan recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión estratégica del talento humano y mejorar las prácticas organizacionales relacionadas con el desarrollo profesional y la permanencia laboral.

5.1 CONCLUSIONES

1. En respuesta al objetivo específico orientado a analizar los planes de carrera en la empresa CIMA, se concluye que estos presentan un nivel de desarrollo favorable, aunque no completamente estructurado, evidenciándose diferencias entre sus componentes. Los resultados muestran que la gestión del desempeño constituye una fortaleza (77.50%), destacando la existencia de procesos de evaluación y retroalimentación que se encuentran asociados al desarrollo profesional. Sin embargo, la dimensión de proyección y crecimiento de carrera obtuvo una valoración menor (71.44%), lo que refleja limitaciones en la claridad de las rutas de carrera y en la comunicación de las oportunidades de ascenso. En este sentido, los hallazgos indican que, aunque la organización cuenta con prácticas orientadas al desarrollo del talento, estas no se encuentran completamente formalizadas ni claramente comprendidas por todos los colaboradores. En consecuencia, los planes de carrera existen de manera funcional, pero requieren fortalecimiento en su estructuración y comunicación estratégica dentro del contexto organizacional.
2. En respuesta al objetivo específico orientado a evaluar el nivel de retención del talento humano, se concluye que la empresa CIMA presenta un nivel alto, evidenciado en el compromiso organizacional (89.95%) y en la percepción de permanencia laboral (81.51%), lo que refleja que los colaboradores mantienen un vínculo positivo con la organización y una intención significativa de continuidad laboral. Estos resultados indican que la organización presenta condiciones percibidas favorablemente por los colaboradores en términos de estabilidad y compromiso organizacional. No obstante, se identificó una proporción relevante de

respuestas indecisas en relación con la proyección futura dentro de la empresa, lo que sugiere que, aunque existe una percepción positiva de permanencia en el presente, no todos los colaboradores visualizan con claridad su desarrollo profesional a largo plazo. En este sentido, la retención del talento humano se encuentra asociada al compromiso organizacional y a la percepción de estabilidad laboral; sin embargo, se observa la necesidad de fortalecer estrategias orientadas al desarrollo profesional para consolidar la permanencia futura.

3. En respuesta al objetivo específico orientado a analizar la percepción de las oportunidades de desarrollo profesional, se concluye que esta es altamente positiva, alcanzando un 85.77%, lo que refleja una valoración favorable en el acceso a programas de capacitación y formación continua. Estos resultados evidencian que los colaboradores reconocen que las capacitaciones se relacionan con el fortalecimiento de sus competencias y su desempeño laboral. No obstante, se identificaron niveles de indecisión en algunos ítems, lo que sugiere áreas de mejora en la alineación, continuidad y comunicación de dichas iniciativas. En este sentido, las oportunidades de desarrollo profesional se encuentran asociadas con una percepción positiva del crecimiento dentro de la organización; sin embargo, se requiere integrarlas de manera más estructurada dentro de un sistema formal de planes de carrera que fortalezca la proyección profesional de los colaboradores.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa CIMA diseñar e implementar un sistema formal de planes de carrera que integre de manera estructurada las rutas de crecimiento profesional, definiendo claramente los requisitos, competencias y etapas necesarias para el ascenso dentro de la organización. Asimismo, es necesario fortalecer la comunicación interna de estos planes mediante herramientas como manuales de carrera, reuniones periódicas y plataformas digitales, con el fin de garantizar que todos los colaboradores comprendan sus oportunidades de desarrollo y reduzcan la incertidumbre sobre su proyección profesional.
2. Se sugiere fortalecer las estrategias de retención del talento humano mediante la vinculación directa entre los planes de carrera y la proyección laboral a largo plazo,

incorporando programas de desarrollo individual, mentoring y seguimiento de carrera. Además, se recomienda implementar mecanismos de gestión del talento que permitan a los colaboradores visualizar su futuro dentro de la organización, reduciendo los niveles de indecisión identificados y consolidando la permanencia del talento crítico de manera sostenible.

3. Se recomienda a la empresa optimizar las estrategias de desarrollo profesional mediante la alineación de los programas de capacitación con planes de carrera estructurados, asegurando la continuidad, seguimiento y evaluación del impacto de estas iniciativas. Asimismo, es importante mejorar la comunicación y personalización de los procesos formativos, de modo que los colaboradores perciban de manera más clara cómo estas oportunidades contribuyen a su crecimiento profesional dentro de la organización, fortaleciendo así su motivación y compromiso.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

Los resultados obtenidos en la presente investigación evidenciaron que los planes de carrera representan un factor relevante para la retención del talento humano en la empresa CIMA. El análisis estadístico mostró una correlación positiva fuerte y estadísticamente significativa entre ambas variables ($\rho = 0.65$; $p < 0.001$), confirmando que una percepción más favorable de las oportunidades de desarrollo profesional se asocia con mayores niveles de permanencia laboral y compromiso organizacional. Estos hallazgos reflejan la importancia de fortalecer las prácticas orientadas al crecimiento profesional como parte de la estrategia de gestión del talento humano.

Asimismo, los resultados descriptivos revelaron que los colaboradores mantienen una percepción favorable respecto a las oportunidades de desarrollo profesional, alcanzando un 85.77%. De igual forma, la dimensión de gestión del desempeño registró una valoración positiva de 77.50%, evidenciando que la organización cuenta con prácticas relacionadas con la evaluación y retroalimentación del desempeño. Por su parte, la variable retención del talento humano presentó niveles altos tanto en compromiso organizacional (89.95%) como en permanencia laboral (81.51%), lo que demuestra una sólida vinculación de los colaboradores con la empresa.

Sin embargo, los hallazgos también permitieron identificar áreas susceptibles de mejora. La dimensión de proyección y crecimiento de carrera obtuvo una valoración de 71.44%, siendo el resultado más bajo dentro de las dimensiones evaluadas. Particularmente, la claridad de las rutas de carrera alcanzó un 67.69%, reflejando que una parte importante de los colaboradores no visualiza de manera clara las oportunidades de crecimiento dentro de la organización. Asimismo, se identificaron niveles significativos de indecisión en aspectos relacionados con las oportunidades de ascenso y la proyección profesional futura, situación que evidencia la necesidad de establecer mecanismos más estructurados para orientar el desarrollo interno del talento.

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Modelo de Planes de Carrera para Puestos Críticos de CIMA

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta surge como respuesta a los hallazgos obtenidos en la investigación realizada en la empresa CIMA, los cuales evidenciaron la necesidad de fortalecer la gestión de los planes de carrera para los colaboradores que ocupan puestos críticos. Si bien los resultados

mostraron una percepción favorable respecto a las oportunidades de desarrollo profesional, con una valoración de 85.77%, también se identificaron oportunidades de mejora en aspectos relacionados con la proyección y crecimiento de carrera, particularmente en la claridad de las rutas de desarrollo profesional. Estos resultados reflejan la importancia de establecer un modelo formal que permita orientar el crecimiento interno de los colaboradores de manera estructurada y alineada con las necesidades estratégicas de la organización.

Asimismo, el análisis de la variable planes de carrera reveló que la dimensión Proyección y Crecimiento de Carrera obtuvo una valoración de 71.44%, constituyéndose en una de las áreas con mayor oportunidad de fortalecimiento. De manera específica, el indicador relacionado con la claridad de las rutas de carrera alcanzó un 67.69%, evidenciando que un porcentaje importante de colaboradores no tiene una visión clara de las oportunidades de crecimiento disponibles dentro de la empresa. Esta situación puede generar incertidumbre respecto al desarrollo profesional futuro y limitar el aprovechamiento del talento interno para cubrir posiciones de mayor responsabilidad.

Por otra parte, los resultados demostraron que la organización cuenta con una base sólida para impulsar iniciativas de desarrollo profesional, ya que la dimensión de Gestión del Desempeño alcanzó una valoración favorable de 77.50%, mientras que el indicador de retroalimentación obtuvo un 80.38%. Estos datos evidencian que existen mecanismos de seguimiento y evaluación que pueden servir como fundamento para la implementación de un modelo de planes de carrera, permitiendo identificar fortalezas, potencial de crecimiento y necesidades de desarrollo en los colaboradores que ocupan puestos críticos.

En relación con la retención del talento humano, los resultados reflejaron niveles altamente favorables, destacándose la dimensión de Compromiso Organizacional con 89.95% y la de Permanencia Laboral con 81.51%. Sin embargo, también se identificó que un porcentaje significativo de colaboradores manifestó indecisión respecto a la visualización de su futuro laboral dentro de la empresa, lo que pone de manifiesto la necesidad de fortalecer las herramientas que permitan brindar mayor claridad sobre las posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional. En este contexto, la implementación de rutas de carrera y planes individuales de desarrollo contribuirá a consolidar los factores que actualmente favorecen la permanencia del talento humano.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

6.3.1 OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un modelo de planes de carrera para los colaboradores que ocupan puestos críticos en la empresa CIMA, que permita fortalecer su desarrollo profesional, facilitar el crecimiento interno y contribuir a la retención del talento humano mediante la identificación de competencias, rutas de carrera y planes individuales de desarrollo.

6.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Identificar y validar los puestos críticos de la organización, así como las competencias, conocimientos y requisitos asociados a cada posición, para establecer las bases del modelo de carrera.
2. Evaluar el desempeño, potencial y aspiraciones profesionales de los colaboradores que ocupan puestos críticos, con el fin de determinar sus posibilidades de crecimiento dentro de la organización.
3. Identificar las brechas de competencias existentes entre el perfil actual de los colaboradores y los requerimientos de futuras posiciones, para definir necesidades de desarrollo alineadas con los objetivos organizacionales.
4. Diseñar rutas de carrera para las diferentes familias de puestos, estableciendo opciones de crecimiento vertical, horizontal y especializado que orienten el desarrollo profesional de los colaboradores.
5. Elaborar Planes Individuales de Desarrollo (PID) que incluyan acciones de capacitación, certificación, mentoring, coaching, rotaciones y experiencias de aprendizaje orientadas al cierre de brechas identificadas.
6. Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación del desarrollo profesional, que permitan medir el avance de los colaboradores y la efectividad del modelo de planes de carrera propuesto.

La presente propuesta está orientada al diseño e implementación de un Modelo de Planes de Carrera para los colaboradores que ocupan puestos críticos en la empresa CIMA, con el propósito de fortalecer el desarrollo profesional, promover el crecimiento interno y contribuir a la

retención del talento humano. Su aplicación se enfocará inicialmente en los puestos identificados como críticos por la organización, debido a su impacto estratégico en el cumplimiento de los objetivos institucionales y en la continuidad operativa del negocio.

El alcance de la propuesta comprende la identificación y validación de los puestos críticos, la actualización de sus descriptores de puesto, la evaluación del desempeño y del potencial de los colaboradores, el análisis de sus aspiraciones profesionales, la identificación de brechas de competencias, el diseño de rutas de carrera y la elaboración de Planes Individuales de Desarrollo (PID). Asimismo, incluye la definición de mecanismos de seguimiento que permitan monitorear el avance de los colaboradores y la ejecución de las acciones de desarrollo establecidas.

La propuesta contempla el establecimiento de rutas de crecimiento vertical, horizontal y especializada, permitiendo que los colaboradores identifiquen oportunidades de desarrollo acordes con sus competencias, experiencia, desempeño y potencial. De esta manera, se busca brindar mayor claridad sobre las posibilidades de crecimiento dentro de la organización y fortalecer la preparación del talento interno para asumir futuras responsabilidades.

Asimismo, el modelo propuesto servirá como una herramienta para la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo del talento humano, facilitando la identificación de colaboradores con alto potencial y apoyando los procesos de movilidad interna. Su implementación permitirá al área de Talento Humano contar con información objetiva para planificar acciones de capacitación, desarrollo y fortalecimiento de competencias alineadas con las necesidades estratégicas de la organización.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 DESCRIPCIÓN

La propuesta consiste en el diseño e implementación de un Modelo de Planes de Carrera para los colaboradores que ocupan puestos críticos en la empresa CIMA, orientado a fortalecer el desarrollo profesional, promover el crecimiento interno y contribuir a la retención del talento humano. El modelo busca proporcionar una metodología estructurada que permita identificar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, desarrollar las competencias requeridas para futuras posiciones y preparar a los colaboradores para asumir mayores responsabilidades.

La necesidad de implementar esta propuesta surge de los resultados obtenidos en la

investigación, los cuales evidenciaron que, aunque los colaboradores perciben favorablemente las oportunidades de desarrollo profesional (85.77%), existen oportunidades de mejora relacionadas con la claridad de las rutas de carrera (67.69%) y la proyección de crecimiento profesional (71.44%). Asimismo, se identificó una relación positiva fuerte entre los planes de carrera y la retención del talento humano ($\rho = 0.647$), lo que demuestra la importancia de fortalecer los procesos de desarrollo profesional dentro de la organización.

El modelo está diseñado para integrar los procesos de gestión del talento humano existentes, incorporando mecanismos de identificación de puestos críticos, evaluación del desempeño, evaluación del potencial, detección de brechas de competencias, definición de rutas de carrera y elaboración de Planes Individuales de Desarrollo (PID). De esta manera, la propuesta permitirá vincular las necesidades organizacionales con las aspiraciones profesionales de los colaboradores, facilitando una gestión más estratégica del talento humano.

La implementación de la propuesta pretende generar beneficios tanto para la organización como para los colaboradores. Para la empresa, permitirá contar con talento preparado para asumir posiciones de mayor responsabilidad, reducir riesgos asociados a vacantes críticas y fortalecer la continuidad operativa. Para los colaboradores, brindará una visión clara de las oportunidades de crecimiento existentes, fomentando la motivación, el compromiso organizacional y el desarrollo continuo de competencias.

6.4.2 DESARROLLO

La propuesta se desarrollará mediante un proceso estructurado compuesto por nueve fases secuenciales que permitirán diseñar e implementar los planes de carrera para los puestos críticos de la organización.

PROCESO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA



Figura 27. Proceso para la implementación de un plan de carrera

Fuente: Elaboración propia

6.4.2.2 Fase 1. Identificación de Puestos Críticos

En esta etapa se revisará y validará el listado de puestos críticos de la organización, considerando su impacto en los objetivos estratégicos, el nivel de especialización requerido, la dificultad de reemplazo y el riesgo operativo asociado a una vacante. El propósito es asegurar que los esfuerzos de desarrollo se enfoquen en las posiciones que resultan estratégicas para la continuidad del negocio.

Responsables: Gerencia de Talento Humano y jefaturas.

La empresa CIMA cuenta con una plantilla de 294 colaboradores distribuidos entre áreas corporativas y operativas. Para efectos de la presente investigación, la población objeto de estudio estuvo conformada por los 54 colaboradores que ocupan puestos críticos, de acuerdo con la clasificación oficial realizada por la Gerencia de Talento Humano.

La identificación de dichos puestos responde a un proceso interno de valoración estratégica desarrollado por la organización, mediante el cual se determinaron aquellas posiciones cuyo desempeño resulta indispensable para garantizar la continuidad operativa, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la sostenibilidad del negocio.

De acuerdo con la información proporcionada por la Gerencia de Talento Humano, un puesto fue considerado crítico cuando cumplía al menos cuatro de los siguientes criterios:

- Impacto directo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Alto nivel de conocimientos técnicos especializados.
- Dificultad para reemplazar al ocupante.
- Participación en procesos críticos del negocio.
- Nivel de responsabilidad en la toma de decisiones.
- Riesgo operativo ante una vacante.
- Liderazgo de equipos, proyectos o procesos estratégicos.

En consecuencia, la investigación tomó como base la clasificación institucional previamente establecida por la organización, considerando que dichos puestos representan el talento clave sobre el cual resulta prioritario diseñar estrategias de desarrollo y retención.

6.4.2.3 Fase 2. Revisión de Descriptores de Puesto

Una vez identificados los puestos críticos, se revisarán y actualizarán los perfiles de puesto para garantizar que reflejen adecuadamente las funciones, responsabilidades, competencias técnicas, competencias blandas, experiencia requerida y requisitos académicos necesarios para cada posición.

Responsable: Talento Humano.

Una vez identificados los puestos críticos dentro de la organización, se procederá a la actualización de los descriptores de puesto, con el propósito de asegurar que la información relacionada con las funciones, responsabilidades, competencias y requisitos de cada posición se encuentre alineada con la estrategia organizacional y con las necesidades actuales del negocio. Esta etapa constituye la base para la implementación del plan de carrera, ya que permite definir con claridad las competencias que deberán desarrollar los colaboradores para acceder a futuras oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

La actualización de los descriptores será liderada por la Gerencia de Talento Humano, en coordinación con los jefes inmediatos de cada área funcional, quienes validarán la información correspondiente a los puestos bajo su responsabilidad. Este proceso permitirá garantizar que cada descriptor refleje las exigencias reales del cargo y facilite la identificación de brechas de competencias entre el perfil requerido y el perfil del colaborador.

Durante esta fase se revisarán y actualizarán los siguientes componentes de cada descriptor de puesto:

- Nombre y ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional.
- Objetivo general del puesto.
- Funciones y responsabilidades principales.
- Relaciones internas y externas.
- Formación académica requerida.
- Experiencia laboral mínima.
- Conocimientos técnicos específicos.

- Competencias organizacionales.
- Competencias técnicas.
- Competencias de liderazgo (cuando corresponda).
- Indicadores clave de desempeño (KPI).
- Nivel de responsabilidad y toma de decisiones.
- Riesgos asociados al puesto.

La actualización de esta información permitirá establecer perfiles claramente definidos, facilitando después la evaluación del desempeño, la medición del potencial y la construcción de rutas de desarrollo profesional para cada colaborador.

Los descriptores servirán como referencia para identificar las competencias críticas que deberán fortalecerse mediante programas de capacitación, mentoring, coaching y asignación de proyectos estratégicos, garantizando que el desarrollo del talento responda tanto a las necesidades individuales del colaborador como a los objetivos estratégicos de CIMA.

Como resultado de esta fase, la organización contará con un banco actualizado de descriptores de puestos críticos, el cual constituirá un insumo fundamental para las siguientes etapas del modelo propuesto, especialmente para la evaluación del desempeño, la evaluación del potencial y la elaboración de los Planes Individuales de Desarrollo (PID).

Procedimiento para la actualización de descriptores de puestos

Tabla No. 10 Procedimiento para la actualización de descriptores de puestos

Actividad	Descripción	Responsable	Evidencia
Identificación de puestos	Confirmar los 54 puestos críticos definidos por la organización.	Gerencia de Talento Humano	Listado oficial de puestos críticos
Revisión documental	Analizar los descriptores de puesto existentes e identificar información desactualizada.	Talento Humano	Descriptores revisados
Entrevistas con jefaturas	Validar funciones, responsabilidades y competencias requeridas para cada puesto.	Jefes de área y Talento Humano	Actas o registros de entrevistas
Actualización del descriptor	Incorporar los cambios identificados y estandarizar el formato institucional.	Talento Humano	Descriptor actualizado

Validación	Revisar y aprobar el descriptor actualizado por parte de la jefatura inmediata y la Gerencia de Talento Humano.	Jefatura y Talento Humano	Descriptores aprobados
Registro	Integrar los descriptores actualizados al sistema de gestión documental de la organización.	Talento Humano	Banco actualizado de descriptores

Fuente: Elaboración propia

Entregable de la fase: Banco actualizado de descriptores de puestos críticos, validado por la Gerencia de Talento Humano y las jefaturas correspondientes.

6.4.2.4 Fase 3. Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño constituye una de las etapas fundamentales del modelo estratégico de planes de carrera, ya que permite medir el nivel de cumplimiento de los objetivos, responsabilidades y competencias de los colaboradores que ocupan puestos críticos dentro de la organización. Su propósito es generar información objetiva sobre el rendimiento individual, identificar fortalezas y oportunidades de mejora, y proporcionar insumos para la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo profesional, la sucesión y la retención del talento.

En la presente propuesta, la evaluación del desempeño se realizará de forma anual y estará a cargo del jefe inmediato de cada colaborador, con el acompañamiento de la Gerencia de Talento Humano. El proceso se desarrollará utilizando criterios previamente establecidos en los descriptores de puesto actualizados, garantizando que la evaluación sea objetiva, transparente y alineada con las funciones y responsabilidades propias de cada cargo.

Los criterios considerados en la evaluación incluirán el cumplimiento de metas, la calidad del trabajo, el dominio técnico del puesto, la capacidad para resolver problemas, el trabajo en equipo, la orientación a resultados y el compromiso con los valores organizacionales. La información obtenida permitirá conocer el nivel de desempeño de cada colaborador y servirá como uno de los insumos principales para su posterior clasificación en la Matriz de 9 Cajas (Nine Box Grid). Con el fin de facilitar la interpretación de los resultados y estandarizar el proceso de evaluación, se propone utilizar una escala de tres niveles, la cual permitirá clasificar el desempeño de cada colaborador según los criterios establecidos.

Tabla No. 11 Escala de evaluación del desempeño

Nivel	Puntuación	Descripción
Alto	3	El colaborador supera consistentemente las expectativas del puesto, cumple las metas establecidas y demuestra un desempeño sobresaliente en sus funciones. Constituye un referente para su equipo de trabajo y está preparado para asumir mayores responsabilidades.
Medio	2	El colaborador cumple satisfactoriamente las responsabilidades asignadas y alcanza la mayoría de los objetivos establecidos. Presenta oportunidades de mejora que pueden ser fortalecidas mediante capacitación y acompañamiento.
Bajo	1	El colaborador presenta dificultades para cumplir las funciones del puesto o alcanzar los resultados esperados, requiriendo un plan de mejora y seguimiento continuo para fortalecer su desempeño.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en esta evaluación serán consolidados por la Gerencia de Talento Humano y analizados durante la sesión de revisión del talento (Talent Review), donde se integrarán con la evaluación del potencial para determinar la ubicación de cada colaborador en la Matriz de 9 Cajas. Esta metodología permitirá tomar decisiones fundamentadas respecto a promociones, planes individuales de desarrollo, programas de capacitación, procesos de sucesión y estrategias

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Figura 28 Proceso de evaluación del desempeño

Fuente: Elaboración propia

de retención del talento crítico.

6.4.2.5 Fase 4. Evaluación de Potencial

Esta fase permitirá identificar colaboradores con posibilidades de crecimiento dentro de la organización mediante entrevistas de potencial, evaluación por competencias y la aplicación de herramientas como la Matriz de Nueve Cajas (9 Box). El análisis facilitará la identificación de talento preparado para asumir mayores responsabilidades en el futuro.

Responsable: Talento Humano.

La evaluación del potencial constituye un proceso estratégico orientado a identificar la capacidad que poseen los colaboradores para asumir funciones de mayor complejidad y responsabilidad dentro de la organización en el futuro. A diferencia de la evaluación del desempeño, que mide los resultados obtenidos en el puesto actual, la evaluación del potencial permite estimar la capacidad de crecimiento, aprendizaje y adaptación del talento humano, convirtiéndose en un elemento esencial para la planificación de la sucesión, el desarrollo de líderes y la construcción de planes de carrera.

En la presente propuesta, la evaluación del potencial será aplicada exclusivamente a los colaboradores que ocupan puestos críticos dentro de CIMA, una vez finalizada la evaluación del desempeño. El proceso será coordinado por la Gerencia de Talento Humano y contará con la participación de las jefaturas inmediatas, quienes aportarán información basada en el comportamiento, desempeño histórico y competencias demostradas por cada colaborador.

La metodología propuesta considera que el potencial no depende únicamente del conocimiento técnico, sino también de un conjunto de competencias que permiten al colaborador enfrentar con éxito nuevos desafíos organizacionales. Por esta razón, la evaluación incorporará criterios relacionados con la capacidad de aprendizaje, liderazgo, pensamiento estratégico, adaptación al cambio, orientación a resultados, toma de decisiones y disposición para asumir mayores responsabilidades.

Los resultados obtenidos permitirán identificar el nivel de potencial de cada colaborador y constituirán uno de los principales insumos para la sesión de Revisión del Talento (Talent Review), donde serán analizados conjuntamente con los resultados de la evaluación del desempeño para determinar la ubicación de cada colaborador en la Matriz de 9 Cajas (Nine Box Grid).

Con el propósito de estandarizar el proceso y facilitar la interpretación de los resultados, se propone la utilización de una escala de tres niveles de potencial, la cual permitirá clasificar objetivamente la capacidad de crecimiento de cada colaborador.

Tabla No.12 Escala de evaluación del potencial

Nivel	Puntuación	Descripción
Alto	3	El colaborador demuestra una alta capacidad para asumir responsabilidades de mayor complejidad. Evidencia liderazgo, aprendizaje continuo, pensamiento estratégico, iniciativa y adaptación al cambio. Se considera candidato para programas de sucesión y desarrollo acelerado.
Medio	2	El colaborador presenta condiciones favorables para crecer dentro de la organización; sin embargo, requiere fortalecer determinadas competencias mediante capacitación, experiencia práctica y acompañamiento antes de asumir posiciones de mayor responsabilidad.
Bajo	1	El colaborador posee un desempeño adecuado en su puesto actual, pero actualmente no evidencia las competencias necesarias para asumir responsabilidades superiores. Se recomienda fortalecer habilidades específicas mediante un Plan Individual de Desarrollo antes de considerar movimientos internos.

Fuente: Elaboración propia

Para garantizar la objetividad del proceso, la evaluación del potencial se realizará mediante la valoración conjunta de diversos criterios estratégicos, los cuales serán calificados por la jefatura inmediata y posteriormente validados por la Gerencia de Talento Humano durante la sesión de Talent Review.

Tabla No. 13 Criterios para la evaluación del potencial

Criterio	Descripción
Capacidad de aprendizaje	Facilidad para adquirir nuevos conocimientos y aplicarlos en el trabajo.
Liderazgo	Habilidad para influir positivamente en otras personas y orientar equipos hacia el logro de objetivos.
Pensamiento estratégico	Capacidad para analizar situaciones, anticipar escenarios y proponer soluciones alineadas con los objetivos organizacionales.
Adaptación al cambio	Disposición para afrontar nuevos retos y responder positivamente a los cambios organizacionales.
Toma de decisiones	Capacidad para analizar información y seleccionar alternativas oportunas y efectivas.
Orientación a resultados	Compromiso con el cumplimiento de metas y generación de valor para la organización.

Disposición para asumir mayores responsabilidades	Interés y preparación para ocupar posiciones de mayor nivel dentro de la empresa.
--	---

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en esta fase serán consolidados por la Gerencia de Talento Humano y analizados durante la reunión de Revisión del Talento (Talent Review). Posteriormente, cada colaborador será ubicado en la Matriz de 9 Cajas, herramienta que permitirá identificar a los colaboradores con mayor potencial de desarrollo, definir estrategias de sucesión y establecer los Planes Individuales de Desarrollo (PID) de acuerdo con las necesidades de cada caso.

Tabla No. 14 Procedimiento para la evaluación del potencial

Actividad	Descripción	Responsable	Evidencia
Definición de criterios	Establecer los criterios y el instrumento para evaluar el potencial de los colaboradores.	Gerencia de Talento Humano	Instrumento de evaluación
Aplicación de la evaluación	La jefatura inmediata evalúa el potencial del colaborador utilizando la escala establecida.	Jefatura inmediata	Formatos de evaluación
Validación de resultados	Revisar y validar las evaluaciones realizadas para garantizar la objetividad del proceso.	Gerencia de Talento Humano	Base consolidada
Revisión del Talento	Analizar conjuntamente el desempeño y el potencial de cada colaborador.	Comité de Talent Review	Acta de reunión
Clasificación del talento	Ubicar a cada colaborador en la Matriz de 9 Cajas.	Gerencia de Talento Humano	Matriz de talento
Definición de acciones	Establecer el Plan Individual de Desarrollo según la ubicación obtenida en la matriz.	Talento Humano y Jefaturas	PID elaborado

Fuente: Elaboración propia

Entregable de la fase: Evaluación del potencial de los colaboradores que ocupan puestos críticos y clasificación preliminar para su ubicación en la Matriz de 9 Cajas.

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL POTENCIAL



Figura 29 Proceso de evaluación de potencial

Fuente: Elaboración propia

6.4.2.6 Fase 5. Entrevistas de Desarrollo

La Revisión del Talento (*Talent Review*) constituye un proceso estratégico mediante el cual la organización analiza, valida y clasifica el talento humano con base en los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño y potencial. Esta etapa tiene como finalidad identificar a los colaboradores con mayor capacidad de crecimiento, fortalecer la objetividad en la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo profesional y garantizar que los planes de carrera respondan a las necesidades estratégicas de la organización.

En la presente propuesta, la Revisión del Talento será realizada por un Comité de *Talent Review*, integrado por la Gerencia General, la Gerencia de Talento Humano y las jefaturas responsables de las diferentes áreas organizacionales. La participación de estos actores permitirá realizar un análisis integral del desempeño, las competencias y el potencial de los colaboradores

que ocupan puestos críticos, reduciendo la subjetividad en la evaluación y fortaleciendo la transparencia del proceso.

El comité tendrá la responsabilidad de revisar los resultados obtenidos durante las fases de evaluación del desempeño y evaluación del potencial, validar la consistencia de la información recopilada y emitir un consenso sobre la clasificación de cada colaborador. Este proceso facilitará la identificación del talento clave, de los posibles sucesores para posiciones estratégicas y de aquellos colaboradores que requieren planes específicos de desarrollo para fortalecer sus competencias. Durante las sesiones de Talent Review también se analizarán aspectos cualitativos que complementan los resultados cuantitativos de las evaluaciones, tales como el nivel de compromiso organizacional, la capacidad para liderar equipos, la adaptación al cambio, la disposición para asumir nuevos desafíos, el historial de desempeño y la contribución del colaborador a los objetivos estratégicos de la organización. Este análisis integral permitirá que las decisiones relacionadas con promociones, movilidad interna y desarrollo profesional se fundamenten en información objetiva y alineada con la estrategia organizacional.

Una vez concluida la validación de los resultados, el Comité de Talent Review procederá a ubicar a cada colaborador dentro de la Matriz de 9 Cajas (Nine Box Grid), herramienta que permitirá definir las acciones de desarrollo correspondientes, tales como programas de capacitación, mentoring, coaching, rotación de puestos, asignación de proyectos estratégicos, planes de sucesión y elaboración de los Planes Individuales de Desarrollo (PID).

La implementación de esta metodología contribuirá a fortalecer la gestión estratégica del talento humano en CIMA, al establecer un proceso estructurado para identificar, desarrollar y retener a los colaboradores con mayor potencial de contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Objetivos del Comité de Talent Review

El Comité de Talent Review tendrá como principales objetivos:

- Validar los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño y potencial.
- Reducir la subjetividad en la valoración del talento humano mediante un proceso colegiado.
- Identificar colaboradores con alto potencial para ocupar posiciones estratégicas.
- Definir candidatos para los planes de sucesión.

- Establecer prioridades para los Planes Individuales de Desarrollo (PID).
- Fortalecer la retención del talento crítico mediante decisiones objetivas de desarrollo y promoción interna.

Tabla No. 15 Integración del Comité de Talent Review

Cargo	Responsabilidad
Gerencia General	Aprobar las decisiones estratégicas relacionadas con el talento clave y los planes de sucesión.
Gerencia de Talento Humano	Coordinar el proceso de revisión, consolidar la información y facilitar la toma de decisiones.
Jefaturas de Área	Presentar la evaluación del desempeño y potencial de los colaboradores bajo su supervisión y validar la información correspondiente.

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 16 Procedimiento para la Revisión del Talento

Actividad	Descripción	Responsable	Evidencia
Consolidación de resultados	Integrar los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño y potencial.	Gerencia de Talento Humano	Base consolidada de evaluaciones
Convocatoria del comité	Programar la sesión de Talent Review y compartir previamente la información a analizar.	Gerencia de Talento Humano	Convocatoria y agenda
Análisis de resultados	Revisar el desempeño, potencial y competencias de cada colaborador.	Comité de Talent Review	Acta de reunión
Validación	Confirmar la clasificación	Comité de Talent	Registro de

	de cada colaborador mediante consenso del comité.	Review	validación
Clasificación del talento	Ubicar a cada colaborador en la Matriz de 9 Cajas.	Gerencia de Talento Humano	Matriz de talento
Definición de acciones	Establecer promociones, planes de sucesión, capacitación y Planes Individuales de Desarrollo.	Comité de Talent Review	Plan de acción aprobado

Fuente: Elaboración propia

Entregable de la fase: Acta del Comité de Talent Review con la validación de las evaluaciones y la clasificación de los colaboradores en la Matriz de 9 Cajas.



Figura 30 Proceso de Revisión del Talento (Talent Review)

Fuente: Elaboración propia

6.4.2.7 Matriz de 9 Cajas



Figura 31 Matriz de 9 Cajas

Fuente: Adaptado de la metodología Nine Box Grid y elaboración propia

Como parte del modelo estratégico de planes de carrera propuesto para CIMA, se implementará la Matriz de 9 Cajas (Nine Box Grid), herramienta ampliamente utilizada en la gestión estratégica del talento humano para identificar colaboradores con alto potencial, fortalecer la planificación de la sucesión y orientar la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo profesional. Su aplicación permitirá clasificar objetivamente a los colaboradores que ocupan puestos críticos, considerando simultáneamente su nivel de desempeño y su potencial de crecimiento dentro de la organización.

La Matriz de 9 Cajas constituye un instrumento de análisis que integra dos variables fundamentales para la gestión del talento. La primera corresponde al desempeño, entendido como el grado de cumplimiento de los objetivos, responsabilidades y resultados esperados en el puesto actual. La segunda variable corresponde al potencial, definido como la capacidad del colaborador para asumir funciones de mayor complejidad y liderazgo en el futuro. La combinación de ambas dimensiones permite segmentar el talento en nueve categorías, facilitando la definición de estrategias diferenciadas de desarrollo y sucesión.

En la presente propuesta, la ubicación de los colaboradores dentro de la matriz será realizada por el Comité de Talent Review, una vez finalizadas las evaluaciones de desempeño y potencial. La clasificación obtenida permitirá establecer acciones específicas para cada colaborador, garantizando que las decisiones relacionadas con promociones, capacitación, mentoring, coaching y movilidad interna se fundamenten en criterios objetivos y alineados con las necesidades estratégicas de la organización.

La aplicación de esta herramienta contribuirá a fortalecer la gestión del talento humano en CIMA al facilitar la identificación del talento clave, reducir el riesgo asociado a la pérdida de conocimiento organizacional y asegurar la disponibilidad de colaboradores preparados para asumir posiciones estratégicas en el mediano y largo plazo. Asimismo, permitirá optimizar la inversión en desarrollo profesional mediante la asignación de acciones específicas de acuerdo con las necesidades y el nivel de preparación de cada colaborador.

Tabla. No. 17 acciones de desarrollo derivadas de la Matriz de 9 Cajas

Cuadrante	Estrategia recomendada
9	Plan de sucesión, promoción, liderazgo estratégico, mentoring ejecutivo.
8	Coaching, proyectos estratégicos, formación acelerada.
7	Plan de mejora del desempeño y acompañamiento permanente.
6	Desarrollo de liderazgo y preparación para promociones futuras.
5	Capacitación y fortalecimiento de competencias.
4	Plan de mejora y seguimiento periódico.
3	Especialización técnica y reconocimiento del desempeño.
2	Capacitación específica para fortalecer el desempeño actual.
1	Plan de mejora intensivo, reubicación o evaluación de permanencia.

Fuente: Elaboración propia

6.4.2.7 Fase 8. Elaboración del Plan Individual de Desarrollo (PID)

El Plan Individual de Desarrollo (PID) constituye una herramienta estratégica de gestión del talento humano orientada a fortalecer las competencias, conocimientos y habilidades de los colaboradores, con el propósito de prepararlos para asumir mayores responsabilidades dentro de la organización. En la presente propuesta, el PID representa la etapa de ejecución del modelo de planes de carrera, ya que transforma los resultados obtenidos durante las fases de evaluación del desempeño, evaluación del potencial, Revisión del Talento (Talent Review) y aplicación de la Matriz de 9 Cajas en acciones concretas de desarrollo profesional.

El diseño del Plan Individual de Desarrollo se realizará de forma personalizada para cada colaborador que ocupe un puesto crítico, considerando la clasificación obtenida en la Matriz de 9 Cajas, las competencias requeridas por el puesto objetivo y las necesidades de desarrollo identificadas durante el proceso de evaluación. De esta manera, el plan permitirá reducir las brechas existentes entre el perfil actual del colaborador y el perfil requerido para asumir futuras

posiciones estratégicas dentro de la organización.

La elaboración del PID será coordinada por la Gerencia de Talento Humano en conjunto con la jefatura inmediata y el colaborador, promoviendo un proceso participativo que favorezca el compromiso con el desarrollo profesional y el logro de los objetivos establecidos. Durante esta etapa se definirán las competencias prioritarias por desarrollar, las actividades de formación, los recursos requeridos, los responsables de ejecución y los indicadores que permitirán evaluar el avance del plan. Cada Plan Individual de Desarrollo tendrá una vigencia de doce meses y será revisado periódicamente para verificar el cumplimiento de las actividades programadas, realizar los ajustes necesarios y asegurar que el desarrollo del colaborador continúe alineado con los cambios organizacionales y las necesidades estratégicas de CIMA.

Objetivos del Plan Individual de Desarrollo

El Plan Individual de Desarrollo tendrá como objetivos:

- Fortalecer las competencias técnicas y conductuales de los colaboradores.
- Preparar al talento crítico para asumir posiciones de mayor responsabilidad.
- Reducir las brechas de competencias identificadas durante el proceso de evaluación.
- Promover el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional.
- Fortalecer la retención del talento mediante oportunidades de crecimiento interno.
- Contribuir a la planificación de la sucesión en puestos críticos.

Metodología para la elaboración del Plan Individual de Desarrollo

1. La elaboración del Plan Individual de Desarrollo comprenderá las siguientes etapas:
2. Analizar los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño y del potencial.
3. Revisar la clasificación obtenida por el colaborador en la Matriz de 9 Cajas.
4. Identificar las brechas de competencias entre el perfil actual y el perfil requerido para el puesto objetivo.
5. Definir las competencias prioritarias por desarrollar.
6. Establecer las actividades de desarrollo correspondientes.

7. Asignar responsables, recursos y tiempos de ejecución.
8. Dar seguimiento periódico al cumplimiento del plan y evaluar los resultados alcanzados.

Tabla No. 18 Estructura del Plan Individual de Desarrollo

Elemento	Descripción
Colaborador	Nombre del colaborador.
Puesto actual	Cargo que desempeña actualmente.
Puesto objetivo	Posición para la cual será preparado.
Competencias a desarrollar	Competencias técnicas y conductuales que requieren fortalecimiento.
Actividades de desarrollo	Capacitación, mentoring, coaching, rotación, proyectos especiales o certificaciones.
Responsable	Jefatura inmediata y Gerencia de Talento Humano.
Tiempo de ejecución	Cronograma de implementación del plan.
Indicadores de seguimiento	Evidencias e indicadores para medir el avance del desarrollo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 19 Actividades del Plan Individual de Desarrollo

Competencia	Actividad de desarrollo	Responsable	Duración	Evidencia
Liderazgo	Programa de liderazgo organizacional	Talento Humano	20 horas	Diploma de participación
Comunicación efectiva	Taller de comunicación y retroalimentación	Talento Humano	12 horas	Evaluación del curso
Pensamiento estratégico	Participación en proyectos estratégicos	Jefatura inmediata	6 meses	Informe del proyecto
Gestión de proyectos	Capacitación en metodologías de proyectos	Consultor externo	16 horas	Certificado
Inteligencia emocional	Coaching individual	Coach organizacional	8 sesiones	Informe de seguimiento

Fuente: Elaboración propia

Seguimiento del Plan Individual de Desarrollo

El seguimiento del Plan Individual de Desarrollo será realizado trimestralmente por la Gerencia de Talento Humano y la jefatura inmediata, con el propósito de verificar el cumplimiento de las actividades programadas y evaluar el avance del colaborador respecto a las competencias definidas. Durante cada revisión se analizarán los logros alcanzados, las dificultades presentadas

y las acciones correctivas necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos del plan.

Los resultados obtenidos serán registrados en el expediente del colaborador y servirán como insumo para futuras evaluaciones de desempeño y potencial, favoreciendo un proceso continuo de mejora y asegurando que el desarrollo profesional se mantenga alineado con las necesidades estratégicas de la organización.



Figura 32 Proceso para la elaboración del Plan Individual de Desarrollo

Fuente: Elaboración propia

El Plan Individual de Desarrollo constituye el mecanismo mediante el cual se ejecutan las estrategias definidas para cada colaborador dentro del modelo de planes de carrera. La información obtenida a partir de la Matriz de 9 Cajas permite establecer acciones de desarrollo diferenciadas según el nivel de desempeño y potencial de cada colaborador, garantizando que las oportunidades de crecimiento respondan tanto a las necesidades individuales como a los objetivos estratégicos de la organización.

En este sentido, el PID se convierte en el principal instrumento para materializar el desarrollo del talento, fortalecer la preparación de futuros líderes y asegurar la disponibilidad de sucesores para los puestos críticos de CIMA. Su implementación favorece la continuidad del negocio, incrementa el compromiso organizacional y contribuye directamente a la retención del talento humano, consolidando una cultura orientada al aprendizaje continuo y al desarrollo profesional sostenible.

6.4.2.9 Fase 9. Implementación de plan de carrera

La implementación del Plan de Carrera representa la etapa de ejecución del modelo estratégico de desarrollo del talento propuesto para CIMA. En esta fase se pondrán en marcha las acciones definidas en los Planes Individuales de Desarrollo (PID), con el propósito de fortalecer las competencias de los colaboradores, prepararlos para asumir nuevas responsabilidades y garantizar la disponibilidad de talento calificado para ocupar puestos críticos dentro de la organización. El proceso de implementación estará orientado a desarrollar el talento humano de manera planificada y alineada con los objetivos estratégicos de CIMA, promoviendo oportunidades de crecimiento profesional mediante programas de capacitación, mentoring, coaching, rotación de puestos, asignación de proyectos estratégicos y experiencias de aprendizaje que permitan fortalecer tanto las competencias técnicas como las competencias de liderazgo.

La Gerencia de Talento Humano será responsable de coordinar la ejecución del Plan de Carrera, en conjunto con las jefaturas inmediatas de cada área. Ambas instancias deberán asegurar que las actividades de desarrollo se implementen conforme al cronograma establecido, facilitando los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos definidos en cada Plan Individual de Desarrollo.

Durante la implementación se dará prioridad a los colaboradores clasificados en los cuadrantes de mayor potencial de la Matriz de 9 Cajas, considerando que representan el talento estratégico de la organización y constituyen la principal fuente de sucesión para los puestos críticos. No obstante, todos los colaboradores incluidos en la propuesta recibirán acciones de desarrollo acordes con sus necesidades, permitiendo fortalecer su desempeño y favorecer su crecimiento profesional.

La implementación del Plan de Carrera será concebida como un proceso continuo de aprendizaje, en el cual el colaborador asumirá un papel activo en su propio desarrollo,

comprometiéndose con el cumplimiento de las actividades programadas y con la mejora permanente de sus competencias. Paralelamente, las jefaturas actuarán como facilitadores del proceso mediante el acompañamiento, la retroalimentación continua y el seguimiento del desempeño.

Asimismo, la ejecución del plan permitirá fortalecer la cultura de desarrollo interno dentro de CIMA, incrementando la motivación, el compromiso organizacional y la percepción de oportunidades de crecimiento profesional, factores que contribuyen directamente a la retención del talento humano y a la sostenibilidad organizacional.

Metodología para la implementación del Plan de Carrera

1. La implementación se desarrollará mediante las siguientes etapas:
2. Socialización del Plan de Carrera con los colaboradores y jefaturas.
3. Elaboración y aprobación del Plan Individual de Desarrollo.
4. Ejecución de las actividades de capacitación y desarrollo.
5. Asignación de proyectos especiales y rotación de puestos cuando corresponda.
6. Desarrollo de programas de mentoring y coaching.
7. Seguimiento periódico al cumplimiento de los objetivos establecidos.
8. Evaluación de resultados y actualización del Plan Individual de Desarrollo.

Tabla No. 20 Actividades para la implementación del Plan de Carrera

Actividad	Objetivo	Responsable	Tiempo
Socialización del programa	Comunicar el alcance, objetivos y beneficios del Plan de Carrera.	Gerencia de Talento Humano	Mes 1
Elaboración del PID	Definir las acciones de desarrollo para cada colaborador.	Talento Humano y Jefaturas	Mes 1
Programas de capacitación	Fortalecer competencias técnicas y conductuales.	Talento Humano	Permanente
Mentoring	Transferir conocimientos y preparar futuros líderes.	Gerentes y Jefaturas	Permanente
Coaching	Fortalecer habilidades de liderazgo y toma de decisiones.	Coach interno o externo	Según necesidad

Rotación de puestos	Desarrollar experiencia en diferentes áreas funcionales.	Jefaturas	Según planificación
Participación en proyectos estratégicos	Incrementar la experiencia y preparación para nuevos retos.	Gerencia General	Permanente
Seguimiento del PID	Evaluar el cumplimiento de las actividades programadas.	Talento Humano	Trimestral
Evaluación anual	Medir los resultados alcanzados y actualizar el Plan de Carrera.	Comité de Talent Review	Anual

Fuente: Elaboración propia

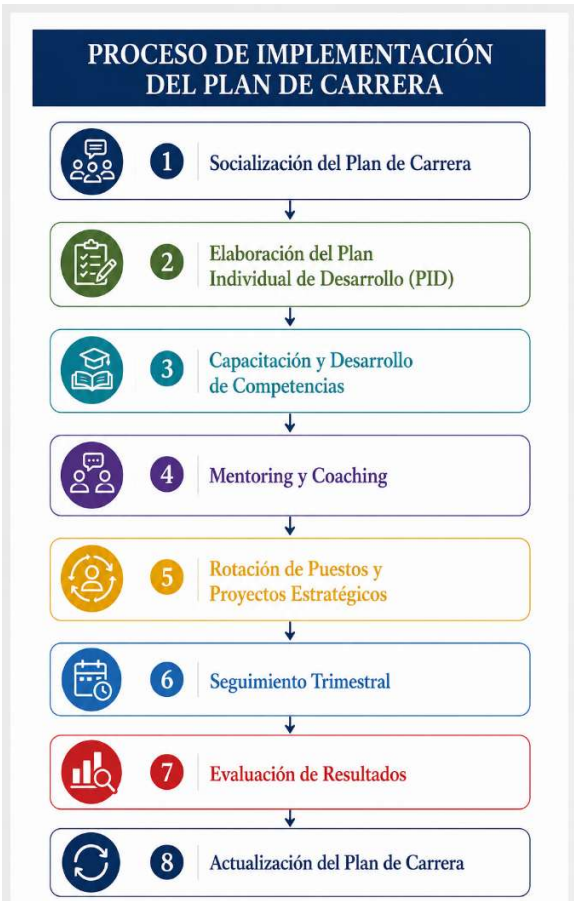


Figura 33 Proceso de implementación del Plan de Carrera

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 21 Roles y responsabilidades durante la implementación

Responsable	Funciones
Gerencia General	Aprobar el programa de implementación y brindar el patrocinio estratégico de la iniciativa.
Gerencia de Talento Humano	Coordinar la ejecución del Plan de Carrera, dar seguimiento a los indicadores y actualizar los Planes Individuales de Desarrollo.
Jefaturas Inmediatas	Acompañar el desarrollo de los colaboradores, proporcionar retroalimentación y validar el cumplimiento de las actividades programadas.
Colaborador	Participar activamente en las actividades de desarrollo, cumplir el Plan Individual de Desarrollo y evidenciar la aplicación de los conocimientos adquiridos.

Fuente: Elaboración propia

Resultados esperados de la implementación

Con la implementación del Plan de Carrera se espera:

- Incrementar las oportunidades de desarrollo profesional para los colaboradores que ocupan puestos críticos.
- Fortalecer las competencias técnicas, conductuales y de liderazgo del talento interno.
- Incrementar el porcentaje de promociones internas para cubrir vacantes estratégicas.
- Reducir la rotación voluntaria del talento crítico.
- Contar con un banco de sucesores para posiciones clave.
- Mejorar el compromiso organizacional y la percepción de oportunidades de crecimiento dentro de CIMA.
- Fortalecer la continuidad operativa mediante una adecuada planificación de la sucesión.

6.4.2.10 Fase 10 Seguimiento y medición de indicadores

El seguimiento y la medición de indicadores constituyen la fase final del modelo estratégico de planes de carrera propuesto para CIMA. Su finalidad es evaluar de manera sistemática el cumplimiento de los objetivos establecidos, medir el impacto de las acciones implementadas y proporcionar información confiable para la toma de decisiones orientadas a la mejora continua de la gestión del talento humano.

Una vez implementados los Planes Individuales de Desarrollo (PID) y ejecutadas las acciones de capacitación, mentoring, coaching, rotación de puestos y demás estrategias contempladas en el Plan de Carrera, la Gerencia de Talento Humano realizará un proceso permanente de monitoreo para verificar el nivel de avance de cada colaborador y el cumplimiento de los resultados esperados.

El seguimiento se desarrollará mediante un conjunto de indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators - KPI), los cuales permitirán medir la efectividad de la propuesta en aspectos relacionados con la retención del talento crítico, el fortalecimiento de las competencias, la cobertura de vacantes estratégicas mediante promoción interna y la preparación de colaboradores para asumir puestos de mayor responsabilidad.

La medición periódica de estos indicadores permitirá identificar oportunidades de mejora, realizar ajustes oportunos a los Planes Individuales de Desarrollo y fortalecer las estrategias de gestión del talento implementadas por la organización. Asimismo, facilitará la evaluación del retorno de la inversión realizada en programas de desarrollo profesional y contribuirá a garantizar la sostenibilidad del modelo de planes de carrera.

El seguimiento será coordinado por la Gerencia de Talento Humano, con el apoyo de las jefaturas inmediatas y el Comité de Talent Review, quienes analizarán los resultados obtenidos y definirán las acciones correctivas o preventivas que sean necesarias para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del programa.

Objetivos del seguimiento

El proceso de seguimiento tendrá como objetivos:

- Evaluar el grado de cumplimiento de los Planes Individuales de Desarrollo.
- Medir el impacto del Plan de Carrera sobre la retención del talento crítico.
- Verificar el fortalecimiento de las competencias definidas en cada colaborador.
- Evaluar la efectividad de las promociones internas y los planes de sucesión.
- Identificar oportunidades de mejora para fortalecer el modelo de gestión del talento.
- Generar información para la toma de decisiones estratégicas.

Tabla No. 22 Indicadores de seguimiento del Plan de Carrera

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Meta	Responsable
Retención del talento crítico	$(\text{Colaboradores críticos que permanecen} / \text{Total de colaboradores críticos}) \times 100$	Anual	$\geq 95\%$	Gerencia de Talento Humano
Cobertura interna de vacantes	$(\text{Vacantes cubiertas mediante promoción interna} / \text{Total de vacantes críticas}) \times 100$	Semestral	$\geq 80\%$	Gerencia de Talento Humano
Cumplimiento del Plan Individual de Desarrollo	$(\text{PID ejecutados} / \text{PID planificados}) \times 100$	Trimestral	$\geq 90\%$	Talento Humano y Jefaturas
Promociones internas	$(\text{Número de promociones internas} / \text{Total de vacantes}) \times 100$	Anual	$\geq 70\%$	Gerencia de Talento Humano
Preparación de sucesores	$(\text{Puestos críticos con sucesor identificado} / \text{Total de puestos críticos}) \times 100$	Anual	100%	Comité de Talent Review
Cumplimiento del programa de capacitación	$(\text{Capacitaciones ejecutadas} / \text{Capacitaciones planificadas}) \times 100$	Trimestral	$\geq 90\%$	Talento Humano

Fuente: Elaboración propia

Metodología para el seguimiento

El seguimiento del Plan de Carrera se realizará mediante reuniones trimestrales coordinadas por la Gerencia de Talento Humano, en las cuales se analizarán los avances de los Planes Individuales de Desarrollo, el comportamiento de los indicadores establecidos y el cumplimiento de las metas definidas para cada colaborador.

Durante estas reuniones se revisarán los informes de desempeño, las evidencias de participación en actividades de desarrollo, los resultados obtenidos en las evaluaciones periódicas y el nivel de cumplimiento de las acciones programadas. Con base en esta información, el Comité de Talent Review podrá ajustar los Planes Individuales de Desarrollo, redefinir prioridades de capacitación o proponer nuevas estrategias de desarrollo para garantizar el crecimiento continuo del talento crítico.

Tabla No. 23 Procedimiento para el seguimiento del Plan de Carrera

Actividad	Descripción	Responsable	Evidencia
Recolección de información	Consolidar los resultados de los indicadores establecidos.	Gerencia de Talento Humano	Base de datos actualizada
Seguimiento de los PID	Verificar el cumplimiento de las actividades programadas.	Jefaturas inmediatas	Reportes de seguimiento
Medición de indicadores	Calcular los KPI definidos para evaluar el desempeño del programa.	Talento Humano	Informe de indicadores
Reunión del Comité de Talent Review	Analizar los resultados obtenidos y definir acciones de mejora.	Comité de Talent Review	Acta de reunión
Implementación de acciones correctivas	Ajustar los Planes Individuales de Desarrollo cuando sea necesario.	Talento Humano y Jefaturas	Planes actualizados
Informe anual	Presentar los resultados del programa a la Gerencia General.	Gerencia de Talento Humano	Informe ejecutivo

Fuente: Elaboración propia



Figura 34 Proceso de seguimiento y medición de indicadores

Fuente: Elaboración propia

Resultados esperados del seguimiento

La implementación del sistema de seguimiento permitirá a CIMA evaluar de forma objetiva la efectividad del modelo de planes de carrera y su contribución al fortalecimiento de la gestión estratégica del talento humano. Se espera incrementar la retención del talento crítico, aumentar el porcentaje de promociones internas, reducir el tiempo requerido para cubrir puestos estratégicos y consolidar un banco de sucesores preparado para asumir posiciones clave dentro de la organización.

Asimismo, la medición periódica de los indicadores facilitará la identificación temprana de desviaciones respecto a las metas establecidas, permitiendo implementar acciones correctivas oportunas y garantizar la mejora continua del programa. De esta manera, el Plan de Carrera dejará de ser una iniciativa aislada para convertirse en un proceso permanente de desarrollo del talento, alineado con la estrategia organizacional y orientado a asegurar la sostenibilidad y competitividad de CIMA.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Tabla No.24 Medidas de control

Fase	Indicador	Meta	Medida de control	Acción correctiva	Responsable
Identificación de puestos críticos	Puestos críticos validados	100 %	Revisión anual de la clasificación de puestos.	Actualizar el listado cuando existan cambios organizacionales.	Gerencia de Talento Humano
Actualización de descriptores	Descriptores actualizados	100 %	Auditoría anual de perfiles de puesto.	Revisar y actualizar funciones, competencias y requisitos.	Talento Humano
Evaluación del desempeño	Evaluaciones realizadas	≥ 95 %	Verificación del cumplimiento del calendario de evaluación.	Reprogramar evaluaciones pendientes y capacitar a evaluadores.	Jefaturas y Talento Humano
Evaluación del potencial	Evaluaciones aplicadas	≥ 95 %	Validación de resultados por Talento Humano.	Reaplicar la evaluación cuando existan inconsistencias.	Talento Humano

Talent Review	Colaboradores revisados	100 %	Reunión anual del comité de talento.	Convocar sesiones extraordinarias si existen casos pendientes.	Comité de Talent Review
Matriz de 9 Cajas	Colaboradores clasificados	100 %	Revisión y validación de la matriz.	Actualizar la clasificación según nuevos resultados.	Talento Humano
Plan Individual de Desarrollo	PID elaborados	100 %	Seguimiento trimestral del cumplimiento del PID.	Ajustar actividades de desarrollo según el avance del colaborador.	Talento Humano y Jefaturas
Implementación del Plan de Carrera	Actividades ejecutadas	≥ 90 %	Control del cronograma de ejecución.	Reprogramar actividades no ejecutadas y reasignar recursos.	Talento Humano
Seguimiento e indicadores	Cumplimiento de KPI	≥ 90 %	Presentación de informes trimestrales a la Gerencia.	Implementar acciones de mejora cuando un indicador esté por debajo de la meta.	Gerencia de Talento Humano

Fuente: Elaboración propia

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Con el propósito de garantizar una ejecución ordenada y efectiva del Modelo de Planes de Carrera para Puestos Críticos en CIMA, se ha diseñado un cronograma de implementación que establece la secuencia de actividades necesarias para el desarrollo de cada una de las fases propuestas. Este cronograma permite planificar y coordinar los recursos, responsables y tiempos requeridos para asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta.

La implementación se desarrollará de manera gradual, iniciando con la identificación de los puestos críticos y la revisión de los descriptores de puesto, para posteriormente avanzar hacia las etapas de evaluación del desempeño, evaluación de potencial, identificación de brechas de competencias, diseño de rutas de carrera y elaboración de los Planes Individuales de Desarrollo (PID). Finalmente, se contemplan actividades de seguimiento y evaluación que permitirán medir los avances alcanzados y realizar los ajustes necesarios para garantizar la sostenibilidad del modelo.

El cronograma propuesto tiene una duración estimada de seis meses, período en el cual se espera establecer las bases del sistema de planes de carrera y poner en marcha las acciones de desarrollo dirigidas a los colaboradores que ocupan puestos críticos dentro de la organización. La participación del área de Talento Humano, las jefaturas y los colaboradores será fundamental para asegurar el éxito de la implementación y el cumplimiento de los resultados esperados.

Las actividades por desarrollar cronograma de implementación de la propuesta, detallando las actividades a desarrollar, su distribución en el tiempo y las etapas que conforman el proceso de construcción y puesta en marcha del Modelo de Planes de Carrera para CIMA.

Tabla No. 25 Cronograma de implementación.

Actividades / Fases	Responsable	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
 1. Identificación de puestos críticos	Gerencia de Talento Humano												
 2. Actualización de descriptores de puestos	Talento Humano / Jefaturas												
 3. Evaluación del desempeño	Jefaturas / Talento Humano												
 4. Evaluación del potencial	Talento Humano												
 5. Revisión del Talento (Talent Review)	Comité de Talent Review												
 6. Aplicación de la Matriz de 9 Cajas	Talento Humano												
 7. Plan Individual de Desarrollo (PID)	Talento Humano / Jefaturas												
 8. Implementación del Plan de Carrera	Talento Humano / Jefaturas												
 9. Seguimiento y medición de indicadores	Talento Humano / Comité de Talent Review												

Fuente: Elaboración propia.

Este cronograma permitirá que CIMA implemente de manera ordenada el modelo de planes de carrera, asegurando la participación de Talent Humano, jefaturas y colaboradores durante todo el proceso.

El cronograma contempla un horizonte de implementación de doce meses. A partir del segundo año, el modelo entrará en un ciclo de mejora continua mediante la actualización anual de las evaluaciones de desempeño, potencial, Matriz de 9 Cajas y Planes Individuales de Desarrollo.

6.6.1 Indicadores de resultados posteriores a la implementación de la propuesta

Con el propósito de evaluar la efectividad del Modelo Estratégico de Planes de Carrera propuesto para CIMA, se establece un sistema de indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators – KPI), que permitirá medir el impacto de la implementación sobre la gestión del talento humano y verificar el cumplimiento de los objetivos planteados. La medición periódica de estos indicadores facilitará la toma de decisiones basada en evidencia, la identificación de oportunidades de mejora y la implementación de acciones correctivas orientadas al fortalecimiento de la retención del talento crítico.

Los indicadores propuestos permitirán evaluar el comportamiento de variables relacionadas con la permanencia de los colaboradores, el desarrollo de competencias, la cobertura de vacantes estratégicas mediante promoción interna y la preparación de sucesores para los puestos críticos. Asimismo, servirán como herramienta para medir la contribución del Plan de Carrera al fortalecimiento de la continuidad operativa y al cumplimiento de la estrategia organizacional.

La Gerencia de Talento Humano será responsable de la recopilación, análisis y presentación de los resultados obtenidos, elaborando informes trimestrales y anuales que serán revisados por el Comité de Talent Review y la Gerencia General, con el fin de evaluar el desempeño del programa y definir acciones de mejora continua.

Tabla No. 26 Indicadores de resultados posteriores a la implementación del Plan de Carrera

Indicador	Objetivo	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable
Tasa de retención del talento crítico	Medir el porcentaje de colaboradores clave que	(Número de colaboradores críticos que permanecen ÷ Total de	≥ 95 %	Anual	Gerencia de Talento Humano

	permanecen en la organización.	colaboradores críticos) $\times 100$			
Tasa de cobertura interna de vacantes	Determinar el porcentaje de puestos críticos cubiertos mediante promoción interna.	(Vacantes cubiertas internamente $\div$ Total de vacantes críticas) $\times 100$	$\geq 80\%$	Semestral	Gerencia de Talento Humano
Tiempo promedio de cobertura de puestos críticos	Medir el tiempo requerido para cubrir una vacante estratégica.	Total de días para cubrir vacantes $\div$ Número de vacantes cubiertas	≤ 30 días	Trimestral	Talento Humano
Cumplimiento de los Planes Individuales de Desarrollo (PID)	Verificar la ejecución de las actividades de desarrollo programadas.	(PID ejecutados $\div$ PID planificados) $\times 100$	$\geq 90\%$	Trimestral	Talento Humano
Promociones internas	Medir el porcentaje de vacantes cubiertas mediante talento interno.	(Promociones internas $\div$ Total de vacantes) $\times 100$	$\geq 70\%$	Anual	Gerencia de Talento Humano
Puestos críticos con sucesor identificado	Evaluar el nivel de preparación del plan de sucesión.	(Puestos con sucesor identificado $\div$ Total de puestos críticos) $\times 100$	100 %	Anual	Comité de Talent Review
Cumplimiento del programa de capacitación	Medir el grado de ejecución de las actividades de formación programadas.	(Capacitaciones ejecutadas $\div$ Capacitaciones planificadas) $\times 100$	$\geq 90\%$	Trimestral	Talento Humano
Incremento del nivel de competencias	Evaluar el fortalecimiento de las competencias del talento crítico.	(Colaboradores que mejoraron su evaluación $\div$ Total evaluados) $\times 100$	$\geq 85\%$	Anual	Talento Humano

Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los indicadores

Los indicadores definidos permitirán medir de forma integral el impacto del Plan de Carrera sobre la gestión del talento humano en CIMA. La tasa de retención del talento crítico

reflejará la capacidad de la organización para conservar a los colaboradores considerados estratégicos, mientras que la tasa de cobertura interna evidenciará el grado en que las vacantes son ocupadas mediante promociones internas, reduciendo la dependencia del reclutamiento externo.

Por otra parte, el tiempo promedio de cobertura de puestos críticos permitirá evaluar la eficiencia del proceso de sucesión, mientras que el cumplimiento de los Planes Individuales de Desarrollo evidenciará el nivel de ejecución de las actividades orientadas al fortalecimiento de las competencias. Asimismo, los indicadores relacionados con promociones internas, identificación de sucesores y cumplimiento del programa de capacitación permitirán valorar la efectividad del modelo propuesto en la preparación de futuros líderes y en la consolidación de una cultura organizacional basada en el aprendizaje y el desarrollo continuo.

La evaluación periódica de estos indicadores facilitará la implementación de acciones de mejora continua, asegurando que el Plan de Carrera se mantenga alineado con las necesidades estratégicas de la organización y contribuya al fortalecimiento de la competitividad y sostenibilidad de CIMA.

Tabla No. 27 Resultados esperados después de la implementación

Variable	Situación actual	Resultado esperado	Impacto esperado
Retención del talento crítico	No existe un programa formal de desarrollo.	Incrementar la permanencia del talento crítico a un mínimo del 95 % .	Reducción de la rotación y mayor estabilidad organizacional.
Cobertura de vacantes estratégicas	Predomina el reclutamiento externo.	Cubrir al menos el 80 % de las vacantes críticas mediante promoción interna.	Disminución de costos y fortalecimiento de la movilidad interna.
Planes Individuales de Desarrollo	No existen planes estructurados.	Implementar el 100 % de los PID para el talento crítico.	Desarrollo continuo de competencias.
Plan de sucesión	No existe identificación formal de sucesores.	Identificar sucesores para el 100 % de los puestos críticos.	Continuidad operativa y reducción del riesgo organizacional.
Desarrollo de competencias	Capacitación sin enfoque estratégico.	Incrementar en al menos 85 % el nivel de competencias evaluadas.	Mayor preparación para asumir posiciones estratégicas.

Fuente: Elaboración propia

6.7 Presupuesto para la implementación del Modelo Estratégico de Planes de Carrera

La implementación del Modelo Estratégico de Planes de Carrera requiere la asignación de recursos financieros destinados al diseño, ejecución y seguimiento de las actividades contempladas en la propuesta. El presupuesto estimado incluye los costos asociados a la actualización de perfiles de puesto, evaluación del talento, desarrollo de competencias, programas de mentoring y coaching, seguimiento de indicadores y administración del proyecto.

La inversión propuesta deberá considerarse como una estrategia de fortalecimiento del capital humano, orientada a incrementar la retención del talento crítico, reducir los costos derivados de la rotación de personal y garantizar la disponibilidad de colaboradores preparados para asumir puestos estratégicos dentro de la organización.

Tabla No.28 Presupuesto.

Fase	Honorarios (L.)
Diagnóstico y planificación	40,000
Diseño del modelo de Plan de Carrera	75,000
Implementación del Talent Review y Matriz de 9 Cajas	60,000
Diseño de los Planes Individuales de Desarrollo (PID)	55,000
Capacitación a líderes y Talento Humano	65,000
Seguimiento, medición de indicadores y cierre del proyecto	55,000
Honorarios profesionales del proyecto	L. 350,000.00

Fuente: Elaboración propia

Justificación del presupuesto

El presupuesto estimado de L. 350,000.00 corresponde a la contratación de un servicio especializado de consultoría para el diseño e implementación del Modelo Estratégico de Planes de Carrera en CIMA. Este valor considera el desarrollo integral del proyecto durante un período de doce meses, incluyendo la planificación, diseño metodológico, aplicación de herramientas de gestión del talento, capacitación de líderes, elaboración de los Planes Individuales de Desarrollo y el seguimiento de los indicadores de resultados.

La determinación de los honorarios responde al nivel de especialización requerido para implementar un modelo basado en buenas prácticas internacionales de gestión del talento, tales

como la evaluación del desempeño, la evaluación del potencial, el Talent Review, la Matriz de 9 Cajas y la planificación de la sucesión. Asimismo, contempla el tiempo de dedicación del equipo consultor, la coordinación con las diferentes áreas de la organización y el acompañamiento durante todas las fases del proyecto.

La inversión propuesta permitirá a CIMA contar con un modelo estructurado para identificar, desarrollar y retener a los colaboradores que ocupan puestos críticos, fortaleciendo la continuidad del negocio y reduciendo los costos asociados a la rotación del talento y al reclutamiento externo. Desde esta perspectiva, los honorarios representan una inversión estratégica cuyo retorno se reflejará en una mayor estabilidad organizacional, el incremento de las promociones internas y la disponibilidad de talento preparado para asumir posiciones de mayor responsabilidad.

6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

El presente apartado tiene como finalidad evidenciar la concordancia y coherencia metodológica entre los distintos componentes que conforman la investigación y la propuesta de aplicabilidad desarrollada. A través de este análisis se establece la articulación entre el problema de investigación, los objetivos, la base teórica, los resultados obtenidos y las conclusiones, así como su vinculación directa con el modelo propuesto. De este modo, se garantiza la consistencia interna del estudio y se demuestra que la propuesta responde de manera integral a las áreas de mejora identificadas, asegurando su pertinencia, viabilidad y alineación con los objetivos estratégicos de la investigación.

Tabla No.29 Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta.

CAPÍTULO I	CAPÍTULO I	CAPÍTULO I	CAPÍTULO II	CAPÍTULO III	CAPÍTULO V	CAPÍTULO VI	CAPÍTULO VI
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías de Sustento	Variables	Conclusión	Nombre de la Propuesta	Objetivo de la Propuesta
Análisis de Planes de Carrera y su Relación en la Retención del Talento Humano, CIMA, 2026.	Determinar la relación existente entre los planes de carrera y la retención del talento	1. Describir las características de los planes de carrera implementados para el talento humano que ocupa puestos	1. Teoría del Capital Humano. 2. Teoría de la Motivación de Maslow.	Variable Independiente: Planes de Carrera. Variable Dependiente: Retención del	Diseñar un modelo de planes de carrera para los colaboradores que ocupan puestos	Modelo de Planes de Carrera para Puestos Críticos de CIMA.	Diseñar un modelo de planes de carrera para los colaboradores que ocupan puestos críticos en la empresa

humano que ocupa puestos críticos en la empresa CIMA, Honduras, durante el año 2026.	críticos en la empresa CIMA. 2. Analizar el nivel de retención del talento humano que ocupa puestos críticos, considerando la permanencia laboral y el compromiso organizacional. 3. Identificar la percepción de los colaboradores respecto a las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la empresa CIMA. 4. Proponer un modelo estratégico de planes de carrera orientado a fortalecer la retención del talento humano que ocupa puestos críticos en la empresa CIMA.	3. Teoría del Desarrollo Profesional. 4. Teoría de la Revisión de Talento y Matriz de Nueve Cajas (9 Box).	Talento Humano.	críticos en la empresa CIMA, que permita fortalecer su desarrollo profesional, facilitar el crecimiento interno y contribuir a la retención del talento humano mediante la identificación de competencias, rutas de carrera y planes individuales de desarrollo.		CIMA, que permita fortalecer su desarrollo profesional, facilitar el crecimiento interno y contribuir a la retención del talento humano mediante la identificación de competencias, rutas de carrera y planes individuales de desarrollo.
--	---	--	-----------------	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, M. (2019). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Blanco, M. R., & Golik, M. N. (2024). ¿Cómo perciben los profesionales millennials la planificación de carrera? *Universidad y Empresa*, 26(46), e12953.
https://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-46392024000100003
- Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa. (2023). *Informe sobre competitividad empresarial en Honduras*.
- Cantú, N. S., Pedraza, N. A., & Madero, S. M. (2023). Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior. *Formación Universitaria*, 16(4), 11–22.
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062023000400011
- Carvajal-Pérez, A. L. (2021). Gestión actual del talento humano: contexto universitario. *Revista Nacional de Administración*, 12(2), 1–18.
https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-49322021000200012
- CEPAL. (2022). *Panorama laboral en América Latina*. Naciones Unidas.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Congreso Nacional de Honduras. (1959). *Código del Trabajo de Honduras (Decreto No. 189-59)*. https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/codigo_de_trabajo.pdf
- Congreso Nacional de Honduras. (1982). *Constitución de la República de Honduras*.
<https://honduras.justia.com/federales/constitucion-politica-de-la-republica-de-honduras-de-1982/>
- Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos*. Pearson.
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace Report*.
- Google. (2023). *Googler reviews and development*. <https://www.google.com/about/careers>

- Grupo Bimbo. (2023). *Gestión del talento y desarrollo profesional*.
<https://www.grupobimbo.com>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Huaraca-Carhuaricra, C. (2023). Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional. *Política, Globalidad y Ciudadanía*, 9(18), e10.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2395-84482023000200011
- IBM. (2022). *Careers and skills development at IBM*. <https://www.ibm.com/careers>
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. McGraw-Hill.
- Macetas Porras, M. N., & Carhuancha-Mendoza, I. M. (2024). Estrategias de comunicación y compromiso organizacional: Impulsores del desempeño laboral. *Espacios*, 45(5), 106.
https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-10152024000500106
- Madero Gómez, S. (2023). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y Administración*, 68(1), 235–259. <https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v68n1/0186-1042-cya-68-01-235.pdf>
- Quispe Torres, R. M., & Contreras Rivera, R. J. (2026). Desafíos y perspectivas de la gestión estratégica del talento humano en organizaciones públicas: Una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 6(1), e601112.
https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00632026000102112
- Reig-Botella, A., Ramos-Villagrasa, P. J., Fernández-del Río, E., & Clemente, M. (2024). ¡No reprimas tu entusiasmo! El papel del compromiso laboral en la predicción del desempeño. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 40(1), e5.
https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622024000100005
- Siemens. (2021). *Learning and career development*. <https://www.siemens.com/careers>

- Silva-Giraldo, C. A., Dugarte-Mendoza, J. S., & Rueda-Mahecha, Y. M. (2020). El talento humano: Una perspectiva desde la gerencia en las mipymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (89), 1–22.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602020000200013
- Unilever. (2022). *Flex experiences and career development*. <https://www.unilever.com/careers>
- Villasana Arreguín, L. M., & Sánchez Macías, A. (2022). Factores que inciden en la motivación y retención de trabajadores del conocimiento. *Revista San Gregorio*, 1(49)

ANEXOS

Anexo 1

HOJA DE AUTORIZACIÓN DEL ASESOR TEMÁTICO



Carta de compromiso para asesoría temática

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo Sonia Delmy Guzmán Gutiérrez.

Identidad No. 1626197200458, Licenciado en __Pedagogía__ Con Maestría en
Dirección Recursos Humanos.

Con Doctorado en _N/A_

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar el trabajo de Tesis de

Maestría denominado: Análisis de Planes De Carrera y Su Relación en Retención
Del Talento Humano, CIMA, 2026.

A ser desarrollado por el (los) estudiante(s):

Marvin Ariel García Rivera

Karina Lizeth García Torres

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar
las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo
de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

Nombre Sonia Delmy Guzmán Gutiérrez

Número de teléfono/correo electrónico: 99954113

Firma: 

Anexo 2

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA CIMA



CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Nombre y apellido del Director o Gerente: Fernanda Rojas

Puesto Laboral: Gerente de Talento

Empresa o Institución: CIMA

Dirección principal de la Empresa o Institución: Bulevar Morazán, Edificio Agalta, Nivel 19

Ciudad: Tegucigalpa Departamento: Francisco Morazán Día: 02 Mes: 05 Año: 2026

Estimado Señor(a): Fernanda Rojas

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección Estratégica de Personas. Hemos seleccionado como tema Análisis de Planes De Carrera y Su Relación en Retención Del Talento Humano, CIMA, 2026, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: aplicación de encuestas y entrevistas al personal objeto de estudio.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Marvin Ariel García Rivera
No. de cuenta: 12453035

Karina Lizeth García Torres
No. de cuenta: 12453131

Por este medio CIMA
(empresa / institución),

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones o del uso de información de la empresa en el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.

Fernanda Rojas

(Nombre y sello del Director /Gerente)

Vó.Bó.

Anexo 3

ENTREVISTA APLICADA A UN PUESTO DE LIDERAZGO DE LA EMPRESA CIMA, HONDURAS.

Entrevista Estructurada: Planes de Carrera y Retención del Talento Humano

Variable Independiente: Planes de Carrera / Coordinadora de capacitaciones

Dimensión: Oportunidades de Desarrollo Profesional

1. ¿Cómo se garantiza el acceso equitativo de los colaboradores a los programas de capacitación dentro de la organización?

R= La organización garantiza el acceso equitativo a los programas de capacitación mediante la identificación de necesidades formativas en todas las áreas, ofreciendo oportunidades de aprendizaje sin distinción de cargo, género o antigüedad. Además, se establecen criterios transparentes para la participación y se promueve la comunicación interna sobre las capacitaciones disponibles.

2. ¿Qué estrategias implementa la organización para asegurar la formación continua de los colaboradores?

R= La organización implementa estrategias como capacitaciones periódicas, talleres internos, cursos virtuales, programas de mentoría y planes de desarrollo individual. También se fomenta la actualización constante de conocimientos para fortalecer las competencias técnicas y personales de los colaboradores.

Dimensión: Proyección y Crecimiento de Carrera

3. ¿De qué manera la organización comunica a los colaboradores las rutas de carrera disponibles dentro de la empresa?

R= Las rutas de carrera se comunican mediante reuniones de seguimiento, manuales internos, evaluaciones de desempeño y conversaciones entre líderes y colaboradores. Asimismo, se brinda orientación sobre las oportunidades de crecimiento y los requisitos necesarios para optar a nuevos puestos.

4. ¿Qué criterios se utilizan para ofrecer oportunidades de ascenso a los colaboradores?

R= Las oportunidades de ascenso se basan en criterios como el desempeño laboral, el cumplimiento de metas, las competencias demostradas, la experiencia, el compromiso organizacional y la capacidad de liderazgo. También se consideran la actitud y la disposición para asumir mayores responsabilidades.

Dimensión: Gestión del Desempeño

5. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación del desempeño en la organización?

R= El proceso de evaluación del desempeño se realiza de forma periódica mediante indicadores previamente establecidos, revisión de objetivos y análisis de competencias laborales.

Generalmente participan los supervisores directos y se utilizan herramientas que permiten medir el rendimiento y detectar áreas de mejora.

6. ¿Qué mecanismos se utilizan para brindar retroalimentación a los colaboradores sobre su desempeño?

R= La retroalimentación se brinda a través de reuniones individuales, evaluaciones formales, seguimiento continuo y comunicación directa entre líderes y colaboradores. Estos mecanismos permiten reconocer logros, corregir deficiencias y establecer planes de mejora.

Variable Dependiente: Retención del Talento Humano

Dimensión: Permanencia Laboral

7. ¿Qué acciones realiza la organización para fortalecer la intención de permanencia de los colaboradores?

R=La organización fortalece la permanencia laboral mediante incentivos, reconocimiento al desempeño, oportunidades de crecimiento, programas de bienestar y un ambiente laboral positivo. Además, procura mantener una comunicación abierta y atender las necesidades de los colaboradores.

8. ¿Cómo contribuyen las políticas organizacionales a la estabilidad laboral de los empleados?

R=Las políticas organizacionales contribuyen a la estabilidad laboral al establecer normas claras, condiciones justas de trabajo y procedimientos transparentes. Esto genera confianza en los colaboradores y favorece un entorno laboral seguro y estable.

Dimensión: Compromiso Organizacional

9. ¿Qué iniciativas implementa la organización para fomentar el sentido de pertenencia en los colaboradores?

R= La organización implementa actividades de integración, programas de reconocimiento, espacios de participación y acciones orientadas al bienestar laboral. Estas iniciativas fortalecen las relaciones interpersonales y aumentan el compromiso con la institución.

10. ¿Cómo promueve la organización que los colaboradores se identifiquen con los valores y objetivos institucionales?

R= La organización promueve la identificación con los valores y objetivos institucionales mediante la comunicación constante de la misión, visión y cultura organizacional. Asimismo, fomenta el ejemplo por parte de los líderes y la participación activa de los colaboradores en actividades alineadas con los objetivos empresariales.

Anexo 4

ENCUESTA EN FORMATO DE GOOGLE FORMS

<https://forms.cloud.microsoft/pages/responsepage.aspx?id=ltEvr58dtEeQaTkaRvg2AZb6Lz1-51tAgyrKWLXB5UpUQ0ZSM1hWTTBGRFo2RkpIWk45V1czNTRONi4u&origin=lprLink&route=shorturl>

A continuación, el formato en blanco.

ANÁLISIS DE PLANES DE CARRERA Y SU RELACIÓN EN RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO, CIMA, 2026.

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer tu percepción sobre los planes de carrera y la retención del talento humano en la empresa CIMA. Tus respuestas serán tratadas de forma confidencial. Lee cuidadosamente cada enunciado y marque la opción que mejor represente tu nivel de acuerdo.

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Neutral
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

1. Departamento al que pertenece *

Escriba su respuesta

2. Antigüedad en la empresa *

Escriba su respuesta

3. Sexo *

☐ Masculino

☐ Femenino

☐ Otro

4. Edad *



Escriba su respuesta

5. Último grado académico *

Escriba su respuesta

6. Nacionalidad *

Escriba su respuesta

7. Oportunidades de desarrollo profesional *

	1	2	3	4	5
1. ¿La empresa me brinda acceso a programas de capacitación?	☐	☐	☐	☐	☐
2. ¿Las capacitaciones recibidas contribuyen a mi desarrollo profesional?	☐	☐	☐	☐	☐
3. ¿Recibo capacitaciones acorde a las necesidades de mi puesto?	☐	☐	☐	☐	☐
4. ¿Considero que la empresa invierte en la capacitación de sus colaboradores?	☐	☐	☐	☐	☐
5. ¿La capacitación que recibo mejora mis competencias laborales?	☐	☐	☐	☐	☐

8. Proyección y crecimiento de carrera *

	1	2	3	4	5
6. ¿La empresa cuenta con rutas de carrera claramente definidas?	☐	☐	☐	☐	☐
7. ¿Conozco las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa?	☐	☐	☐	☐	☐
8. ¿Existen oportunidades de ascenso para los colaboradores?	☐	☐	☐	☐	☐
9. ¿Percibo posibilidades reales de crecimiento profesional en la empresa?	☐	☐	☐	☐	☐
10. ¿La empresa promueve el ascenso del talento interno?	☐	☐	☐	☐	☐
11. ¿Mi desempeño influye en mis oportunidades de ascenso?	☐	☐	☐	☐	☐
12. ¿Mi desempeño laboral es evaluado periódicamente?	☐	☐	☐	☐	☐
13. ¿Considero que los ascensos dentro de la empresa son objetivos y justos?	☐	☐	☐	☐	☐

9. Gestión del desempeño *

1

2

3

4

5

14.¿Los criterios utilizados para la evaluación de desempeño son claros?

☐
☐
☐
☐
☐

15.¿Recibo retroalimentación sobre los resultados de mi desempeño?

☐
☐
☐
☐
☐

16.¿La retroalimentación recibida me ayuda a mejorar laboralmente?

☐
☐
☐
☐
☐

17.¿El proceso de evaluación del desempeño es justo y objetivo?

☐
☐
☐
☐
☐

18.¿La evaluación del desempeño contribuye a mi crecimiento profesional?

☐
☐
☐
☐
☐

19.¿La empresa promueve la formación continua del personal

☐
☐
☐
☐
☐

10. Permanencia laboral *

1

2

3

4

5

20.¿Tengo la intención de continuar trabajando en la empresa?

☐
☐
☐
☐
☐

21.¿Me siento estable laboralmente dentro de la organización?

☐
☐
☐
☐
☐

22.¿Considero que la empresa ofrece estabilidad laboral?

☐
☐
☐
☐
☐

23.¿Visualizo mi futuro laboral dentro de la empresa?

☐
☐
☐
☐
☐

24.¿Me siento seguro(a) respecto a mi permanencia laboral?

☐
☐
☐
☐
☐

11. Compromiso organizacional *

	1	2	3	4	5
25.¿Me siento identificado(a) con los valores de la empresa?	☐	☐	☐	☐	☐
26.¿Siento un fuerte sentido de pertenencia hacia la organización?	☐	☐	☐	☐	☐
27.¿Me comprometo con los objetivos de la empresa?	☐	☐	☐	☐	☐
28.¿Siento orgullo de formar parte de esta empresa?	☐	☐	☐	☐	☐
29.¿Me esfuerzo por contribuir al éxito de la organización?	☐	☐	☐	☐	☐
30.¿Recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar?	☐	☐	☐	☐	☐
31.¿Mi compromiso con la empresa influye en mi intención de permanecer en ella?	☐	☐	☐	☐	☐

Anexo 5

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PUESTOS CRÍTICOS - CIMA

DATOS GENERALES

Nombre del colaborador	
Puesto	
Área	
Jefe inmediato	
Fecha de evaluación	
Periodo evaluado	
Antigüedad en el puesto	

I. EVALUACIÓN DE RESULTADOS (EL QUÉ) - 60%

Indicador u Objetivo	Meta Esperada	Resultado Alcanzado	Calificación (1-6)	Comentarios

II. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS (EL CÓMO) - 40%

Competencia	Calificación (1-6)	Comentarios
Comunicación efectiva		
Trabajo en equipo		
Orientación a resultados		
Toma de decisiones		
Adaptabilidad		
Liderazgo e influencia		
Innovación y mejora continua		
Vivencia de valores CIMA		

III. EVALUACIÓN DEL POTENCIAL

Criterio	Calificación
Capacidad de aprendizaje	
Asumir mayores responsabilidades	
Potencial de liderazgo	
Adaptabilidad al cambio	
Capacidad estratégica	

IV. ESCALA DE CALIFICACION

Calificación	Descripción
6	Supera consistentemente las expectativas
5	Frecuentemente supera las expectativas
4	Cumple y ocasionalmente supera
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente
1	No cumple expectativas

V. RESULTADO FINAL

Componente	Ponderación	Resultado
Resultados	60%	
Competencias	40%	
Calificación Final	100%	

VI. FORTALEZAS IDENTIFICADAS

VII. OPORTUNIDADES DE MEJORA

VIII. PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO (PID)

Competencia o Brecha	Acción de Desarrollo	Responsable	Fecha

IX. RETROALIMENTACIÓN

Comentarios del jefe inmediato:

Comentarios del colaborador:

X. FIRMAS

Colaborador	
Jefe Inmediato	
Talento Humano	

Anexo 6

FORMATO DE REVISIÓN DEL TALENTO (TALENT REVIEW)

Modelo Estratégico de Planes de Carrera

Comité de Talent Review

I. Información General

Campo	Información
Empresa	CIMA
Fecha de la reunión	
Hora	
Lugar	
Período evaluado	
Responsable de la sesión	Gerencia de Talento Humano

II. Integrantes del Comité

Nombre	Cargo	Firma
	Gerente General	
	Gerente de Talento Humano	
	Jefe de Área	
	Jefe de Área	
	Jefe de Área	

III. Evaluación del Talento

Colaborador	Puesto Actual	Área	Desempeño	Potencial	Cuadrante 9 Box	Sucesor	Observaciones

IV. Competencias Evaluadas

Competencia	Nivel esperado	Nivel obtenido	Brecha
Liderazgo			
Comunicación			
Pensamiento Estratégico			
Orientación a Resultados			
Trabajo en Equipo			
Innovación			
Adaptabilidad			

V. Resultado de la Evaluación

Nivel de desempeño: _____

Nivel de potencial: _____

Ubicación en la Matriz de 9 Cajas: _____

Riesgo de rotación: ☐ Bajo ☐ Medio ☐ Alto

Preparado para promoción: ☐ Sí ☐ No

Tiempo estimado para promoción: _____

VI. Decisiones del Comité

- ☐ Promoción inmediata
- ☐ Plan Individual de Desarrollo (PID)
- ☐ Programa de Liderazgo
- ☐ Mentoring
- ☐ Coaching
- ☐ Rotación de Puesto
- ☐ Proyecto Estratégico
- ☐ Capacitación Técnica
- ☐ Plan de Mejora
- ☐ Seguimiento Especial

VII. Plan de Acción

Acción	Responsable	Fecha	Indicador

VIII. Seguimiento

Fecha	Avance	Observaciones	Responsable

IX. Acuerdos del Comité

X. Aprobación

Cargo	Nombre	Firma
Gerente General		
Gerente de Talento Humano		
Jefe Inmediato		

Anexo 7

FORMATO DE ENCUESTA DE SALIDA DEL COLABORADOR Modelo Estratégico de Planes de Carrera CIMA

I. Información General

Campo	Información
Nombre del colaborador	
Puesto	
Área	
Jefe inmediato	
Fecha de ingreso	
Fecha de salida	
Tipo de salida	
Entrevistador	

II. Motivo principal de salida

- ☐ Mejor oportunidad laboral
- ☐ Salario y beneficios
- ☐ Desarrollo profesional insuficiente
- ☐ Relación con el jefe inmediato
- ☐ Clima laboral
- ☐ Motivos personales
- ☐ Reubicación geográfica
- ☐ Otro: _____

III. Evaluación de la experiencia en CIMA

Aspecto	1 muy insatisfecho	2	3	4	5 muy satisfecho
Ambiente laboral					
Comunicación					
Liderazgo					
Capacitación					
Oportunidades de crecimiento					
Compensación y beneficios					
Reconocimiento					
Carga de trabajo					

IV. Preguntas abiertas

1. ¿Cuál fue la principal razón de su decisión de salir de la organización?

2. ¿Qué pudo haber hecho CIMA para motivar su permanencia?

3. ¿Qué aspectos considera que la organización debe mejorar?

4. ¿Recomendaría CIMA como lugar para trabajar? Explique.

V. Observaciones del entrevistador

VI. Firmas

Cargo	Nombre	Firma
Entrevistador		
Colaborador		

Anexo 8

FORMATO DEL PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO (PID) Modelo Estratégico de Planes de Carrera CIMA

I. Información General del Colaborador

Campo	Información
Nombre del colaborador	
Puesto actual	
Área	
Jefe inmediato	
Puesto objetivo	
Fecha de elaboración	
Período del PID	
Responsable del seguimiento	

II. Diagnóstico del Desarrollo

Aspecto	Descripción
Resultado evaluación del desempeño	
Resultado evaluación del potencial	
Ubicación en Matriz de 9 Cajas	
Brechas de competencias identificadas	

III. Objetivos de Desarrollo

Competencia para desarrollar	Objetivo SMART	Prioridad (A/M/B)

IV. Plan de Acción

Actividad de desarrollo	Modalidad	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	Indicador	Evidencia

V. Recursos Requeridos

Recurso	Descripción
Capacitación	
Mentoring	

Coaching	
Otros	

VI. Seguimiento del Plan

Fecha	Actividad revisada	% Avance	Observaciones	Responsable

VII. Evaluación Final

Cumplimiento de objetivos: _____

Competencias fortalecidas: _____

Recomendación: ☐ Promoción ☐ Continuar desarrollo ☐ Mantener en puesto

Observaciones:

VIII. Aprobación

Cargo	Nombre	Firma
Colaborador		
Jefe inmediato		
Gerencia de Talento Humano		

Anexo 9

PROPUESTA DE DESCRIPTOR DE PUESTO ACTUALIZADO Modelo Estratégico de Planes de Carrera CIMA

I. Información General del Puesto

Campo	Información
Nombre del puesto	
Código	
Área	
Departamento	
Jefe inmediato	
Puestos que supervisa	
Ubicación	
Tipo de puesto	
Fecha de actualización	
Versión	
Elaborado por	

II. Objetivo General del Puesto

III. Funciones y Responsabilidades Principales

No.	Función o responsabilidad	Frecuencia	Indicador asociado

IV. Relaciones del Puesto

Relaciones Internas	Relaciones Externas

V. Perfil del Puesto

Requisito	Descripción
Formación académica	
Experiencia	
Conocimientos técnicos	
Certificaciones	
Idiomas	

Herramientas tecnológicas	
Disponibilidad	

VI. Competencias Requeridas

Competencia	Nivel requerido (Básico/Intermedio/Avanzado)	Observaciones

VII. Indicadores Clave de Desempeño (KPI)

Indicador	Meta	Frecuencia de medición

VIII. Riesgos y Condiciones del Puesto

Riesgo o condición	Descripción	Medida preventiva

IX. Aprobación

Cargo	Nombre	Firma
Jefe Inmediato		
Gerencia de Talento Humano		
Gerencia General		