



FACULTAD DE POSTGRADO.

TESIS DE POSTGRADO.

**RELACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES
ADMINISTRATIVOS DE UNAH-VS, CON LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA.**

SUSTENTADO POR:

**DANILO HERNÁNDEZ GÓMEZ
JOANNA MELISSA MACHADO PINEDA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE:
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS C. A.

JULIO 2018.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR.

MARLON BREVÉ REYES.

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRANDA.

VICERECTORA ACADÉMICA

DESIREE TEJADA CALVO

VICEPRESIDENTE CAMPUS S.P.S

CARLA MARÍA PANTOJA.

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO.

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE.

**ESTUDIO DE LA RELACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DE LOS
COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE UNAH-VS CON
LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

ASESOR METODOLÓGICO

CARLOS TRIMINIO.

ASESOR TEMÁTICO

HECTOR MARTÍNEZ.

MIEMBROS DE LA TERNA

GABRIELA HUNG MEJÍA

LISETTE CÁRCAMO

MARTHA HERNÁNDEZ.

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2018.

DANILO HERNÁNDEZ GÓMEZ

JOANNA MELISSA MACHADO PINEDA

Todos los derechos son reservados.

**AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN
TOTAL O PARCIAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO
COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO.**

Señores:

CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC).

Estimados señores:

Nosotros, Danilo Hernández Gómez y Joanna Melissa Machado Pineda de San Pedro Sula, autores del trabajo de postgrado titulado, relación de la motivación de los colaboradores administrativos de UNAH-VS, con la implementación de un plan de carrera presentado el mes de julio año 2018, como requisito previo para optar al título de máster en Dirección de Recursos Humanos y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio se autoriza a las bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC, para que con fines académicos, puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables, asimismo, por tratarse de una obra colectiva, lo autores ceden de forma ilimitada y exclusiva a la UNITEC la titularidad de los

derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual, se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula en el mes de julio del año 2018.

Danilo Hernández Gómez.

21623035

Joanna Melissa Machado Pineda

21623087



FACULTAD DE POSTGRADO.

ESTUDIO DE LA RELACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE UNAH-VS CON LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA.

AUTORES:

Danilo Hernández Gómez y Joanna Melissa Machado Pineda.

Resumen.

El presente trabajo investigativo consistió en el estudio de la relación que tiene la motivación de los colaboradores administrativos de la universidad Nacional Autónoma de Honduras en el Valle de Sula, al implementar un plan de carrera, con el propósito de desarrollar las competencias individuales, organizacionales, así mismo que genere una ventaja competitiva y una cultura diferente a la actual. El método analítico deductivo es el que ha predominado en éste estudio ya que se ha desarrollado con premisas generales y mediante la comparación entre ambas se han generado las respectivas conclusiones, para la obtención de resultados se utilizó la encuesta como el instrumento de recolección de información. Para dar respuesta a las preguntas y objetivos de investigación se ha utilizado la escala de mejora continua de la universidad distribuida de la siguiente forma: excelente (86%-100%), satisfactorio (76%-85%), aceptable (60%-75%), insatisfactorio (25%-59%), obteniendo como resultado final que según la participación de los encuestados, la motivación se relaciona en un 61% al implementar un plan de carrera, es decir, la relación es aceptable en base a la escala de medición, no obstante, el ideal es excelente. Se recomienda que como estrategia de la gestión de talento humano el diseño de un plan de carrera que responda a las necesidades de los colaboradores, también, el involucramiento de los directivos en la gestión efectiva de recompensas, el diseño de una estrategia de cumplimiento de los programas de capacitación, así mismo se recomienda el diseño de una política y procedimiento para el proceso de promociones de los colaboradores administrativos de UNAH-VS, con el fin de eficientar la gestión actual.

Palabras clave: Alineación de objetivos, Ascensos, Motivación, Recompensas, Plan de carrera.



GRADUATE SCHOOL.

STUDY OF THE RELATIONSHIP THAT HAS THE MOTIVATION OF ADMINISTRATIVE COLLABORATORS OF UNAH-VS WITH THE IMPLEMENTATION OF A CAREER PLAN.

AUTHORS.

Danilo Hernández Gómez y Joanna Melissa Machado Pineda.

Abstract.

The present investigative work consisted in the study of the relation that has the motivation of National Autonomous University of Honduras in the Sula Valleys' administrative campaign workers, in the process to implement a career pensum, with the purpose to developing individual competitions, organizational skills, as well as a competitive advantage and a different culture to the real one. The analytical deductive method is the one that has prevailed in this study, it has already been developed with general premises and by comparing both, the respective conclusions have been generated, in order to obtain the results, the inquest was used as an instrument to collected information. To answer the questions and investigations objectives, it has been used the continuous improvement scale of the university distributed in the following way: excellent (86% - 100%), satisfactory (76 - 85%), acceptable (60% - 75 %), unsatisfactory (25% - 59%), obtaining as a final result according to the participation of the surveyed, the motivation is related in a 61% in the process to implement a career plan, that mean, the relationship is acceptable based on the measurement scale, however, excellent is the ideal. It is recommended as management strategy of human talent the design of a career plan that respond campaign worker's needs, also, the managers involvement in the effective management of rewards, the design of a fulfillment strategy of training programs, as well as same, it is recommended a politics design and procedure for a process of promotion to the UNAH-VS' Administration campaign workers, with the purpose of efficiency the real management.

Keywords: Alignment of objectives, Ascent, Motivation, Rewards, Career Plan

DEDICATORIA

A mi familia por el apoyo incondicional.

Danilo Hernández Gómez

A Dios todo poderoso por ser mi guía en todo momento, a mi Madre por ser el apoyo incondicional en todo proyecto propuesto y a mi hijo Alejandro Caleb Meza Machado quien es mi motor de vida.

Joanna Melissa Machado Pineda

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme estar llegando a la etapa final de este sueño que inició hace dos años atrás, también a todas las personas que de forma directa e indirecta formaron parte del proceso de formación profesional y personal.

Danilo Hernández Gómez

A la UNAH-VS por permitir realizar esta investigación y por ser mi segunda casa, a todos los docentes que formaron parte de este grandioso proceso de formación durante estos dos años de maestría.

Joanna Melissa Pineda Machado

INDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.	8
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	8
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	8
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.	11
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	11
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	11
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO.	26
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO.	32
2.3 DEFINICIONES Y CONCEPTUALIZACIONES.....	37
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	39
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	39

3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.	41
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.	41
3.2.1 MÉTODO.....	42
3.2.2 ALCANCE.....	42
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
3.3.1 POBLACIÓN.....	42
3.3.2 MUESTRA.....	42
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.	43
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA.....	43
3.4 TÉCNICA, INSTRUMENTO Y PROCEDIMIENTO.....	43
3.4.1 PROCEDIMIENTO.....	43
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.	43
3.5.1. FUENTES PRIMARIAS.	43
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.	43
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS.	45
4.1 VARIABLE PLAN DE CARRERA.....	46
4.1.1 DIMENSION PLANIFICACION.....	46
4.1.2 DIMENSIÓN CONOCIMIENTO	47
4.1.3 DIMENSIÓN HABILIDADES	48
4.1.4 DIMENSIÓN EXPERIENCIA	49
DIMENSIÓN DESARROLLO PROFESIONAL.....	50

4.2 VARIABLE ALINEACIÓN DE OBJETIVOS.....	52
4.2.1 DIMENSIÓN VISIÓN DEL NEGOCIO	52
4.2.3 DIMENSIÓN MEJORA CONTINUA	53
4.2.3 DIMENSIÓN VALORES	54
4.2.4 DIMENSIÓN SATISFACCIÓN LABORAL.	56
4.3 VARIABLE CAPACITACIONES.....	56
4.3.1 DIMENSIÓN PERFECCIONAR AL COLABORADOR	57
4.4 VARIABLE PROMOCIONES	58
4.4.1 DIMENSIÓN POSICIÓN O PUESTO	58
4.4.2 DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD.....	59
4.4.3 DIMENSIÓN MERITO.....	61
4.4.3 DIMENSIÓN COMPETENCIAS.....	61
4.4.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	63
4.5 VARIABLE RECOMPENSA	65
4.5.1 DIMENSIÓN ESFUERZO POSITIVO	65
4.5.2 DIMENSIÓN LOGRO DE OBJETIVOS.....	67
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	71
ANEXOS	76
ANEXO 1. INSTRUMENTO.....	76

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sistema de Desarrollo de Carrera	10
Figura 2. Personas como personas y personas como recursos	16
Figura 3. Factores internos y externos que influyen en la conducta humana.....	17
Figura 4. Modelo básico de motivación	18
Figura 5. Esquema del ciclo motivacional en la satisfacción motivacional	19
Figura 6. Algunas Técnicas de ARH y su vinculación con los ambientes internos y externos	27
Figura 7. Diagrama de Variables.....	44
Figura 8. Escala de Mejora Continua	48
Figura 9. Gráfico Dimensión Planificación	49
Figura 10. Gráfico Dimensión Conocimiento	50
Figura 11. Gráfico Dimensión Habilidades	51
Figura 12. Gráfico de Resultados por Indicador Dimensión Experiencia	52
Figura 13. Gráfico de Resultados Condensados Dimensión Experiencia	53
Figura 14. Gráfico de Resultados por Indicador Dimensión Desarrollo Profesional	54
Figura 15. Gráfico de Resultados Condensados Dimensión Desarrollo Profesional	54
Figura 16. Gráfico de Resultados por Indicador Dimensión Visión de Negocio.....	55
Figura 17. Gráfico de Resultados Condensados Dimensión Visión de Negocio	56
Figura 18. Gráfico de Resultados por Indicador Dimensión Mejora Continua.....	57
Figura 19. Gráfico de Resultados Condensados Dimensión Mejora Continua.....	57
Figura 20. Gráfico de Resultados por Indicador Dimensión Valores	58

Figura 21. Gráfico de Resultados Condensados Dimensión Valores	59
Figura 22. Gráfico Dimensión Satisfacción Laboral.....	59
Figura 23. Gráfico de Resultados por Indicador dimensión Perfeccionar al Colaborador	60
Figura 24. Gráfico de Resultados Condensados Dimensión Perfeccionar al Colaborador	61
Figura 25. Gráfico de Resultados por Indicador Dimensión Posición o Puesto	62
Figura 26. Gráfico de Resultados Condensados Dimensión Posición o Puesto	62
Figura 27. Gráfico de Resultados por Indicador Dimensión Responsabilidad	63
Figura 28. Gráfico de Resultados Condensados Dimensión Responsabilidad.....	63
Figura 29. Gráfico de Resultados por Indicador Dimensión Merito	64
Figura 30. Gráfico de Resultados Condensados Dimensión Merito	64
Figura 31. Gráfico de Resultados por Indicador Dimensión Competencia	65
Figura 32. Gráfico de Resultados Condensador Dimensión Competencia	65
Figura 33. Gráfico de Resultados por Indicador Dimensión Evaluación de Desempeño	66
Figura 34. Gráfico de Resultados Condensados Dimensión Evaluación de Desempeño	67
Figura 35. Gráfico Dimensión Evaluación de Desempeño	68
Figura 36. Gráfico de Resultados por Indicador Dimensión Esfuerzo Positivo	69
Figura 37. Gráfico de Resultados Condensados Dimensión Esfuerzo Positivo.....	69
Figura 38. Gráfico de Resultados por Indicador Dimensión Logro de Objetivos.....	70
Figura 39. Gráfico de Resultados Condensados Dimensión Logro de Objetivos	71
Figura 40. Dimensiones Ubicadas en Nivel Excelente	72
Figura 41. Dimensiones Ubicadas en Nivel Satisfactorio	72

Figura 42. Dimensiones Ubicadas en Nivel Aceptable73

Figura 43. Dimensiones Ubicadas en Nivel Insatisfactorio73

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Nivel académico de colaboradores administrativos de la UNAH-VS	6
Tabla 2. Estatus de los colaboradores administrativos de la UNAH-VS	6
Tabla 3. El rol tradicional y el de la administración de carrera	26
Tabla 4. Matriz Metodológica.....	43

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se muestran los elementos del planteamiento de la investigación, como ser introducción, antecedentes del problema, definición del problema; este compuesto por el enunciado del problema, formulación del problema, preguntas de investigación, el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación del planteamiento de la investigación. Cabe mencionar que este primer capítulo tiene como objetivo organizar formalmente la idea de la investigación, es decir determinar si la implementación de un plan de carrera se relaciona con la motivación de los colaboradores del área administrativa de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras en el Valle de Sula (UNAH-VS) e identificar las oportunidades de mejora para el tema de investigación.

1.1 INTRODUCCIÓN

Como parte del proceso de metodología de investigación, se desarrolla la presente tesis con la finalidad de identificar la relación de la motivación de los colaboradores del área administrativa de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras en el Valle de Sula, al implementar un plan de carrera. En el primer capítulo se plantea el problema de la investigación, en el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, el cual contiene la narrativa de la gestión actual del talento humano de la UNAH-VS, referente a la relación de los planes de carrera y la motivación de los colaboradores del área administrativa, al ser implementado el mismo ya que en la actualidad no se cuenta con un plan de carrera para los colaboradores de esta área. En el tercer capítulo se refleja la metodología implementada en la investigación, la cual será de mucho apoyo para realizar el análisis y así identificar las oportunidades de mejora más óptimas al caso, esto complementando el cuarto capítulo. Y en el capítulo cinco se brindan las conclusiones y recomendaciones que se obtendrá de la investigación.

1.2 ANTECEDENTES

La historia de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) se remonta, cuando varios jóvenes hondureños amigos y alumnos del padre José Trinidad Reyes decidieron fundar el 14 de diciembre de 1845 la “Sociedad del Genio Emprendedor y del Buen Gusto”, primer antecedente de la Máxima Casa de Estudios del país. Dicha entidad que funcionó de forma privada, recibió la protección del gobierno desde el 10 de marzo de 1846, bajo el nombre de “Academia Literaria de Tegucigalpa”, dirigida por el presbítero Reyes.

En 1847, durante el gobierno del doctor Juan Lindo, se transformó la academia en la universidad del Estado, razón por la cual en los meses siguientes se hicieron cambios y nombramientos para adecuar la nueva estructura académica. Fue el 19 de septiembre de 1847, cuando se inauguró solemnemente la Universidad en ceremonia pública encabezada por el presidente Juan Lindo y el Rector Reyes, a quienes se considera los fundadores de la primera casa de estudios del país.

Desde esa fecha se cumplen 170 años que entrara en función la primera Universidad de Honduras, en el convento de San Francisco situado en el actual parque Valle de Tegucigalpa, donde funcionó por varios años. Después en el año 1869, la Universidad se trasladó al Paraninfo Universitario, dónde funcionaba la Galería Nacional de Arte y donde se encontraba la antigua Casa Presidencial, que ahora son los predios del Congreso Nacional. Allí permaneció todo el siglo XIX y principios del XX, hasta que fue trasladada a Ciudad Universitaria, cuya construcción inició el 30 de junio de 1965, durante la gestión del rector Arturo Quezada.

La UNAH, es la tercera universidad más antigua de Centroamérica, después de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC) y la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, (UNAN), que recientemente cumplió su bicentenario de fundación. (UNAH, 2017)

¿CÓMO NACE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA UNAH?

Esta importante gestión se da en ciudad universitaria, lo que es hoy, la Secretaría Ejecutiva de Desarrollo de Personal (SEDP), originalmente fue un Departamento de Desarrollo de Personal,

que formaba parte de la Dirección de Carrera Docente hasta el 27 de agosto de 1997. Posteriormente fue creada la Dirección de Recursos Humanos, conservando entre sus principales funciones la de ejecutar las decisiones de la comisión de becas de la UNAH, las cuales van encaminadas a la formación y capacitación del personal docente, técnico y de servicio de esta institución.

Según el artículo 27 de la Ley Orgánica de UNAH, La Secretaria Ejecutiva de Desarrollo de Personal con sus siglas SEDP, es creada con el fin de apoyar al funcionamiento de la misma, dependiendo de la Rectoría y funcionando de conformidad con el reglamento General de dicha ley.

El artículo 72 del reglamento de la Ley orgánica, UNAH confiere a la Secretaria Ejecutiva de Desarrollo de Personal SEDP la responsabilidad del manejo de todo lo relacionado con la administración del personal, el régimen social laboral, prevención y solución de los conflictos individuales y colectivos de trabajo que se generen además de la aplicación del estatuto del Docente Universitario y el Contrato Colectivo de Condiciones Generales de Trabajo. (SEDP, UNAH, 2017)

¿QUE ES LA SEDP?

La Secretaria de Desarrollo de Personal de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras es el órgano encargado del manejo de todo lo relacionado con la administración de personal, el régimen social laboral, la prevención y la solución de los conflictos individuales y colectivos que surgen de la relación laboral, además de la aplicación del Estatuto del Docente Universitario.

Anteriormente funcionaba como Oficina de Personal, posteriormente se transformó en Dirección de Recursos Humanos, contando actualmente con dos direcciones: una Dirección de Carrera Administrativa, la cual está conformada por la Coordinación de Efectividad del Recursos Humano, la Coordinación de Estrategia Laboral, la Coordinación de Desarrollo Humano y la Coordinación de Gestión de Pagos y Administración de Salarios. Y la Dirección de Carrera Docente, que cuenta con especialistas en diversas áreas, que se encargan de administrar el talento humano docente.

Actualmente la Secretaria Ejecutiva de Desarrollo de Personal SEDP cuenta desde el año 2012 con una Coordinación de Recursos Humanos en el Campus del Valle de Sula, misma que actualmente tiene una estructura homologada y desconcentrada de puestos que actualmente conforma esta secretaria en ciudad universitaria.

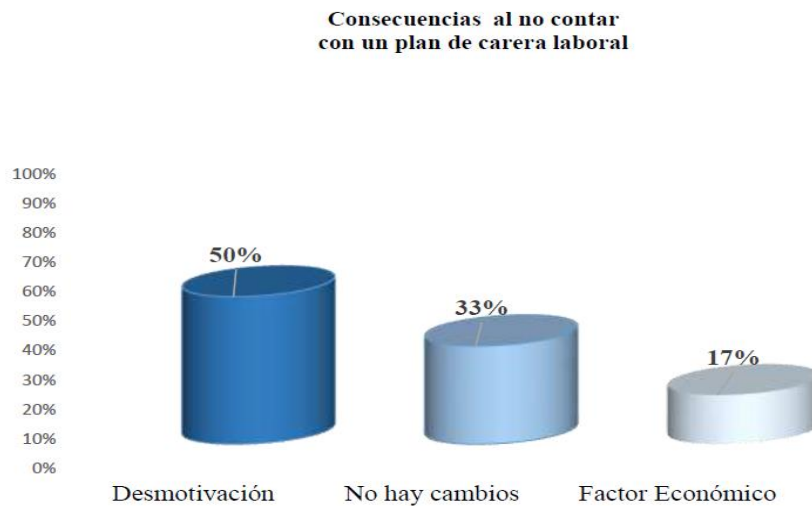
Esta estructura ha sido de mucho beneficio en el campus del valle de Sula ya que, a partir del 2012, la gestión del talento humano ha tenido un ciclo de administración diferente, orientándose en la mejora continua y adaptándose a las nuevas exigencias de esta importante gestión. (SEDP, UNAH, 2017)

Cabe mencionar que muchas de las unidades con las que cuenta la SEDP, se encuentran en un proceso de adaptación a estas nuevas exigencias y aún carece de la implementación de muchos procesos, como por ejemplo el diseño de un plan de carrera para los colaboradores del área administrativa. Siendo este proceso, un pilar fundamental para atraer, retener y desarrollar colaboradores.

Actualmente el área administrativa de la UNAH-VS cuenta con 144 colaboradores que integran la Sub Dirección de Finanzas, la Sub Dirección de Asuntos Estudiantiles, la Sub Dirección Académica y la Coordinación de Recursos Humanos. El **33%** de los colaboradores del área administrativa tienen entre los 8 y 10 años de estar desempeñándose en el puesto en que fueron contratados al inicio, quienes se han desarrollado profesionalmente a un nivel de pregrado y posgrado, contando con el nivel educativo y las competencias idóneas para ser promocionados de una categoría a otra según lo establece el manual de perfiles de puestos. Es decir que estos colaboradores no han sido evaluados para ser parte de una promoción, siendo la atracción del talento externo prioridad para ocupar puestos vacantes.

Es por ello que esta situación o crisis de promoción se da por no tener diseñado e implementado un plan de carrera o un plan de sucesión, lo que ocasiona desmotivación en los colaboradores, bajos niveles de desempeño, ausentismo laboral, fuga de talento y falta de compromiso institucional.

Otro dato relevante para éste estudio, es la investigación realizada por maestrantes de Unitec Tegucigalpa, el cual consistió en la propuesta de un modelo de plan de carrera laboral para el área de la secretaría de desarrollo de personal de ciudad universitaria, pero a la propuesta realizaron una encuesta, en la cual preguntaban lo siguiente.



Fuente. Tesis propuesta de un modelo de plan de carrera laboral (2016).

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El problema de investigación que se llevara a cabo, surge como una necesidad de la gestión actual del talento humano, ello en referencia a la implementación de un plan de carrera para colaboradores del área administrativa y la relación que tiene en la motivación de los mismos. A continuación, se define el problema a través de un enunciado del problema, formulación del problema y preguntas de investigación.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

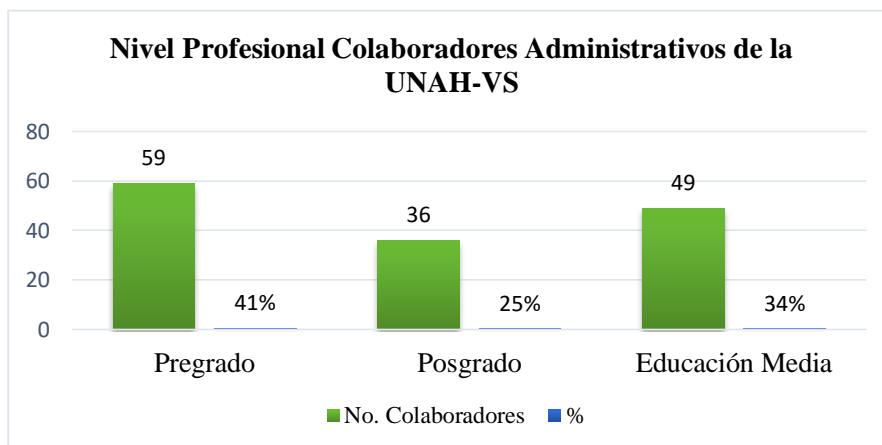
Según un aporte brindado por la unidad de Efectividad del Recurso Humano y la Unidad de Talento Humano de la UNAH-VS, actualmente este campus cuenta con un 34% de colaboradores administrativos con formación media, un 41% de colaboradores con pregrado y un 25% de colaboradores con postgrado, lo que para la Secretaria Ejecutiva de Desarrollo de Personal

representa un gran reto, ya que actualmente existen 47 colaboradores que no se encuentran en el perfil que corresponde de acuerdo a su nivel académico y desarrollo profesional, causando diferentes niveles de motivación en los mismo. Cabe resaltar que en ningún campus de la UNAH se ha implementado el plan de carrera con el que la SEDP cuenta actualmente

A continuación, se presenta la tabla uno. Misma que muestra el nivel profesional de los colaboradores administrativos de la UNAH-VS y la tabla dos evidencia el estatus de los colaboradores administrativos, es decir, nos indica los colaboradores que actualmente cuenta con formación profesional de educación superior, y siguen en el puesto en el que fueron contratados desde un inicio.

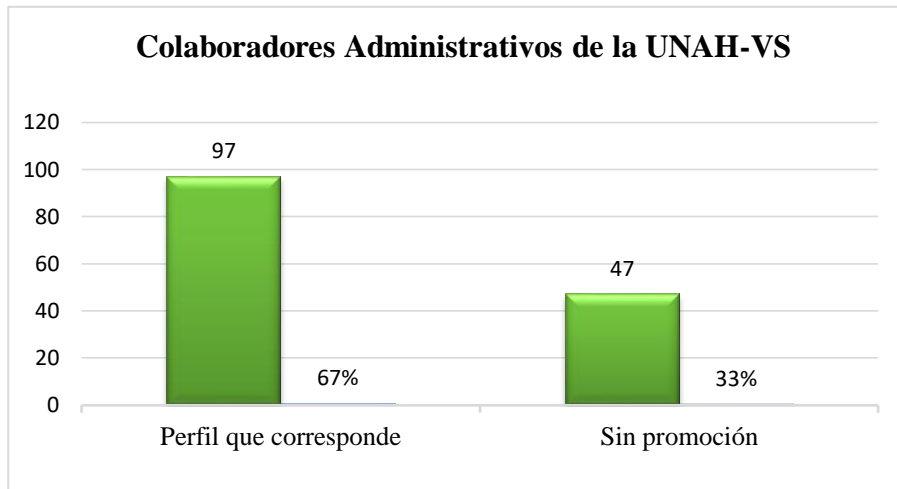
Tabla 1. Nivel académico de colaboradores administrativos de la UNAH-VS

Descripción	No. Colaboradores	%
Pregrado	59	41%
Posgrado	36	25%
Educación Media	49	34%
Total	144	100,00%



Fuente propia (2008).

Tabla 2. Estatus de colaboradores administrativos de la UNAH-VS



Fuente propia (2008)

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La implementación de un plan de carrera para los colaboradores del área administrativa es un aspecto clave y una acción estratégica para la institución ya que este, es un orientador que ayuda a alinear los objetivos de la institución con los objetivos de los colaboradores, mejora la productividad y promueve el compromiso y sentido de pertenencia de parte de los mismos, permitiéndoles a la vez visualizar las posibilidades reales de ascenso en la institución. Por lo que esta investigación se basa en el **47** de colaboradores que actualmente se han desarrollado profesionalmente, pero que llevan entre 8 y 15 años en el puesto en el que fueron contratados inicialmente, esto debido a que la UNAH tiene diseñado un plan de carrera para la categoría administrativa pero aún no ha sido implementado en el campus UNAH-VS.

Por lo anterior se formula el enunciado del problema con la siguiente pregunta de investigación.

¿En qué medida se relaciona la motivación de los colaboradores administrativos de UNAH-VS, con la implementación de un plan de carrera?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

- 1) ¿En qué medida se relaciona la motivación de los colaboradores del área administrativa de UNAH-VS, al alinear los objetivos institucionales con los personales?
- 2) ¿En qué medida influyen las recompensas en un plan de carrera en los niveles de motivación de los colaboradores del área administrativa de la UNAH-VS?
- 3) ¿En qué medida las capacitaciones en un plan de carrera influyen en los niveles de motivación de los colaboradores del área administrativa de la UNAH-VS?
- 4) ¿En qué medida las promociones como parte de un plan de carrera, se relaciona en los niveles de motivación de los colaboradores del área administrativa de la UNAH-VS?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.

Se describen a continuación los objetivos de la investigación, general y específicos.

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar si la implementación de un plan de carrera se relaciona con la motivación de los colaboradores administrativos de UNAH-VS.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- 1) Determinar en qué medida se relaciona la motivación de los colaboradores del área administrativa de UNAH-VS, al alinear los objetivos institucionales con los personales.
- 2) Determinar en qué medida influyen las recompensas en un plan de carrera en los niveles de motivación de los colaboradores del área administrativa de la UNAH-VS.
- 3) Determinar en qué medida las capacitaciones en un plan de carrera influyen en los niveles de motivación de los colaboradores del área administrativa de la UNAH-VS.
- 4) Descubrir en qué medida las promociones como parte del plan de carrera, se relaciona en los niveles de motivación de los colaboradores del área administrativa de la UNAH-VS.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Chiavenato (2009) afirma que el desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos. El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de la administración de personas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo y la planificación de la administración de las personas (p. 418).

Desde el punto de vista de que todo sistema organizacional debe tener clara su misión y visión para el desarrollo de la misma, es importante señalar que el departamento de recursos humanos es el encargado de equilibrar la misión y visión de la empresa con la misión y visión de los colaboradores y a su vez las necesidades de ambos, con el fin de lograr un funcionamiento fluido del sistema.

Es decir que los planes de carrera forman parte de un proceso de mejora continua y es por ello que muchas organizaciones del mundo pasan constantemente en actualización de todas sus áreas, con el fin de mantenerse en el mercado y de llegar a obtener un posicionamiento exitoso ante su competencia. Pero, ¿Cómo logran las organizaciones este éxito? en primer lugar, a través de actualizaciones tecnológicas, innovación y enfoque vanguardista y en segundo lugar mediante la preparación y desarrollo del talento humano.

Es por eso que al implementarse un plan de carrera para los colaboradores del área administrativa de la UNAH-VS, se pretende mejorar la gestión del proceso actual ya que el mismo se está llevando a cabo de manera empírica y se está considerando nada más al talento humano externo, contando con colaboradores que poseen el nivel académico, el desarrollo personal y profesional para cubrir demanda de plazas administrativas. Cabe mencionar que al implementarse un plan de carrera, se alinearía la estrategia de la institución con los objetivos de los colaboradores, sería menos costoso el proceso de entrenamiento y desarrollo (ya que los colaboradores se desarrollarían mediante los ascensos) se contaría con una base de datos de los perfiles potenciales para los puestos vacantes, (las evaluaciones periódicas, serán una herramienta vital para enriquecer esta base de datos), bajarían los niveles de rotación y permisos sin goce de sueldo (retención de talento), se evitaría la fuga de talento interno y se reducirían las contrataciones de personal externo a la institución, lo que actualmente genera grandes costos.

Chiavenato (2009) Afirma:

Es por ello que el desarrollo del potencial humano, de su conocimiento y de sus habilidades, con la autodisciplina que se deriva de la autonomía y la responsabilidad, es la principal misión de sus dirigentes. La realización de las metas y las estrategias de la empresa deben depender cada vez más de la expansión del conocimiento de sus trabajadores. Por tanto, los requisitos para la admisión serán cada vez más altos y paralelos al gran esfuerzo que hace la empresa al invertir en educación y capacitación. Los conocimientos abarcan conceptos de la administración, la formación técnica, la educación conductual y la educación relativa a las pautas de servicio para beneficio de sus clientes. La consecuencia de ese esfuerzo es una mayor competitividad de la empresa y una mayor posibilidad de empleo para sus trabajadores (p. 419).

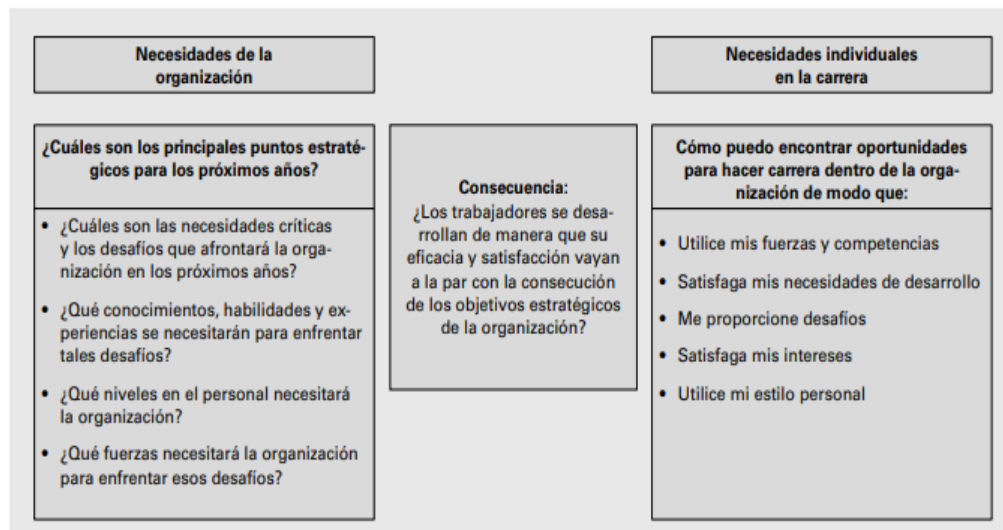


Figura 1. Sistema de Desarrollo de Carrera

Fuente: (Chiavenato, 2009, p. 420)

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se ha seleccionado al personal administrativo de UNAS-VS, en vista que no cuentan con un plan de carrera y para el debido cumplimiento a las funciones que la universidad ya ha identificado, se necesita de un equipo de colaboradores motivados y competentes, dentro de éstos está el cuerpo de profesores y el personal administrativo, siendo este último la unidad de análisis. Cabe resaltar que por ser la entidad académica del país con 170 años de existencia y con colaboradores que ya acumulan décadas de años con diferentes niveles de satisfacción laboral, creando un impacto de forma positiva o negativa en el ejercicio de sus funciones.

Chiavenato (2007) afirma que.

Las organizaciones dependen y dependerán de las personas para que las administren y de aquí parte el éxito o no de una institución. Pero aunque éstas están compuestas por personas y éstas necesitan incorporarse a las organizaciones para el logro de sus objetivos, ésta alianza no siempre resulta fácil. Las organizaciones resultan diferentes entre sí y lo mismo ocurre con las personas, las diferencias individuales, sus aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes etc. Cada persona es fenómeno multidimensional sujeto a la influencia de una cantidad de variables. (p. 45)

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.

En vista que las personas son poseedoras de aspiraciones y variables diferentes, se tiene a bien estudiar la relación que tendría la motivación al implementar un plan de carrera para los colaboradores del área administrativa de UNAH-VS.

Chiavenato, Administración de recursos humanos, (2009) Afirma que “Un plan de carrera se convierte en una de las políticas de organización de recursos humanos, que definan de forma clara las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización”. (p.121)

En las últimas décadas, se han visto cambios drásticos en la forma como se aborda el desarrollo profesional en las organizaciones. Tradicionalmente, dependía en que una empresa debía asegurarse que sus colaboradores tuvieran las habilidades para cumplir los

objetivos a largo plazo. Ahora, sin embargo, los trabajadores defienden que son y deben ser responsables de su propio crecimiento.

Actualmente, el desarrollo profesional es abordado por algunas organizaciones de manera conjunta con sus colaboradores. También es un componente clave de la estrategia de atracción y retención de una organización. Muchos candidatos no considerarán un empleo en una compañía a menos que esta ofrezca la posibilidad de desarrollar un plan de carrera como un componente básico de su cultura.

En un reciente estudio de EdAssist, el 74 % de los participantes opinó que los gerentes deben proporcionar capacitación para su desarrollo profesional. Asimismo, el 71 % dijo que los directivos deben identificar oportunidades de empleo y trayectorias profesionales. Por último, el 68 % expresó que los gerentes deben proporcionar mentores para el desarrollo de un plan de carrera.

Un plan de carrera es un proyecto de formación individual de un trabajador, cuyo propósito es trazar el curso de su carrera y desarrollo profesional dentro de la organización. Éste se ejecuta de manera conjunta con la empresa. Así, implica comprender qué conocimientos, habilidades, características personales y experiencia se requieren para que un colaborador progrese laboralmente.

"El desarrollo profesional y personal constituye una motivación para la mayoría de las personas. Por eso es importante incentivar espacios de entrenamiento técnico, capacitación gerencial y crecimiento personal en sus colaboradores", sostiene Doriana Faccini, directora de Human Dimensions International (HDI), firma especializada en consultoría organizacional. (Conexionesan, 2018)

La experta explica que los planes de carrera son estructurados con el fin de proveer a los colaboradores una ruta formal para su desarrollo. "Algunas organizaciones pueden crear planes para todas las personas o específicamente para altos potenciales, áreas o posiciones clave del negocio", afirma (Faccini, s.f).

¿Cómo desarrollar un plan de carrera?

Para empezar, se necesita que el colaborador analice detenidamente sus objetivos profesionales, habilidades, conocimiento, experiencia y cualidades. También puede desarrollar un plan de carrera estudiando su trabajo deseado dentro de la organización. Luego, debe trazar un recorrido por las varias áreas y departamentos, con la ayuda de un supervisor o gerente y el personal de Recursos Humanos. Todo ello con el fin de evaluar cuál es el plan de carrera más probable que le permitirá alcanzar su objetivo profesional.

Es importante reconocer que obtener el trabajo que se desea puede requerir movimientos laterales, transferencias departamentales y promociones de trabajo a lo largo del camino. Asimismo, también requerirá que desarrolle habilidades, busque oportunidades de desarrollo y obtenga ciertas experiencias a medida que progresa en su desarrollo profesional. El asesoramiento de un supervisor o de un colaborador con más experiencia, probablemente con un puesto superior al suyo en el organigrama, será de gran ayuda.

¿Cómo apoyar la planificación y el desarrollo efectivo de un plan de carrera?

Los colaboradores quieren ver y comprender sus próximas oportunidades dentro de una compañía. Esto es especialmente importante para aquellos que desean y esperan ver oportunidades de desarrollo profesional para estar satisfechos y motivados en el trabajo.

Un plan de carrera profesional bien pensado es un factor clave en la participación y retención de los colaboradores. Una organización contribuye a esto al hacer que el conocimiento, las habilidades, la experiencia y los requisitos laborales de cada puesto dentro de la empresa sean transparentes y lo más objetivamente posible. Con esta información, el colaborador puede planificar y prepararse para varios trabajos y oportunidades dentro o fuera de la empresa. La organización apoya a los trabajadores en el desarrollo y el seguimiento de un plan de carrera al brindarles acceso a las siguientes oportunidades e información:

- Descripciones y especificaciones de trabajo
- Competencias requeridas
- Un proceso interno de solicitud de empleo receptivo

- Acceso a colaboradores que realizan el trabajo actualmente
- Clases de capacitación
- Oportunidades de desarrollo en el trabajo
- Aprendizaje por observación
- Tutoría
- Promociones
- Transferencias o movimientos laterales
- Entrenamiento por parte del supervisor (coaching)
- Un plan de sucesión formal

Con acceso a estos procesos y sistemas, cualquier colaborador debería tener la oportunidad de elaborar y seguir un plan de carrera. Esto repercutirá de manera positiva para la organización en la retención de talento y alineamiento de objetivos y estrategias. (Conexionesan, 2018)

El plan de carrera constituye una ruta a seguir para cada profesional dentro de la empresa, define espacios de tiempo y eventos críticos, que permiten medir resultados en el proceso. Dentro de los pasos a seguir están:

- Identificar los cargos claves y las competencias técnicas y gerenciales que se requieren.
- Diseñar el plan de ruta profesional dentro de la organización, lo cual implica planeación a corto y mediano plazo.
- Valorar el conocimiento y talento de los colaboradores.
- Tener como punto de partida los objetivos del negocio.
- Fomentar los espacios de retroalimentación de carrera entre líderes y colaboradores.
- Crear una cultura de desarrollo en la organización, de tal manera que los líderes se constituyan en mentores y acompañantes del proceso de sus equipos de trabajo.
- Considerar al colaborador como un individuo integral, quien en sus decisiones de carrera no solo incluye a la empresa sino también a su familia, valores, sueños y motivaciones. (Mundo Empresarial, 2015)

Chiavenato (2007) afirma que “La motivación es todo aquel motivo que impulsa a la persona a actuar de determinada manera tendencia, a un determinado comportamiento” (p.47).

Tiempo atrás, cuando un colaborador entraba en una compañía, podía confiar en que trabajaría ahí durante años, o incluso para toda la vida. Esta imagen ya no es la misma, en las aspiraciones de muchos colaboradores, está completamente desfasada. Hoy día los profesionales visualizan a las organizaciones, algunos suelen preguntar que si existe un plan de carrera, o cuál es el plan que la organización les ofrece tras ser contratados.

Las personas son conscientes y saben que no son máquinas, y su trabajo repercute directamente en la organización, en sus objetivos y en sus clientes, así mismo que los puestos de trabajo no son estáticos e infinitos en el tiempo. Al igual que cambia la configuración de un puesto de trabajo, también se debe pensar que un factor de motivación muy importante para las personas es poder comprobar sus posibilidades de desarrollo dentro de la organización. Es decir: qué pasos debe seguir para promocionarse, cuánto tiempo pasará aproximadamente en cada etapa o departamento, qué tipo de formación se le brindará para progresar orgánicamente, a qué puestos puede aspirar. El no disponer de un Estudio de Planes de Carreras del personal puede suponer un factor de desmotivación de los trabajadores/as, que ven limitada su capacidad de ascenso y mejora en las condiciones de trabajo.

Lo más común es que cada colaborador genere la cultura, que debe proyectar su propia carrera, autoformándose y utilizando las herramientas que la empresa, o el medio le provee, asumir la iniciativa de disminuir las brechas que tenga para lograr cada quien lo que desea a nivel profesional. Por otra parte, es recomendable que las empresas comuniquen abiertamente las líneas de carrera disponibles y busquen generar el movimiento interno mediante convocatorias internas, a fin de generar y promover nuevas oportunidades de aprendizaje para las personas. (industrial., 2013)

Para las organizaciones resulta importante propiciar que su desarrollo esté aparejado y enriquecido con el desarrollo de sus propios colaboradores, de tal modo que dicha relación redunde en mutuos beneficios; en otras palabras, que el desarrollo a nivel individual como producto de una

política organizacional permita la agregación de elementos valiosos que aumenten el capital intelectual de todo el sistema. Una de las formas de lograr lo anterior es mediante la promoción de planes de carrera como mecanismo que tiende un puente de entendimiento entre las aspiraciones personales del colaborador y el planteamiento estratégico de la organización. (Redalyc, 2010)

La nueva gestión de talento humano ya no ve a los colaboradores como recursos, sino como personas y conscientes que cada uno posee necesidades diferentes, y así lo muestra el siguiente esquema.

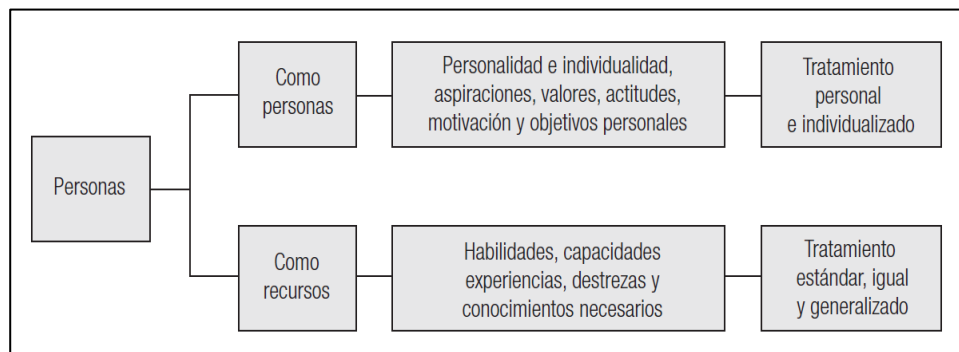


Figura 2: Personas como personas y personas como recursos.

Fuente: (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2009)

También los seres humanos son poseedores de una serie de características o variables individuales, internas y externas que influyen en la conducta humana, haciendo énfasis en la motivación, que se convierte en una variable de estudio. Las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son igualmente diferentes, y así sucesivamente. Para hacerlo aún más complicado, en un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, los valores sociales y las capacidades. A pesar de todas estas diferencias, el proceso que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas. En otras palabras, aun cuando los patrones de comportamiento varíen, el proceso que les da origen es, básicamente, el mismo en todas las personas. (Ver figura 4) En este sentido existen tres premisas que explican la conducta humana:

La conducta es causada por estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. **La conducta es motivada, o sea, en toda conducta humana existe una finalidad.** La

conducta no es casual ni aleatoria, sino que está siempre orientada y dirigida hacia algún objetivo. **La conducta está orientada hacia objetivos.** En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, todas ellas son expresiones que sirven para designar los motivos de la conducta. (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2009, pág. 48) (Ver figura 4)

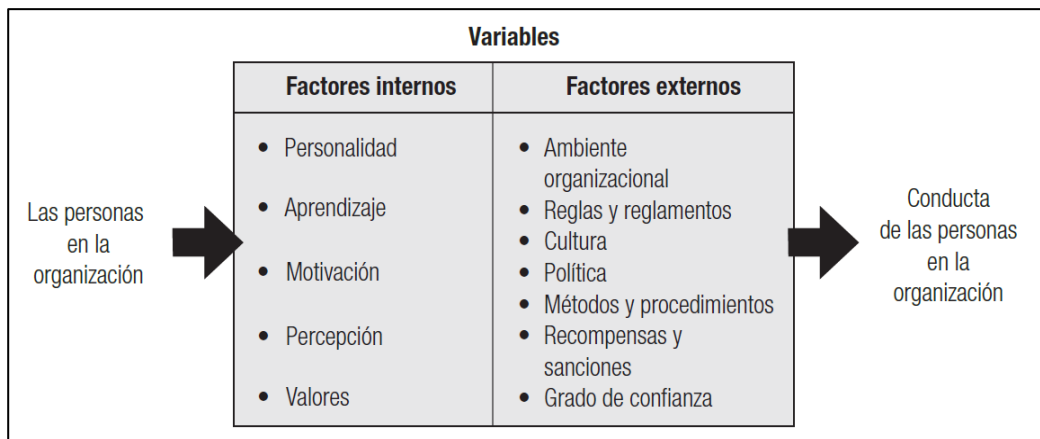


Figura 3. Factores internos y externos que influyen en la conducta humana.

Fuente: (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2009)

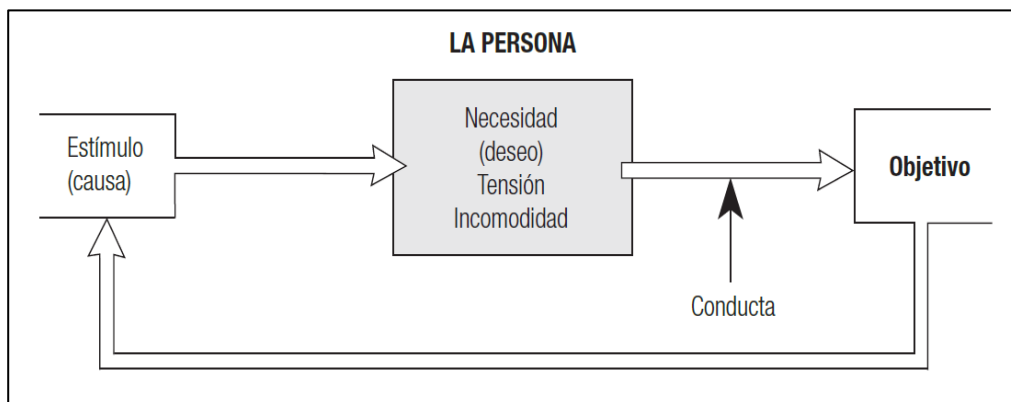


Figura 4. Modelo Básico de Motivación.

Fuente: (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2009).

Un modelo que explica de manera básica la motivación es el “Ciclo Motivacional”. Este ciclo comienza cada vez que surge una necesidad, al originarse la necesidad ésta quiebra el estado de equilibrio en que se encuentra el organismo, produciendo un estado de tensión e insatisfacción, éste estado de tensión lleva a un comportamiento o acción, que finalmente se produce para provocar la liberación del desequilibrio, cuando el comportamiento o acción es eficaz, el individuo

encontrará la satisfacción a su necesidad y el equilibrio. Sin embargo si no se satisface ésta necesidad pueden provocarse dos situaciones, la primera es que la necesidad pueda frustrarse, esto quiere decir ser transferida a otro objeto, persona o situación, provocando que la tensión encuentre una barrera para su liberación, y por lo tanto que esta tensión busque un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, apatía, indiferencia, etc.) o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.). Y segundo que la necesidad sea transferida o compensada, esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad disminuye la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha. Estas etapas se pueden comprender en la siguiente figura.

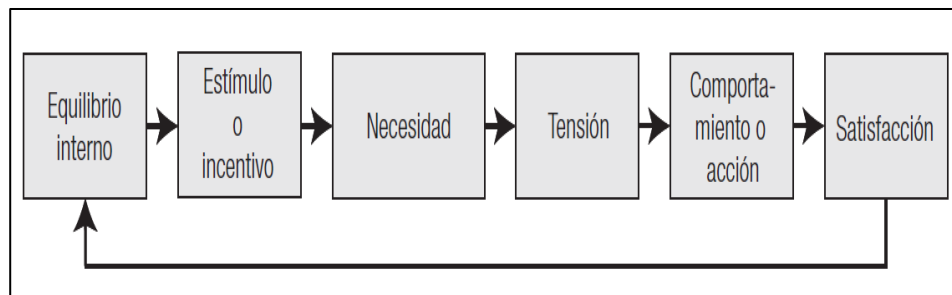


Figura 5. Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción motivacional.

Fuente: (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2009).

La planeación de carrera puede considerarse como un vínculo entre los subprocesos de gestión humana debido a que éstos proporcionan información de distintos procesos como selección, capacitación, mediciones de clima organizacional, evaluaciones de desempeño o esquemas de remuneración. Un plan de carrera se diseña y ejecuta reconociendo y recompensando los logros obtenidos por cada colaborador, pero principalmente se estructura a partir de la comprensión de que el desarrollo de “la persona” como tal tiene una repercusión indiscutible en el desarrollo organizacional.

Las propuestas actuales de gestión del talento humano se enfocan en el desarrollo y retención de los colaboradores en las organizaciones. Por lo tanto cada vez se hace más importante la generación de planes de carrera orientados al desarrollo personal y profesional de los colaboradores y que a su vez genere ventajas competitivas para la organización. Parte de la elaboración de planes de carrera y sucesión debe enfocarse a la retención de gente clave en la

organización, esto puede lograrse a través de políticas de beneficios económicos y bonificaciones, posibilidades de desarrollo de carreras, mantenimiento de un buen clima laboral, entre otros factores. La gestión del talento humano, a través de la estructuración y ejecución de planes de carrera es una actividad en la que se debe considerar las siguientes premisas:

- Evitar el retiro o salida de colaboradores en cargos críticos, sin reemplazos capacitados adecuadamente.
- Disminuir el número de contrataciones externas, que usualmente implican costos elevados y períodos de adaptación y pruebas. Esto se logrará a través de planes de formación y desarrollo interno.
- Trascender la idea de que el desempeño y resultados de excelencia son reconocidos y valorados por la organización. (Medellin Patente n° 1, 2013)

Un estudio realizado en la facultad de economía y negocios de la universidad de Chile el cual estudiaba la motivación de los colaboradores en organizaciones con planes de carrera, éste ratifica que los distintos enfoques y teorías existentes ayudan a entender ésta complejidad y la singularidad que tienen los trabajadores en el comportamiento o desempeño en las organizaciones, así mismo determinan que la motivación relacionada al trabajo y el contexto de la organización muestran que ésta es un conjunto de fuerzas que inicia y mantiene a una persona trabajando en una empresa, logrando también que el colaborador quiera participar en el cumplimiento de los objetivos, el mismo estudio determina que también existen numerosos factores que influyen en la motivación individual para trabajar, entre las que mencionan están: las características individuales, del trabajo y organizacionales, la misma concluye que la motivación y la administración están relacionadas cercanamente, esto porque la forma y el tipo de motivación determina la administración en sí misma y el interés de los trabajadores por alcanzar los objetivos organizacionales, y determina lo que se le llama rendimiento laboral, que se convierte en dos enfoques, de forma positiva o negativa.

El diccionario empresarial define el rendimiento laboral como producto del trabajo de un colaborador, o de un grupo de colaboradores. Las organizaciones suelen plantear para ese producto del trabajo expectativas de cantidad y calidad, que los colaboradores deben cumplir o superar.

La gestión del rendimiento laboral.

El concepto de alto rendimiento (performance) es uno de los más destacados dentro del campo de los recursos humanos en los últimos años.

La performance se considera un concepto con múltiples facetas, donde la cantidad de trabajo producido es una de ellas, pero también la calidad del trabajo.

El alto rendimiento, se conforma con cantidad, pero también con calidad. Para medir dicha calidad se incorporan conceptos como excelencia, aportación de valor, expectativas de los clientes etcétera. Y en este sentido, incorpora también el desempeño comprometido del colaborador, ayudando a los compañeros, apoyando de manera activa a la organización. (Harris, 2000).

Aparecen en este punto tres determinantes clave en el alto rendimiento individual.

(Harris, 2000).

- 1) Las competencias. Entendidas como los conocimientos, habilidades, experiencias y otras competencias necesarias para un rendimiento de éxito en el puesto de trabajo.
- 2) La motivación a esforzarse para la obtención del rendimiento.
- 3) Las restricciones del contexto que inciden en el rendimiento. Falta de herramientas o equipos adecuados, o información deficiente.

Los problemas de rendimiento se abordan según las causas que los provocan. La gestión adecuada, requiere evaluar la situación en cada caso, para determinar cuál es el determinante clave sobre los problemas de rendimiento y tratar de intervenir.

También el rendimiento laboral está relacionado a los comportamientos de los colaboradores y a los resultados, el primero hace referencia que los colaboradores en una institución adoptan ciertos comportamientos para el cumplimiento de dichos indicadores o metas, y el segundo está estrechamente relacionado con productividad, excelencia, eficiencia y eficacia,

según el estudio doctoral presentado por (Díaz, 2010) hace mención que a lo largo de la historia que la evaluación del rendimiento, parece haber dominado la perspectiva conductual específicamente en Estados Unidos, generando investigaciones e interés profesional en las formas conductuales de valorar el rendimiento, los modelos conductuales precisan justamente que los resultados proporcionan el contexto del rendimiento, aclarando a los trabajadores hacia donde debe dirigir su conducta. De la misma manera quedarse en el extremo contrario, centrándose en exceso y exclusivamente en el resultado, no sería eficaz, por esa razón, al gestionar el rendimiento se necesita de los resultados como de las conductas y ésta es una tendencia en las organizaciones, a la hora de evaluar el rendimiento de sus colaboradores, señala el estudio presentado a la facultad de Psicología en la universidad Complutense de Madrid, que estudiaba la predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación. 2.1.2 Análisis del MICRO ENTORNO.

Un estudio realizado en la universidad nacional Autónoma de Nuevo León México, en la facultad de psicología y sustentado por (Segovia Gonzalez, 2012) afirma que hay dos enfoques para la planeación de carrera, dependiendo del énfasis de las necesidades de los individuos en la organización, dentro de éstos están:

El sistema de planificación centrado en la organización tiene como objetivos:

- El desarrollo de las necesidades de recursos humanos, lo que significa el cubrir todas las áreas que abarca en área de RH (reclutamiento, capacitación, compensaciones, desarrollo organizacional)
- La mejora de la calidad de RH para incrementar la productividad, es decir, que es lo que tiene que hacer la oficina de RH para hacer eficiente al personal.
- Definir opciones de carrera, es decir, poder marcar un camino al cual los colaboradores podrán desarrollarse, áreas o puestos.
- Potencial individual de la evaluación de trabajo. ¿Qué tiene que hacer RH después que el colaborado fue evaluado?
- Armonización de las necesidades organizacionales y de carrera, encontrar el equilibrio entre lo que la empresa necesita del colaborador y las opciones que tienen que tiene para desarrollarse en base a las necesidades.

- Auditoría y control del sistema de planeación y desarrollo de carrera, asegurarse que los planes se siguen conforme se tiene planificado.

El sistema de planificación de un plan de carrera tiene como objetivo.

- Identificar el potencial, habilidades e intereses del individuo, conociendo el colaborador, sus capacidades le serán más fácil definir sus planes y hacia dónde quiere ir.
- Identificar el propósito de sus metas de carrera y vida, que quiere hacer en un futuro desde la perspectiva profesional y personal.
- Desarrollar un plan por escrito para el cumplimiento de las metas individuales, es una herramienta de apoyo para tener más claro cómo se quiere llegar a alcanzar una meta.
- Investigar o buscar el mejor punto de comienzo de la carrera, es decir, hacer una reflexión y un análisis de en qué momento de la vida del colaborador puede iniciar un proceso de cambio o preparación sin tener contratiempos mayores que logren suspender el alcance de la meta
- Tener una evaluación de oportunidades internas y externas, la retroalimentación es una fuente de información que indica que hay que cambiar o reforzar.
- Solicitar el apoyo de un mentor o coach, para facilitar el camino hacia el cumplimiento de objetivos.
- Promocionar su propia imagen o sus cualidades, estar consciente que competencias posee y dar ejemplo de ellas, esto creará confianza en las personas que trabajan con el colaborador y sus superiores.

Éste mismo estudio hace mención de cinco pasos para la planeación de un plan de carrera individual, entre éstos están:

- 1) Autoevaluación. Es la colección de información acerca de si mismo (valores intereses, habilidades), una evaluación continua.
- 2) Exploración de oportunidades. Involucra un conjunto de información acerca de oportunidades existentes dentro y fuera de las organizaciones.
- 3) Toma de decisiones y propuesta de metas a corto y largo plazo para las solicitudes de entrenamientos, cambio de trabajo o departamentos.

- 4) Planeación. Consiste en determinar formas y medios de metas cumplidas, ordenando sus acciones cumplidas considerando las consecuencias, determinando fechas y la solicitud de recursos.
- 5) Búsqueda del cumplimiento de metas. Acción por cuenta del individuo para su éxito.

También ha determinado los componentes en la implementación de un plan de carrera, mismos que no pueden excluirse en el proceso de administración del mismo.

- 1) Autoevaluación. La empresa debe apoyar a los colaboradores a ponerse metas, valores, habilidades y tendencias de comportamiento.
- 2) Revisión de la realidad. Los colaboradores deben ser informados en cómo la compañía evalúa sus habilidades y conocimientos y qué lugar toman en los planes de la compañía
- 3) Establecimiento de metas. Los colaboradores establecen metas a corto y largo plazo de la carrera que están relacionados con los puestos profesionales, el nivel necesario de competencia, el establecimiento de pasos que seguirán para desarrollar nuevas habilidades.
- 4) Actividades de planeación. En éste paso los colaboradores buscan cómo cumplir sus metas sean a corto, mediano o largo plazo, éstos planes deben incluir recursos como seminarios, lecturas, postularse para llenar vacantes dentro de la institución.

Cabe resaltar que el mismo estudio de investigación resaltan las ventajas que arroja el plan de carrera a la compañía y el colaborador.

- Los mejores colaboradores de la compañía son atraídos y reservados.
- Los costos relacionados para la fluctuación son reducidos.
- Los resultados de los colaboradores son mejorados, por establecer una relación entre sus intereses y la posición actual.
- El potencial de los colaboradores es desarrollado en vista de su preparación para sus puestos futuros, con grandes posibilidades de lo siguiente:

Los colaboradores son acreedores de los siguientes beneficios.

- La posibilidad de tener éxito rápidamente en una carrera, también las oportunidades disponibles en la organización

- Más autonomía en su trabajo y el incremento de responsabilidades
- Amplía su experiencia en el trabajo

En la universidad Rafael Landívar de Guatemala, campus de Quetzaltenango en el año 2013 se presentó a la facultad de ciencias económicas un estudio realizado por el estudiante Cesar Alonso Cárdenas, bajo el tema plan de carrera administrativa para el mejoramiento de los colaboradores.

Un Plan de Carrera es un método aplicable al desarrollo de futuras aptitudes, que se fundamenta en la colocación del colaborador en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos de exigencias mayores. Un Plan de Carrera debe estar incorporado en la Cultura Corporativa para fortalecer la estrategia basada en el talento humano de la organización. (Antoniú, 2010)

Los fundamentos de la administración de carrera.

La carrera se define como los puestos de trabajo que una persona ha ocupado durante muchos años, algunas personas revisan sus carrera de forma retrospectiva, se enteran que han obtenido logros significativos que hayan propuesto, otros son menos afortunados y sienten que no han desarrollado todo su potencial.

Los patronos o directivos ejercen una influencia sobre la administración de carrera de los trabajadores, la administración de carrera permite que los colaboradores entiendan y desarrollen mejor sus habilidades e intereses de carrera, así como que para que utilicen esas habilidades e intereses de manera eficaz, tanto dentro de la empresa como cuando salgan de ésta. Algunas actividades específicas de la administración de carrera son las evaluaciones realistas, la publicación de puestos vacantes y el ofrecimiento de actividades formales que se llevan a cabo para toda la vida, por ejemplo (talleres). Otro término fundamental dentro de la administración de talento humano es:

La planeación de la carrera. Consiste en el proceso deliberado, mediante el cual un individuo adquiere conciencia de sus habilidades, intereses, conocimientos, motivaciones, y otras características personales. En la actualidad se le ha cambiado en enfoque a la actividad de recursos

humanos y para validar éste argumento se detalla la siguiente tabla ilustrativa. (Dessler & Varela, 2018, pág. 394)

Tabla 3. El rol tradicional y el de la administración de carrera.

Actividad de RH	Enfoque tradicional	Enfoque de desarrollo de carrera.
Planeación de recursos humanos	Analiza los puestos, habilidades, tareas (presentes y futuras) proyecta necesidades, usa datos estadísticos.	Añade a los planes de reemplazo información acerca de los intereses, las preferencias y otros aspectos individuales.
Reclutamiento y colocación	Empata las necesidades de la organización con individuos calificados.	Empata a los individuos con los puestos, a partir de variables como sus intereses y aptitudes de carrera.
Capacitación y desarrollo	Ofrece oportunidades para aprender habilidades, información y actitudes relacionadas con el trabajo.	Proporciona información sobre la trayectoria de la carrera, añade planes de desarrollo individuales.
Evaluación del desempeño	Calificación y/o retribución.	Añade planes de desarrollo y establecimiento de metas individuales.
Remuneración y prestaciones	Retribuciones por tiempo, productividad, talento.	Añade planes de reembolso de colegiaturas y remuneración por actividades no relacionadas con el trabajo.

Fuente: (Dessler & Varela, 2018)

Dessler & Varela, (2018) Afirman que en la planeación de los planes de carrera no deben hacerse complicados y que se convierte en el proceso en el que la persona adquiere conciencia de atributos relacionados con su carrera personal, así como la serie de etapas durante toda su vida, que contribuyen a que se realice dicha carrera (p.395).

Según Chiavenato, (2007) Los planes de carrera estan considerados como una de las técnicas de la administración de recursos humanos desde un enfoque interno y externo. (p.112). Ver figura 6.

Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
<ul style="list-style-type: none"> • Estudio del mercado de trabajo. • Reclutamiento y selección. • Investigación de salarios y prestaciones. • Relaciones con los sindicatos. • Relaciones con entidades de formación profesional. • Legislación laboral. • Etcétera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y descripción de puestos. • Valuación de puestos. • Capacitación. • Evaluación del desempeño. • Plan de vida y carrera. • Plan de prestaciones sociales. • Política salarial. • Higiene y seguridad. • Etcétera.

Figura 6. Algunas técnicas de ARH y su vinculación con los ambientes internos y externos.

Fuente: (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2009)

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO.

Actualmente la Secretaria Ejecutiva de Desarrollo de Personal SEDP, tiene como uno de los objetivos institucionales, Promover de manera planificada y permanente el desarrollo del talento humano, es por ello que la Coordinación de Recursos Humanos de la UNAH-VS desde el año 2016 diseña y planifica programas de capacitación y formación profesional, con el fin de formar y mejorar las competencias de los colaboradores del área administrativa, logrando así mejorar el desempeño institucional. Cabe mencionar que esta planificación se lleva a cabo gracias al apoyo de la SEDP, y la unidad de Desarrollo Humano de Ciudad Universitaria, que es la unidad encargada de administrar los programas de valoración de desempeño, entrenamiento, capacitación, financiamientos educativos e incentivos que conlleven a la formación de talento humano altamente calificado en el desempeño de sus funciones. Esta surge a través del reordenamiento de la UNAH, mediante Acuerdo No. 21-2011-JDU-UNAH el 16 de agosto del 2011, siendo esta unidad parte integral de la SEDP. (SEDP, 2017)

El artículo 160 de la Constitución de la República vigente establece que la UNAH goza de la exclusividad de organizar, dirigir y desarrollar la educación superior y profesional. De igual manera, la autonomía brinda la facultad y capacidad para elegir autónomamente sus propias autoridades, emitir las normas reglamentarias y la formulación de las políticas en relación con el ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes, entre otras atribuciones. (UNAH, 2017). Para hacer posible el quehacer educativo la universidad persigue los objetivos siguientes:

Objetivos de la UNAH.

- 1) Fomentar y promover el desarrollo de la educación superior en beneficio de la sociedad hondureña;
- 2) Formar profesionales del más alto nivel académico, cívico y ético, capaces de enfrentar los desafíos que impone la sociedad;
- 3) Promover, desarrollar, innovar y difundir la investigación científica, humanística y tecnológica;
- 4) Fomentar y difundir la identidad nacional, el arte, las ciencias y la cultura en el nivel educativo que le corresponde;
- 5) Fomentar la vinculación de la UNAH con las fuerzas productivas, laborales, empresariales, así como con las demás que integran la sociedad hondureña; y.
- 6) Contribuir a la transformación de la sociedad hondureña y al desarrollo sostenible de Honduras (Artículo 3 de la Ley Orgánica de la UNAH).

Para el logro de sus objetivos, la UNAH tiene las funciones y atribuciones siguientes:

- 1) Organizar, dirigir y desarrollar con carácter exclusivo la educación superior y profesional de Honduras;
- 2) Integrar y presidir por medio del Rector, el Consejo de Educación Superior;
- 3) Ejercer, de conformidad con la Ley, la Vicepresidencia del Consejo Nacional de Educación, para coordinar junto con la Secretaría de Estado en el Despacho de Educación y demás instituciones del Estado, las medidas y acciones encaminadas a lograr un sistema nacional educativo armónico y coherente en todos los niveles;
- 4) Formar los profesionales que demande el desarrollo nacional en los campos de la ciencia, la técnica y el arte, así como capacitarlos para el ejercicio profesional responsable y eficiente de sus respectivos aprendizajes;
- 5) Fortalecer e innovar, de manera permanente, los procesos de educación y capacitación que ofrezcan la superación profesional para contribuir al desarrollo del país;
- 6) Generar y desarrollar la ciencia, la tecnología y las humanidades, por medio del estudio de los problemas nacionales, regionales, mundiales y sus soluciones; y,
- 7) Participar, por medio de sus programas y proyectos, en el desarrollo cultural, científico, tecnológico y humanístico de la sociedad hondureña. (portal de transparencia Unah., s.f.)

En vista que la universidad tiene la obligatoriedad de cumplir con los objetivos y funciones antes mencionadas, es de vital importancia que la gestión de los colaboradores debe estar enfocada a procesos que encaminen a la obtención del desarrollo profesional, detección y satisfacción de las necesidades, creando un balance entre los objetivos personales e institucionales y sobre todo apuntarle a la obtención de mejores resultados, mediante la colaboración y aporte de cada uno de los colaboradores.

En la UNAH-VS mediante datos recientes, se ha determinado que hay un 33% de colaboradores que aún no han sido promocionados, es decir, que desde que iniciaron funciones se mantienen en el mismo puesto, acción no saludable dentro de la correcta administración de talento humano, dejando claro que esa es la brecha que se debe cerrar. Así mismo del total de los colaboradores administrativos hay un 40% que poseen postgrado y un 25% pregrado, y según Chiavenato, “Las organizaciones dependen y dependerán de las personas para que las administren, y de ésta depende el éxito en el cumplimiento de metas o definitivamente le conduce al fracaso”. (p.45)

Existen instituciones a nivel nacional que han modificado su estrategia de administrar el talento humano desde una perspectiva más estratégica y que apunta a un desarrollo integral y pertinente de los colaboradores, así mismo que confirman la relación positiva entre la motivación y desempeño, entre ellas están:

Nestlé apuesta por separar los procesos y herramientas de fijación y evaluación de objetivos de los vinculados al desarrollo profesional de los colaboradores. De esta manera, se pretende que los objetivos a corto plazo no dificulten el desarrollo profesional a largo plazo. Para ello ha diseñado diversas herramientas:

- Progress Development Guide
- Evaluación del desempeño
- Gestión del talento y plan de sucesiones
- Coaching
- Mentoring
- Evaluación 360°: la diferencia entre cómo te ves y cómo te ven

- La carrera internacional, el gran salto para el desarrollo

Progress Development Guide (PDG)

A través de esta herramienta se identifican las fortalezas y las necesidades de desarrollo profesional de cada colaborador de forma sistemática, y se realiza un seguimiento apropiado de su carrera y el plan de desarrollo de cada miembro del equipo humano de Nestlé. Se trata de una hoja de ruta que se mantiene viva a lo largo del tiempo y que permite al colaborador ir progresando satisfactoriamente en su carrera profesional.

Evaluación del desempeño

El propósito de esta herramienta es definir los objetivos individuales de cada colaborador del equipo humano, y alinearlos con los objetivos de la empresa. Han de ser simples, medibles y retadores, pero alcanzables en un período determinado de tiempo.

Esta evaluación debe hacerse en base a dos criterios: el desempeño sostenido y el potencial del trabajador para asumir las competencias profesionales consideradas clave por Nestlé. En definitiva, la función de la Evaluación del desempeño es caminar sistemáticamente hacia una cultura de alto rendimiento de la cual se beneficien el trabajador y la empresa.

Gestión del talento y plan de sucesiones

Su objetivo es dar respuesta a los planes de carrera establecidos en el Progress Development Guide, a fin de que cada persona ocupe el puesto más adecuado en el momento oportuno.

El desarrollo profesional en Nestlé alcanza a todos los miembros de nuestro equipo humano, si bien merece una especial atención el dirigido a los futuros líderes. Esta constante preocupación de la empresa por identificar y motivar a los mejores talentos constituye, en sí misma, otro ejemplo más de Creación de valor compartido, porque la compañía se asegura una gestión eficaz de su negocio y al mismo tiempo motiva personal y profesionalmente a sus colaboradores. Es más, Nestlé se nutre de la gestión del talento para definir su plan de sucesiones, es decir, para prever el relevo

de los actuales líderes y asegurar la viabilidad futura de la empresa. Este plan de sucesiones se liga, indefectiblemente, con los planes de desarrollo individuales.

Todos estos instrumentos son gestionados en Nestlé de manera online, con la finalidad de dar transparencia y visibilidad a los procesos a todos los niveles de la empresa.

Coaching.

Otro instrumento de desarrollo profesional empleado por Nestlé en España es el coaching, un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o desarrollar habilidades específicas. En el proceso de coaching, en vez de enseñar, el entrenador facilita al pupilo que aprenda de sí mismo, centrándose más en analizar las virtudes y fortalezas que en detectar las debilidades o carencias.

Nestlé aplica dos tipos de coaching:

El ejecutivo, aplicado a la alta dirección de Nestlé, que centra su trabajo en el desarrollo de las habilidades de una persona y que facilita la obtención de resultados entrenando las capacidades de liderazgo, comunicación, administración del tiempo y los elementos personales que influyen directamente en los resultados de la empresa

El team coaching, dirigido a grupos que deben trabajar de manera coordinada y colaborativa para conseguir un mismo objetivo

Mentoring

El mentoring son los consejos, la información o las pautas que ofrece una persona, el mentor, en beneficio del desarrollo personal y profesional de otra persona. En Nestlé es una herramienta de desarrollo del equipo humano, basada en la transferencia de conocimientos y en el aprendizaje a través de la experiencia. Nestlé centra el proceso de mentoring en tres grandes categorías: inspirar a las personas (liderazgo, practicar lo que se predica...), mantener la mente

abierta (orientación al servicio, curiosidad, coraje, etc.) y en la capacidad de relación con los demás (cooperación proactiva, influencia, etc.).

Evaluación 360°.

Nestlé aplica la evaluación 360° como herramienta de desarrollo profesional del participante. Consiste en una autoevaluación del colaborador y en una invitación a sus responsables, subordinados, colegas de otras áreas de la empresa y colaboradores externos a la compañía a que le evalúen.

El 360° permite reflexionar sobre los éxitos y fracasos para aprender de ellos. En Nestlé España, esta herramienta se aplica de manera online y con el soporte de una empresa.

La carrera internacional

Nestlé, como empresa de carácter global, ofrece a su equipo humano grandes oportunidades para desarrollar su carrera profesional en diferentes departamentos y países y valora muy bien esta motivación. De hecho, la gran mayoría de los miembros de la alta dirección de la empresa han desarrollado parte de su carrera profesional fuera de su país de origen. (Nestle, s.f)

Así mismo, el Grupo Comidas Especializadas de Honduras, con décadas de años en operaciones a nivel nacional y por medio de una visita que realizó gerencia general a instituciones como Unilever y PepsiCo, la gerencia visualizó la estrategia de inyección del ADN del negocio a los colaboradores y que éstos reflejaban resultados positivos. Producto de esa visita y desde hace tres años, se inició una forma diferente de empoderar a los colaboradores con el negocio y desarrollando un abanico de competencias en diversas áreas, ésta decisión ha dejado en completa evidencia que la administración ha tenido un giro diferente a la gestión de talento humano, implementando un programa piloto llamado, “Ejecutivos en Entrenamiento” con un grupo de colaboradores que ingresaron mediante un proceso riguroso de selección, contratación y entrenamiento, ya que éste último tiene una duración de aproximadamente año y medio, luego los envían al o los puestos para los cuales han sido contratados.

Por la magnitud del programa iniciaron con puestos tipo, jefaturas de operaciones, actualmente ya está la gestión en proceso para iniciar con el resto de colaboradores internos y que tienen antigüedad con la institución. La experiencia que la empresa ha vivido ha sido de éxito, ya que a la vez, se convirtió en un reto para que los colaboradores internos buscaran nuevas metas y estrategias para desarrollarse, así mismo la inversión realizada ha valido la pena, el retorno de la inversión se refleja en los números mensuales y desde que inició en el 2015, hasta el 2018, ha sido una experiencia de éxito comentó el ejecutivo de reingeniería Cesar Ventura. (Ventura, 2018)

2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO.

Existen investigaciones que confirman la relación positiva existente entre la motivación y las diferentes conductas que encaminan a un resultado positivo o negativo

Teoría de Expectativas.

En 1964 Victor Vroom definió la motivación como un proceso controlado por el individuo que administra sus elecciones dependiendo el resultado que desee obtener y crea la teoría de las expectativas la cual explica cómo los procesos mentales que guían elecciones y comportamientos que los individuos deciden actuar de determinada manera basados en su expectativa por el resultado final.

Ésta teoría explica el proceso comportamental de por qué los individuos son motivados a elegir un comportamiento sobre otro, también cómo los individuos toman decisiones para alcanzar un resultado que perciben más valioso, también sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes.

En resumen en ésta teoría hay una correlación positiva entre esfuerzo y desempeño. Un desempeño destacado resultará en una recompensa deseada y la recompensa satisficará una necesidad importante, el deseo de satisfacer esa necesidad debe ser lo suficientemente fuerte para realiza un esfuerzo que valga la pena. (Los recursos humanos, 2015).

Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.

Fue un reconocido psicólogo que se convirtió en uno de los más influyentes hombres en la gestión administrativa de las empresas. Dicho mérito fue gracias a su muy conocida teoría del enriquecimiento y la teoría de Motivación e higiene.

Publicó su obra “Como motiva usted a sus trabajadores” en 1968. En su obra, el autor habla acerca de lo que llama la teoría de motivación e higiene que se conoce como “**Teoría de los dos factores**”. Dicha teoría establece que las personas están influenciadas por dos factores, los cuales son:

La satisfacción. Es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción, es decir, el logro de objetivos personales e institucionales.

La insatisfacción. Éste es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Entre los factores de higiene cabe mencionar:

- Sueldo y beneficios
- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Supervisión
- Status
- Seguridad laboral
- Crecimiento (desarrollo)
- Madurez

- Consolidación

Algunos factores de Motivación:

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad
- Promoción

Los factores de higiene se enfocan en el contexto en el que se desarrolla el trabajo y las condiciones que lo rodean. La dinámica subyacente de higiene es evitar la ansiedad que puede producir el ambiente.

Cuando los factores higiénicos se deterioran a un nivel inferior del que los colaboradores consideran aceptable, entonces se produce insatisfacción laboral. Los factores de higiene afectan directamente las actitudes laborales, principalmente la satisfacción y la insatisfacción.

Cuando estos factores han sido satisfechos o llevados a niveles que los colaboradores consideran aceptables, no habrá insatisfacción, pero tampoco una actitud positiva que se destaque. Todos los factores de higiene son igual de importantes, aunque su frecuencia difiera considerablemente. Las mejoras de los factores de higiene tienen efectos a corto plazo. Cualquier mejora resulta en la eliminación a corto plazo, o prevención, de insatisfacciones.

La teoría bifactorial.

Esta teoría sostiene que la motivación de una persona proviene de factores de motivación (intrínsecos), y no de mantenimiento (extrínsecos).

Los **factores de motivación intrínsecos** se llaman así porque provienen del interior de la persona y se alimenta continuamente con la propia actividad productiva. Estos factores son los que

se aprovechan para motivación debido a que se desarrollan durante el ejercicio de la actividad por sí misma, y no dependen de elementos de motivación externos.

Los **factores de mantenimiento son extrínsecos** porque dependen de elementos externos al trabajador. Estos factores no sirven para motivar al trabajador, sino simplemente para evitar que esté insatisfecho con alguna condición laboral específica, tal como seguros médicos, sueldo, etc. Cuando se satisface la necesidad, el sujeto deja de estar insatisfecho, pero no es que esté motivado, porque al poco tiempo se acostumbrará al nuevo beneficio y de hecho paulatinamente volverá a estar insatisfecho. (Escuela de Organización Industrial, 2013)

Los tres factores de MacClelland

David McClelland sostiene que las personas tienen tres características que indican el factor de motivación de cada una: Logro, Poder, Afiliación.

Primero están aquellos en que el impulso de obtener éxito es constante y la estimulación la alcanzan desarrollando actividades que aspiren a la excelencia, de aparente importancia, y siempre esperan una devolución por su trabajo (recompensas). Luego, le siguen los individuos que buscan influir en su entorno y que aspiran al reconocimiento y la valoración de su grupo de trabajo. Por último, se ubican los que la motivación la consiguen en las relaciones interpersonales, habituados al trabajo en grupo.

La jerarquía de necesidades de Maslow

El gráfico de Maslow representa distintos niveles de necesidades en forma piramidal, abajo las básicas y las superiores o racionales arriba. La movilidad a cada categoría se da según el grado de satisfacción de la persona, sólo si la necesidad inferior le es contemplada podrá acceder a nuevas y superiores autorrealizaciones. Así muestra el ascenso desde requerimientos básicos, como la alimentación y la vestimenta; sucesivamente a las superiores, como seguridad, compañerismo y reconocimiento. (Los recursos humanos, 2011)

Chiavenato, Administración de recursos humanos, (2009) Afirma que “Un plan de carrera se convierte en una de las políticas de organización de recursos humanos, que definan de forma clara las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización”. (p.121)

Después de la segunda guerra mundial (1939-1945), los gobiernos de los devastados países de Europa Oeste recurrieron a elaborar **planes de desarrollo** para enfrentar las tareas de la reconstrucción según las directrices establecidas en el plan Marshall. En países como Alemania e Italia y en otros como Japón, éste esfuerzo fue realizado en el marco de un aparato orientado hacia la economía de guerra, una planificación basada esencialmente en la cooperación entre el estado, los grandes grupos industriales y financieros de la sociedad civil. (Tadeo Lozano, 1999).

Luego con el paso del tiempo ya se inicia hablar del Implacment (reorientación profesional) en un documento llamado “cómo apropiarse de las competencias de la Competencia”, del argentino Roberto Vola’Luhrs, escrito en 2009, hace referencia a Peter Drucker, quien es considerado el más grande filósofo del management (gestión) en el siglo XX, como la primera referencia que tuvo de la materia, a comienzos de la década de 1990, en Argentina. (Ramírez López & Sanchez Marin, s.f)

Drucker publicó 47 escritos y 18 libros entre 1939 y 2001 en los que trata sobre el capital humano y su promoción; incluso proyecta sus escritos a una correcta capacitación y a la optimización de los valores personales. El más leído es una recopilación de los principales capítulos de sus anteriores libros que fue publicada en 2001, bajo el título "The Essential Drucker". Para el escritor el colaborador era más importante por su mente que por sus manos, le llamó la atención el hecho de que muchos colaboradores llegaban a superar a sus empleadores en ciertas materias y pensó precisamente en que esto se podía capitalizar. (Ramírez López & Sanchez Marin, s.f)

El administrador de empresas Nicole Blum ha editado el libro Éxito INplacement, integrar de forma sistemática y deliberadamente a nuevos colaboradores, editado en 2012 en Berlín. Este autor se refiere en él a la integración de las TIC, como estrategia efectiva manejada por los colaboradores para el crecimiento de las empresas. Hace énfasis en el cuidado que se debe tener en un proceso laboral de los colaboradores: fase de la contratación del colaborador, fase previa al

comienzo del trabajo, y por último la de comenzar el trabajo. (Ramírez López & Sanchez Marin, s.f)

En esencia, el Inplacement consiste en la integración directa y plena del colaborador con la organización a partir de la identificación de sus capacidades y el establecimiento de un plan de carrera que le permita tener crecimiento al interior de la institución, lo que se convierte en una fuente motivacional y en un impulsor de mejora y rentabilidad organizacional de los recursos, lo que, en últimas, se traduce en una disminución del porcentaje de rotación del personal y en un aliciente o referente para posicionar la organización como una fuente deseosa de vinculación por la valoración a las capacidades, conocimientos y competencias de los colaboradores. (Ramírez López & Sanchez Marin, s.f)

Esta técnica se expandió en Estados Unidos y Europa, sin embargo en muchos países aún es poco conocida, por lo tanto, comprender el potencial de esta técnica puede ser de gran utilidad para las organizaciones, y es así como se llegó a la conclusión que los planes de carrera se convierten en una estrategia para lograr el inplacement. (Ramírez López & Sanchez Marin, s.f)

2.3 DEFINICIONES Y CONCEPTUALIZACIONES.

Carrera: Los puestos de trabajo que una persona ha ocupado durante muchos años, o durante su trayectoria laboral.

Colaboradores: El colaborador se aparta de la burocracia, no se encuentra restringido por las jerarquías ni se ocupa de cumplir órdenes de superiores. Es mucho más que eso y abarca un concepto más independiente. Un colaborador hace honor a su denominación, colabora. Interactúa, está a la par de los dueños, empresarios, etc. Se capacita constantemente y forma parte del proceso de decisiones, opina y comparte sus ideas.

Para hablar de colaboradores y no de empleados se parte de la premisa de que todos aprendemos algo de los demás. Es por ello que se considera muy beneficioso compartir ideas y escucharse los unos a los otros.

El colaborador soluciona sin tener que cumplir con una burocracia establecida, gestiona y es incentivado a desarrollar sus ideas. De esto habla Ernesto Sandler, un reconocido escritor en el mundo de los emprendimientos. En sus libros este concepto es mencionado con gran frecuencia, casi olvidándose del término “empleado”. Hace énfasis en la creación de relaciones laborales sólidas y amenas; empáticas. (Marketinados, 2007)

Plan de carrera: Un plan de carrera es un proyecto de formación individual de un trabajador, cuyo propósito es trazar el curso de su carrera y desarrollo profesional dentro de la organización. Éste se ejecuta de manera conjunta con la empresa. Así, implica comprender qué conocimientos, habilidades, características personales y experiencia se requieren para que un colaborador progrese laboralmente.

Rendimiento laboral. Producto del trabajo de un colaborador, o de un grupo de colaboradores. Las organizaciones suelen plantear para ese producto del trabajo expectativas de cantidad y calidad, que los colaboradores deben cumplir o superar.

Mentoring: El mentoring son los consejos, la información o las pautas que ofrece una persona, el mentor, en beneficio del desarrollo personal y profesional de otra persona.

Implacement: Consiste en la integración directa y plena del colaborador con la organización a partir de la identificación de sus capacidades y el establecimiento de un plan de carrera que le permita tener crecimiento al interior de la institución.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo contiene la matriz de congruencia metodológica donde se detalla las variables tanto dependiente como independientes, mismas que nos ayudaran a determinar la relación que existen entre sí, también se explicara el diseño de la investigación, lo cual determina la población, la muestra, técnicas e instrumentos a utilizar, la fuentes primarias y secundarias utilizadas y las limitaciones encontradas en esta investigación

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La congruencia metodológica o matriz metodológica permite analizar y corroborar la relación que existe entre las preguntas de investigación, el objetivo general, los objetivos específicos, la variable dependiente y las variables independientes, logrando así validar los resultados que se obtendrán en la investigación.

En la Tabla 4. Se detalla la matriz metodológica con todos sus componentes, siendo las variables las que determinan o brindan el norte para establecer las dimensiones, indicadores e ítems que conformaran el instrumento. Cabe mencionar que la variable dependiente en esta investigación es la motivación y las independientes son; planes de carrera, alineación de los objetivos, remuneración, capacitaciones y promociones, mismas que se determinaron con la intención de verificar la conexión y relación de todos los elementos que conforman la matriz metodológica, logrando así la secuencia lógica de la investigación.

Tabla 4. Matriz Metodológica

Problema.	Objetivo General.	Preguntas de Investigación.	Objetivos Específicos	Variables.	
				Independientes	Dependiente
¿Cuál es la relación que tiene un plan de carrera en la motivación de los colaboradores administrativos de la UNAH-VS?	Determinar la relación entre un plan de carrera y la motivación de los colaboradores administrativos de la UNAH-VS.	¿Cómo el diseño de un plan de carrera se relaciona en los niveles de motivación de los colaboradores del área administrativa de la UNAH-VS?	Descubrir como el diseño de un plan de carrera se relaciona en los niveles de motivación de los colaboradores del área administrativa de la UNAH-VS.	Plan de carrera	Motivación
		¿Cuál es el impacto alinear los objetivos de la institución con los objetivos de los colaboradores del área administrativa de la UNAH-VS?	Determinar el impacto al alinear los objetivos de la institución con los objetivos de los colaboradores del área administrativa de la UNAH-VS.	Alineación de objetivos.	
		¿Cómo las recompensas y sanciones de un plan de carrera pueden influir en los niveles de motivación de los colaboradores del área administrativa de la UNAH-VS?	Identificar como las recompensas en un plan de carrera pueden influir en los niveles de motivación de los colaboradores del área administrativa de la UNAH-VS	Recompensas	
		¿Cómo las capacitaciones de un plan de carrera pueden influir en los niveles de motivación de los colaboradores del área administrativa de la UNAH-VS?	Determinar cómo las capacitaciones en un plan de carrera influyen en los niveles de motivación de los colaboradores del área administrativa de la UNAH-VS.	Capacitaciones	
		¿Cuál es la relación que tienen las promociones cómo parte del plan de carrera, en los niveles de motivación de los colaboradores del área administrativa de la UNAH-VS?	Descubrir la relación que tienen las promociones cómo parte del plan de carrera, en los niveles de motivación de los colaboradores del área administrativa de la UNAH-VS	Promociones	

3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

En esta sección se describen las variables establecidas en la investigación, siendo estas las variables independientes las cuales medirán la relación e influencia y la variable dependiente en este caso es motivación la cual determinara la variación en función a las variables independientes ya establecidas como ser plan de carrera, alineación de objetivos, remuneración, capacitación y promoción.

En la Figura 7. Se describe el diagrama que contiene la variable dependiente y las variables independientes con sus respectivas dimensiones, ello con el propósito de analizar la relación que existen entre ellas y las cuales son determinadas en las teorías de sustento de esta investigación.

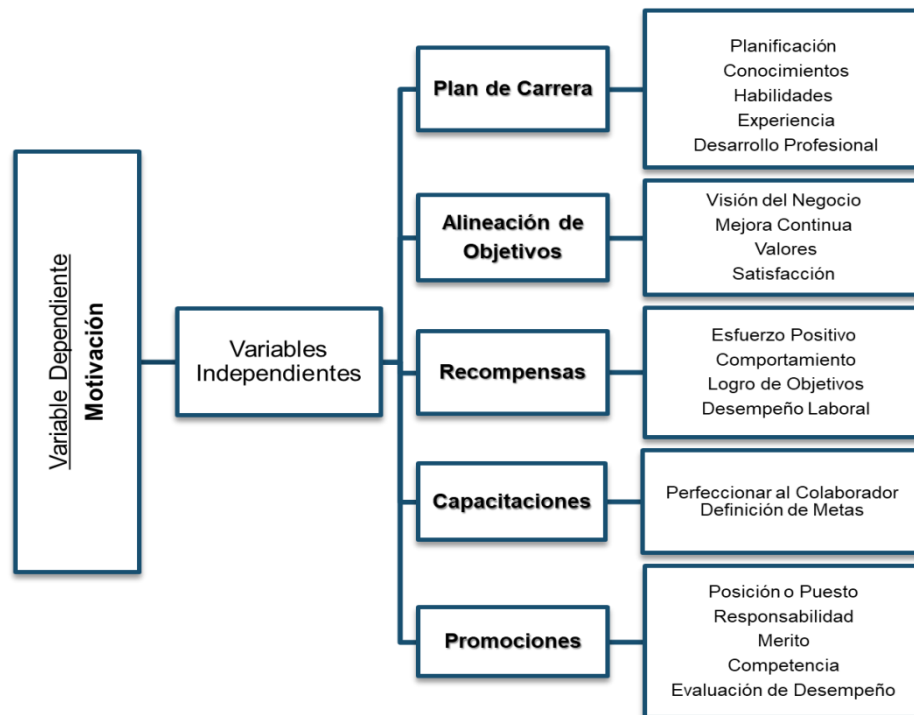


Figura 7. Diagrama de Variables

Fuente: (Propia, 2018)

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.

Al enfoque que obedece éste trabajo investigativo es mixto, éste enfoque hace referencia al proceso que recolecta, analiza y relaciona datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio

de investigación, para responder a un planteamiento, y justifica la utilización de este enfoque en su estudio considerando que ambos métodos (cuantitativo y cualitativo) se entremezclan, por lo que es conveniente combinarlos para obtener información más amplia, que permita la triangulación, como forma de encontrar diferentes caminos, así mismo obtener una comprensión e interpretación, lo más amplia posible, del fenómeno en estudio. (Scielo, 2015).

3.2.1 MÉTODO.

El Método a utilizar es el analítico, considerando que es el proceso de investigación que se enfoca en la descomposición de un todo, desarticulando en varias partes o elementos para determinar las causas, efectos y la naturaleza del fenómeno que se estudia, llegando a conclusiones mediante la explicación, haciendo analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías si fuese posible.

3.2.2 ALCANCE.

El alcance es correlacional, ya que se busca determinar la relación existente entre la variable dependiente motivación y las variables independientes, generando información de forma explicativa de los eventos, fenómenos o sucesos que se están estudiando.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El diseño de la investigación está compuesto por la descripción de la población, tamaño de la muestra, unidad de análisis y unidad de respuesta.

3.3.1 POBLACIÓN.

En la universidad Nacional Autónoma en el valle de Sula, hay 144.00 colaboradores en áreas administrativas en diferentes puestos y categorías.

3.3.2 MUESTRA.

Se ha considerado al universo, es decir, los 144 colaboradores, ya que se cuenta con el acceso, tiempo y disponibilidad.

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.

La unidad de análisis son los colaboradores administrativos de UNAH valle de Sula, 144 en total, en diferentes puestos y categorías.

3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA.

La unidad de respuesta es el nivel de satisfacción, obtenido de la escala Likert, algunas respuestas politómicas y dicotómicas, estas planteadas en una encuesta.

3.4 TÉCNICA, INSTRUMENTO Y PROCEDIMIENTO.

La técnica a utilizar para conocer las respuestas de los colaboradores administrativos del valle de sula, es la encuesta, ésta será aplicada en físico y en línea.

3.4.1 PROCEDIMIENTO.

Al obtener los resultados, serán sometidos a la respectiva tabulación, generación de gráficas y sus respectivos análisis.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.

Se detallan las fuentes utilizadas.

3.5.1. FUENTES PRIMARIAS.

- 1) Entrevista
- 2) Tesis
- 3) Libros
- 4) Revistas
- 5) Artículos.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.

- 1) Tesis

- 2) Artículos
- 3) Libros.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS.

En esta sección se detalla el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario diseñado para analizar si la implementación de un plan de carrera se relaciona con la motivación de los colaboradores administrativos de la UNAH-VS, el mismo aplicado a 104 colaboradores de las diferentes áreas administrativas. Todos los análisis se realizan en base a la métrica de mejora continua con que cuenta la UNAH, y que, en esta ocasión, sirve de guía a los resultados obtenidos por dimensión.

Las gráficas por dimensión se detallan en dos tipos:

- La primera indica el porcentaje de respuestas por indicador agrupadas en lo positivo, indiferente y negativo.
- La segunda grafica describe el resultado condensado de estos indicadores, siempre en las respuestas antes descritas.
- Otras gráficas indica el agrupado de respuestas de la escala politómica es decir alto, medio y bajo. Cabe mencionar que esta última escala no se presenta en todas las dimensiones.

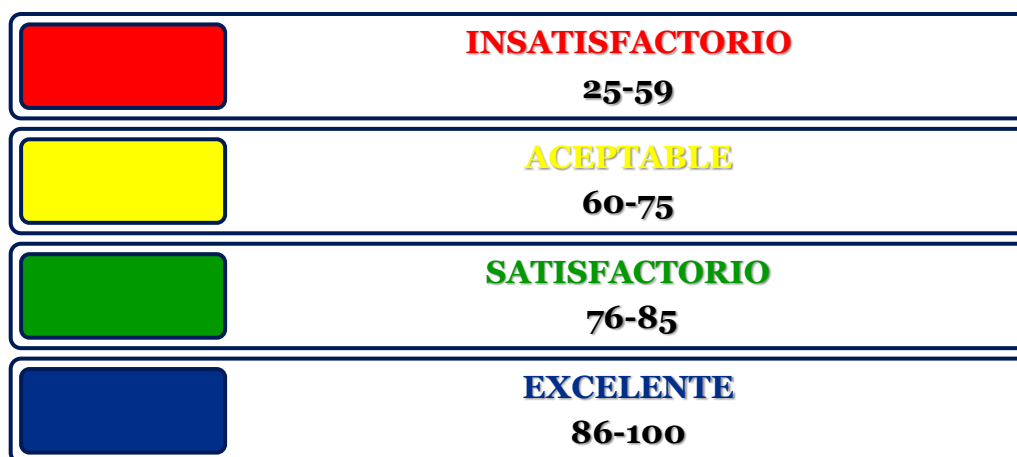


Figura 8. Escala de Mejora Continua

Fuente: (SEDP, UNAH, 2017)

4.1 VARIABLE PLAN DE CARRERA

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la variable independiente Plan de Carrera con sus Dimensiones Planificación, Conocimientos, Habilidades, Experiencia, y Desarrollo Profesional.

4.1.1 DIMENSION PLANIFICACION

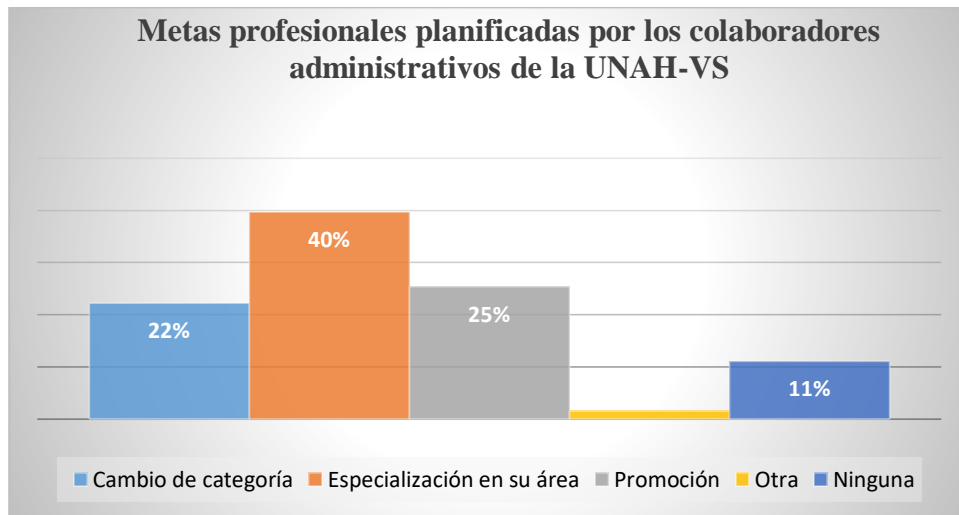


Figura 9. Dimensión Planificación.

La Figura 9. describe claramente las metas profesionales de los colaboradores del área administrativa de la UNAH-VS, donde el 40% de los colaboradores indican que dentro de las metas profesionales que tienen trazadas a corto y mediano plazo está, la Especialización en el Área a la que pertenecen. Lo que representa una excelente oportunidad para la SEDP ya que es un ideal, mejorar los planes de capacitación como una estrategia que conlleve al desarrollo de colaboradores y con ello al cumplimiento de objetivos institucionales.

La grafica también indica porcentajes significativos como el 25% de colaboradores que prioriza dentro de sus metas profesionales, el logro de una Promoción y el 24% un Cambio de Categoría, reflejando así la relación de respuestas con el análisis anterior. Es decir, que los colaboradores desean tener una mejor especialización que les permita ser candidatos idóneos para un proceso de promoción o categoría.

4.1.2 DIMENSIÓN CONOCIMIENTO

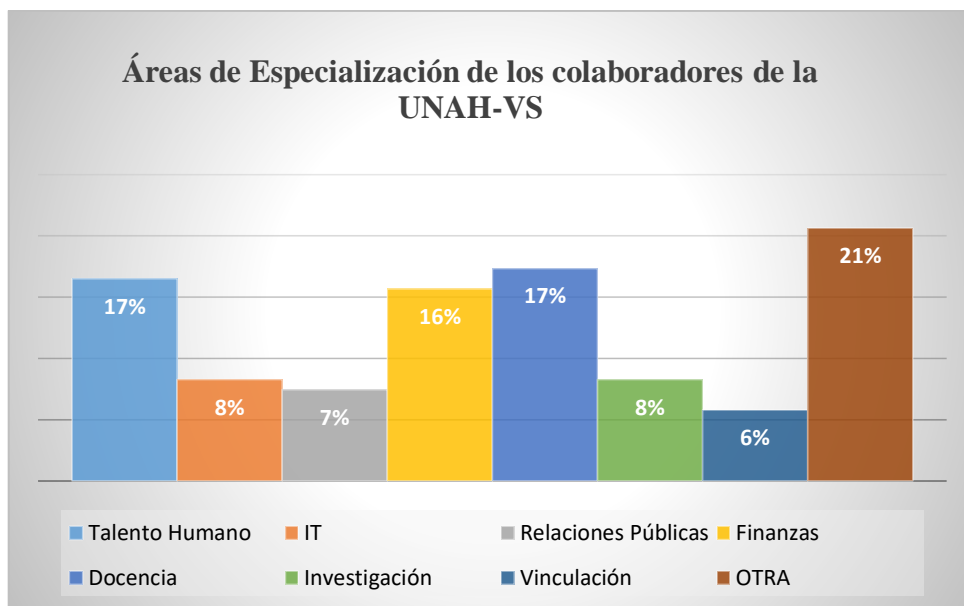


Figura 10. Dimensión Conocimiento.

La gráfica Dimensión Conocimiento, muestra el área de especialización de los colaboradores del área administrativa de la UNAH-VS, sobresaliendo en los resultados con un 21% la opción OTRA, opción que está conformada por Asistentes Operativos, Asistentes Técnicos de Laboratorio, Especialistas, Analistas y Coordinadores Estratégicos estas entre otras especialidades que conforman los puestos administrativos y que encaminan a crear una base de datos seccionada por especialidades.

Un dato importante de resaltar es la igualdad de resultados de respuestas en la opción Talento Humano y Docencia con un 17%, seguida por el 16% de finanzas. Consideradas Especialidades esenciales con las que debe contar un candidato para formar parte de los equipos de trabajo de las Subdirecciones de Finanzas, Desarrollo Humano, Asuntos Estudiantiles, y Sub Dirección Académica las mismas alineadas con el cumplimiento de los objetivos institucionales y pilares de la academia.

4.1.3 DIMENSIÓN HABILIDADES

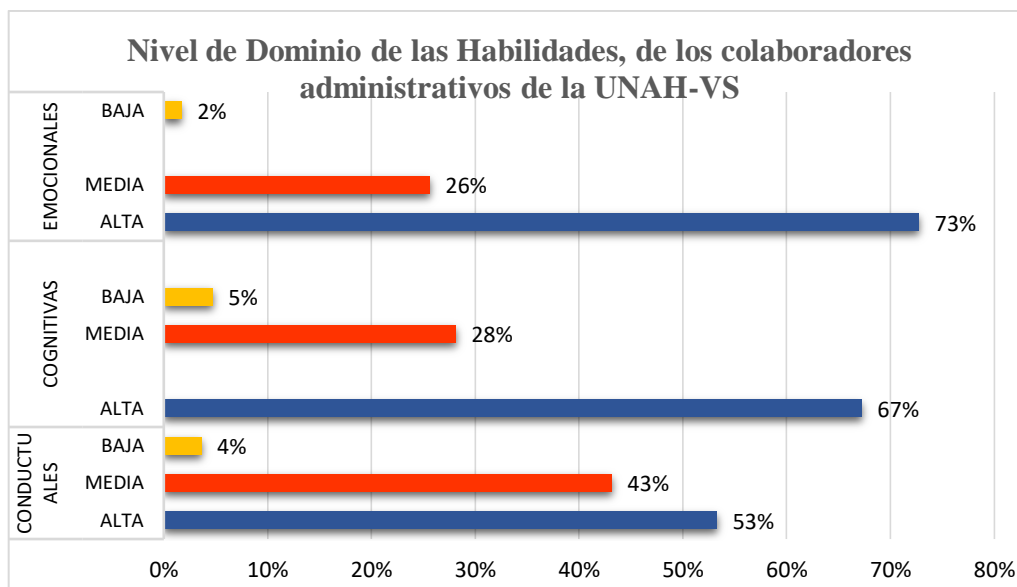


Figura 11. Dimensión Habilidades.

Las habilidades son más que esenciales en la vida laboral de los seres humanos, esto garantiza las destrezas con las que es posible desarrollar algunas actividades, en esta oportunidad se ha realizado un grupo de tres habilidades fundamentales en el quehacer laboral, entre ellas están: las Habilidades Conductuales, Cognitivas y Emocionales.

Según los resultados reflejados en la Figura 11. Las habilidades que se encuentran en un nivel ACEPTABLE, en la Escala de Mejora Continua de la UNAH (ver Figura 8.) son las Emocionales con un 73% (conformadas por las relaciones humanas, manejo de emociones, liderazgo y trabajo en equipo) y las Cognitivas con un 67% (conformadas por análisis y síntesis, compromiso, influencia, orientación a resultados y autoconfianza) indicando estos resultados, que la SEDP debe diseñar a "mediano plazo" programas que fortalezcan estas habilidades óptimas para los colaboradores que conforman el área administrativa de la UNAH-VS y que conlleven a la EXCELENTE preparación para formar parte de un perfil ideal en los planes de carrera.

Es importante indicar que las habilidades con una alerta de INSATISFACTORIO en la Escala de Mejora Continua de la UNAH (ver Figura 8.) son las Conductuales con un 53% (conformadas por la creatividad, asumir riesgos y organización). Mismas que sin duda representan

una gran oportunidad para la SEDP pero de manera "Urgente" las cuales deben ser fortalecidas para cumplir con el nivel de excelencia de un perfil para un Plan de Carrera.

4.1.4 DIMENSIÓN EXPERIENCIA

Las dos gráficas que a continuación se presentan, muestran los resultados de la Dimensión Experiencia, conformada por los indicadores; Nivel de Conocimiento, Puesto de Trabajo y Ascenso.

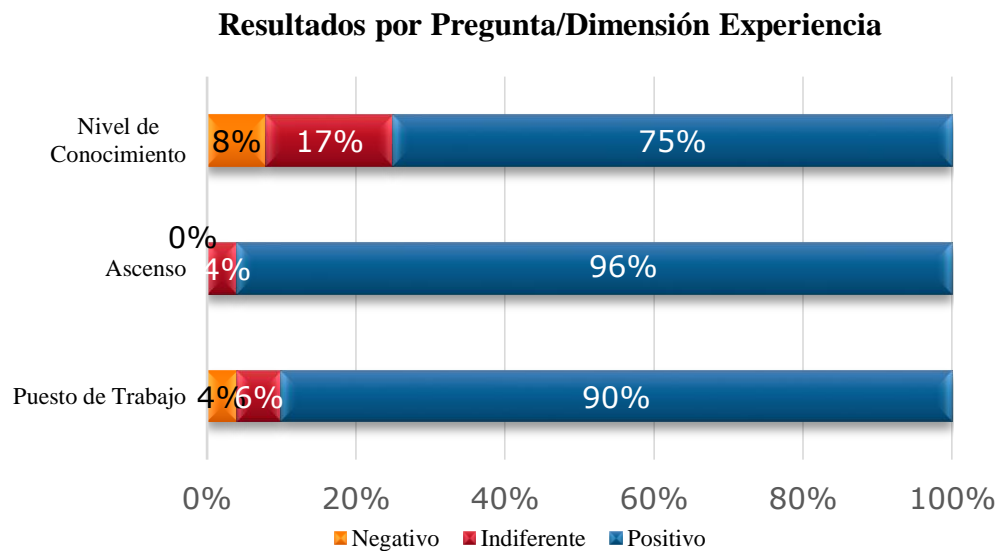


Figura 12. Gráfico de Resultados por Indicador Dimensión Experiencia

La figura 12. Detalla los resultados obtenidos por indicador dentro de la Dimensión Experiencia, indicadores con los que se evaluó la conformidad de los colaboradores en cuanto al puesto de trabajo actual, nivel de conocimiento y la motivación al ser considerado para un ascenso.

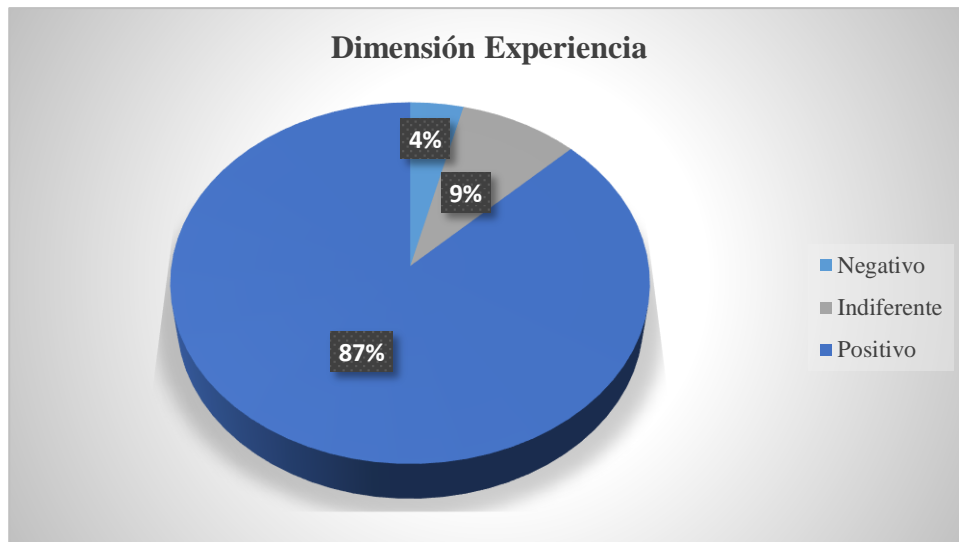


Figura 13. Gráfico de Resultados Condensados Dimensión Experiencia

La Figura 13. Indica el condensado de respuestas obtenidas por indicador en la Dimensión Experiencia, resaltando que el 87% de respuestas positivas de los colaboradores administrativos de la UNAH-VS, consideran que contar con mayor experiencia en su puesto actual es un motivante que les permite visualizarse a futuras promociones en las diferentes categorías de la institución.

Esta dimensión se encuentra en el nivel EXCELENTE, de la Escala de Mejora Continua de la UNAH.

DIMENSIÓN DESARROLLO PROFESIONAL

El desarrollo profesional le apunta a lograr un crecimiento y la autorrealización, al logro de metas que ya habían sido trazadas, un colaborador que se considera que se ha desarrollado es cuando ha alcanzado el nivel óptimo de conocimientos necesarios para realizar su trabajo.

Las dos graficas que a continuación se detallan pertenecen a la Dimensión Desarrollo Profesional, muestran los resultados de los indicadores Crecimiento, Medio y Aspiraciones.

Análisis de Preguntas/Dimensión Desarrollo Profesional

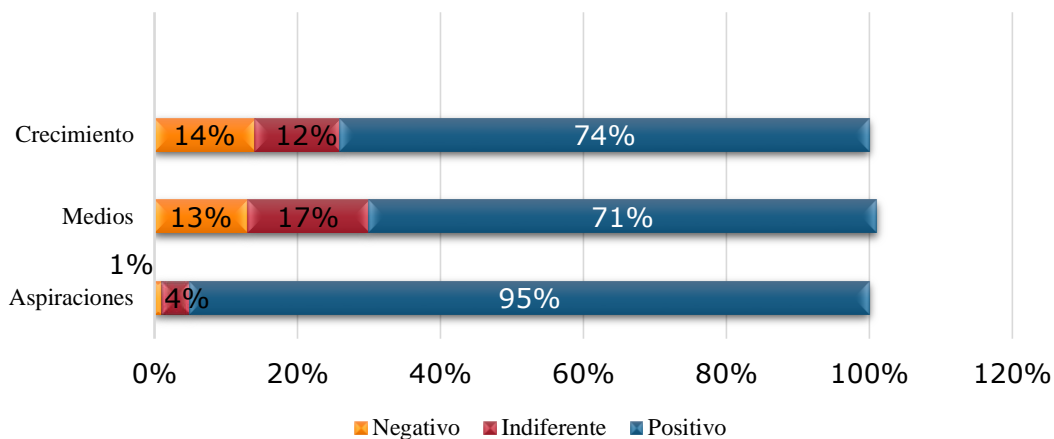


Figura 14. Gráfico de Resultados por Indicador Desarrollo Profesional

La Figura 14. Detalla los resultados obtenidos por indicador dentro de la Dimensión Desarrollo Profesional, indicadores con los que se evaluó la motivación de los colaboradores en cuanto al crecimiento profesional, los medios y las aspiraciones al implementarse un plan de carrera.

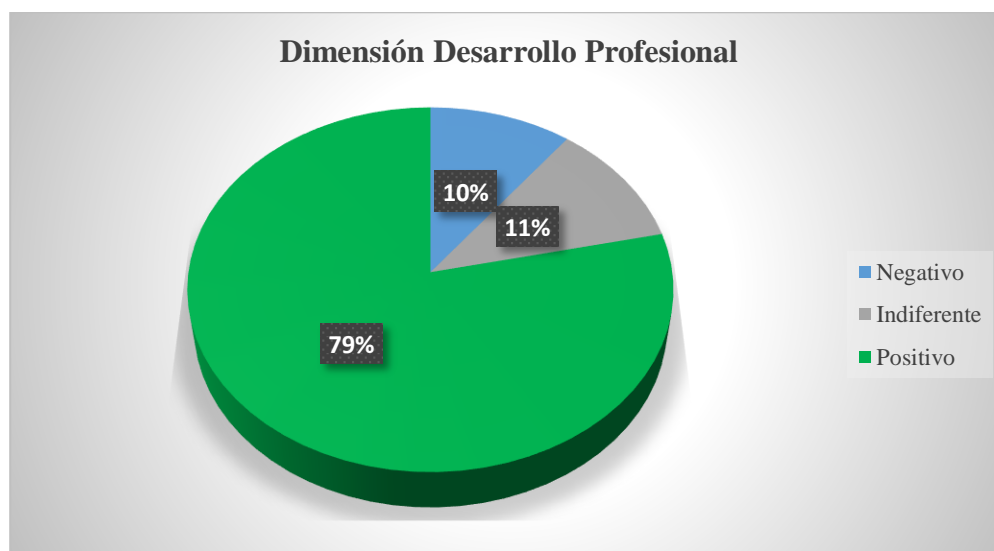


Figura 15. Gráfico de Resultados Condensados Dimensión Desarrollo Profesional

La Figura 15. Detalla el condensado de respuestas obtenidas por indicador en la Dimensión Desarrollo Profesional, indicando los colaboradores administrativos con un 79% de respuestas

positivas, que el Desarrollo Profesional conlleva a ser parte de un proceso de plan de carrera y que para ellos es de mucha satisfacción que la institución se preocupe por mantener activo planes de capacitación que les permita fortalecer sus habilidades y competencias.

Esta dimensión se encuentra en el nivel SATISFACTORIO, en la Escala de Mejora Continua de la UNAH.

4.2 VARIABLE ALINEACIÓN DE OBJETIVOS

La visión del negocio hace referencia a la perspectiva que se tiene de la organización, hacia dónde camina y cuáles son las acciones a emprender.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la variable independiente Alineación de Objetivos, compuesta por las dimensiones; Visión del Negocio, Mejora Continua, Valores y Satisfacción.

4.2.1 DIMENSIÓN VISIÓN DEL NEGOCIO

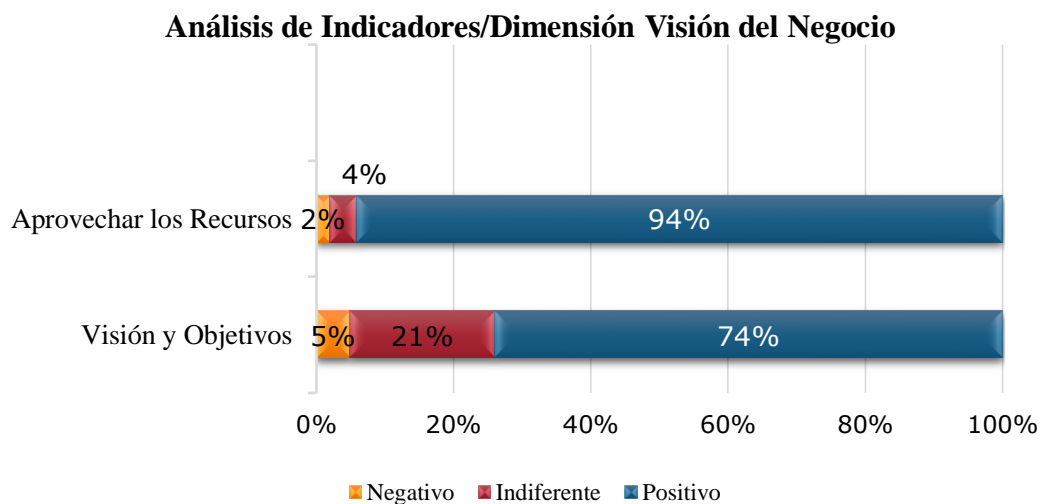


Figura 16. Gráfico de Resultados por Indicador Dimensión Visión del Negocio

La Figura 16. Refleja los resultados obtenidos por indicador dentro de la Dimensión Visión del Negocio, indicadores que detallan la influencia en la motivación de los colaboradores, al

alinearse la visión y objetivos de la UNAH con los objetivos personales y profesionales de los colaboradores.

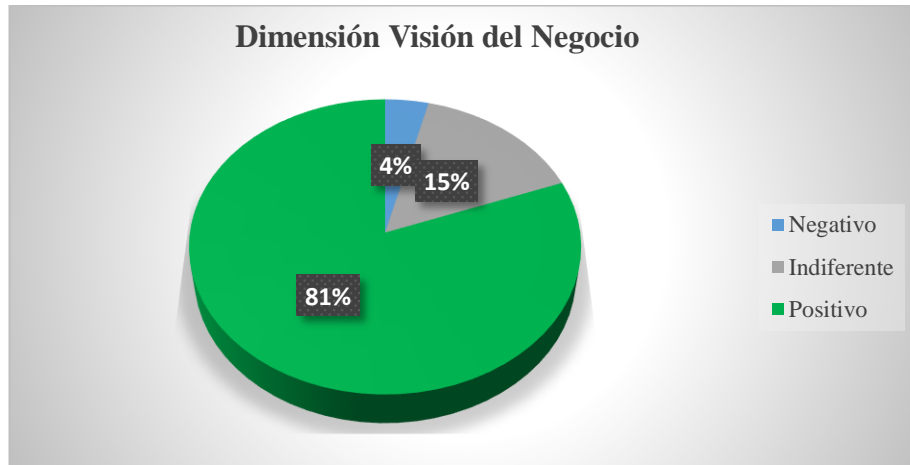


Figura 17. Gráfico de Resultado por Indicador Dimensión Visión del Negocio

En la Figura 17. Se presenta el condensado de respuestas obtenidas por indicador en la Dimensión Visión del Negocio, indicando los colaboradores administrativos con un 81% de respuestas positivas, que al conocer la Visión del Negocio les permite cerrar brechas y ser parte de un proceso de mejora que les conlleve a prepararse para ser perfiles óptimos de un plan de carrera. Esta dimensión también se encuentra en el nivel SATISFACTORIO, en la Escala de Mejora Continua de la UNAH.

4.2.3 DIMENSIÓN MEJORA CONTINUA

Análisis de Indicadores/Dimensión Mejora Continua

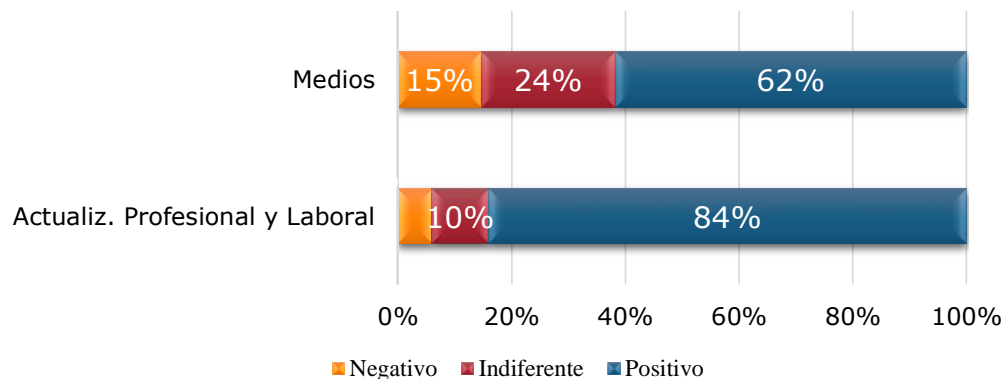


Figura 18. Gráfico de Resultados por Indicador Dimensión Mejora Continua

La Figura 18. Detalla los resultados obtenidos por indicador dentro de la Dimensión Mejora Continua, demostrando que para los colaboradores administrativos de la UNAH-VS, es un proceso motivante que les permite desarrollarse en el medio y a la vez actualizarse profesional y personalmente.

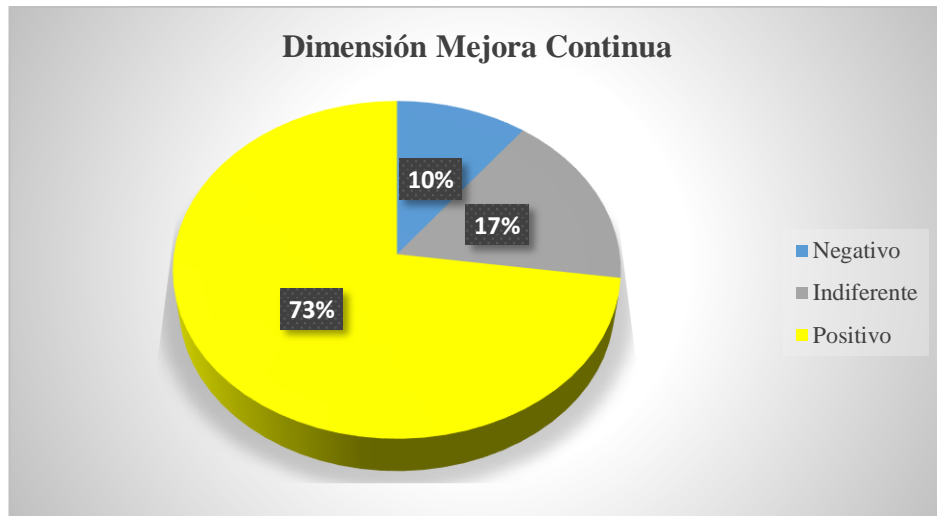


Figura 19. Gráfico de Resultados Condensados Dimensión Mejora Continua

Con un 73% de respuestas positivas y encontrándose en un nivel ACEPTABLE dentro de la Escala de la UNAH, los colaboradores administrativos consideran que la Mejora Continua es un factor motivante para formar parte de un plan de carrera y piensan que la institución cuenta con los medios para lograr perfeccionar éste proceso, lo cual indica que se debe fortalecer la dimensión para lograr al nivel óptimo de la escala.

4.2.3 DIMENSIÓN VALORES

La Figura 20. Detalla los resultados obtenidos por indicador dentro de la Dimensión Valores, indicando los colaboradores administrativos de la UNAH-VS, que se identifican con los valores institucionales y que el cumplimiento de los mismos le permite el desarrollo profesional alineado a la institución.

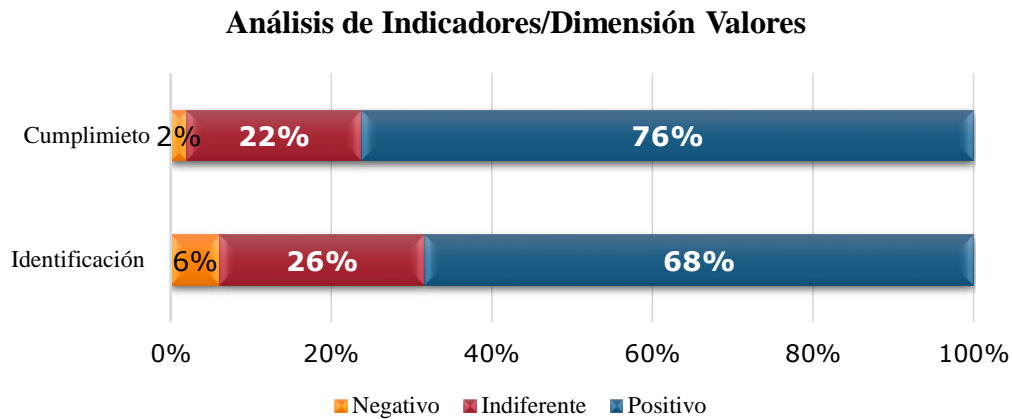


Figura 20. Gráfico de Resultados por Indicador Dimensión Valores

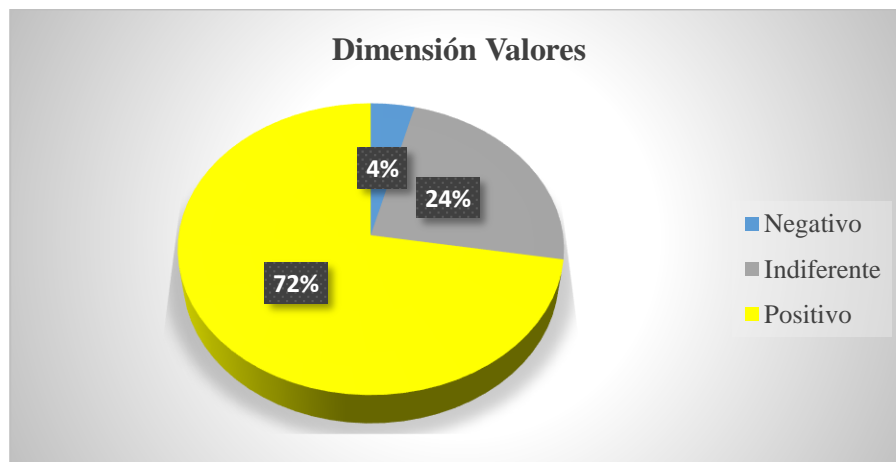


Figura 21. Gráfico de Resultados Condensados Dimensión Valores

La Figura 21. Presenta el condensado de respuestas obtenidas por indicador en la Dimensión Valores, considerando los colaboradores administrativos de la UNAH-VS en un total de respuestas positivas del 72% que los objetivos con los que cuenta la institución son abarcadores e influyentes, lo que les permite que el desempeño gire en torno de los mismos.

Esta Dimensión se encuentra en el nivel ACEPTABLE en la escala de Mejora Continua de la UNAH, siendo este un indicador bueno, pero que amerita de mejora para alcanzar el nivel EXCELENTE en la escala.

4.2.4 DIMENSIÓN SATISFACCIÓN LABORAL.

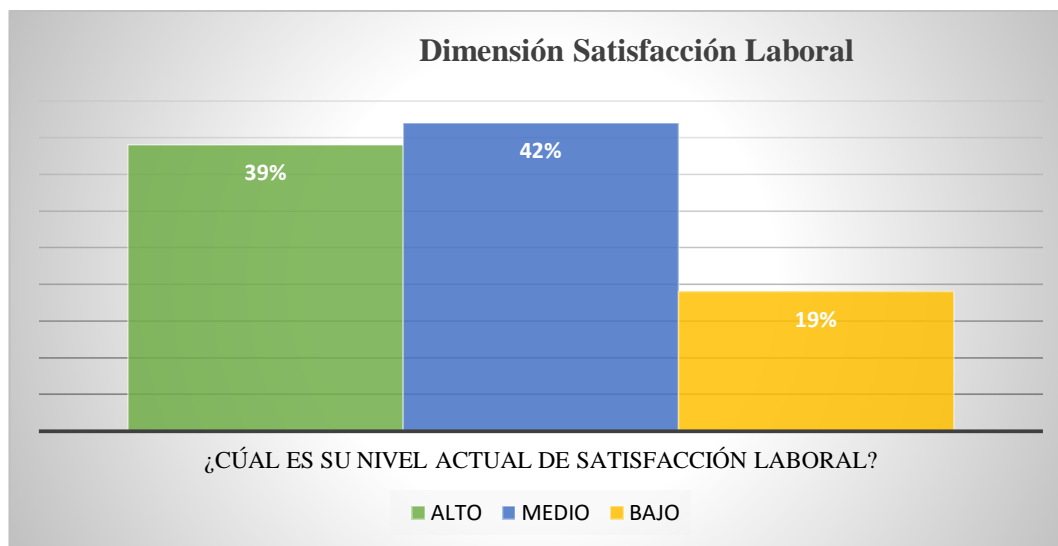


Figura 22. Dimensión Satisfacción Laboral

En esta dimensión la intención era identificar el nivel de satisfacción de los colaboradores administrativos de la UNAH-VS, siendo el resultado meramente interesante ya que un 42% indica que los colaboradores cuentan con un nivel medio de satisfacción laboral y el 39% indica tener un nivel alto de satisfacción laboral. Siendo este resultado una gran oportunidad para que la SEDP diseñe estrategias de gestión del talento humano óptimas para el tipo de cultura de la UNAH.

4.3 VARIABLE CAPACITACIONES

La perfección al colaborador consiste en fortalecer o cerrar las brechas existentes para convertirlas en competencias, mismas que contribuyen a la efectividad en el desarrollo de algunas funciones.

La Dimensión Perfección al colaborador corresponde a la variable independiente capacitaciones, mismas que se describen a continuación.

4.3.1 DIMENSIÓN PERFECCIONAR AL COLABORADOR

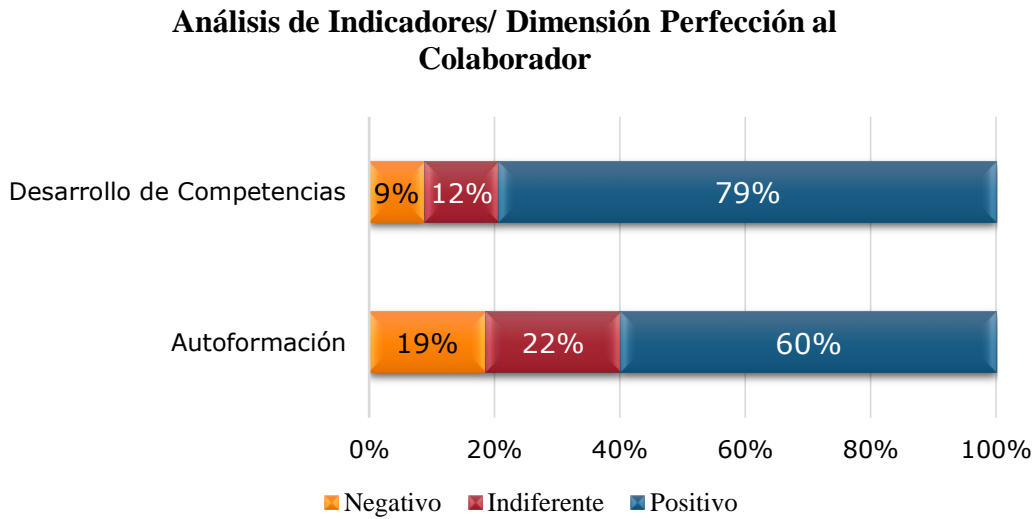


Figura 23. Gráfico de Resultados por Indicador Dimensión Perfeccionar al Colaborador

En la Figura 23. Se detallan los resultados de los indicadores evaluados en Dimensión Desarrollo al Colaborador.

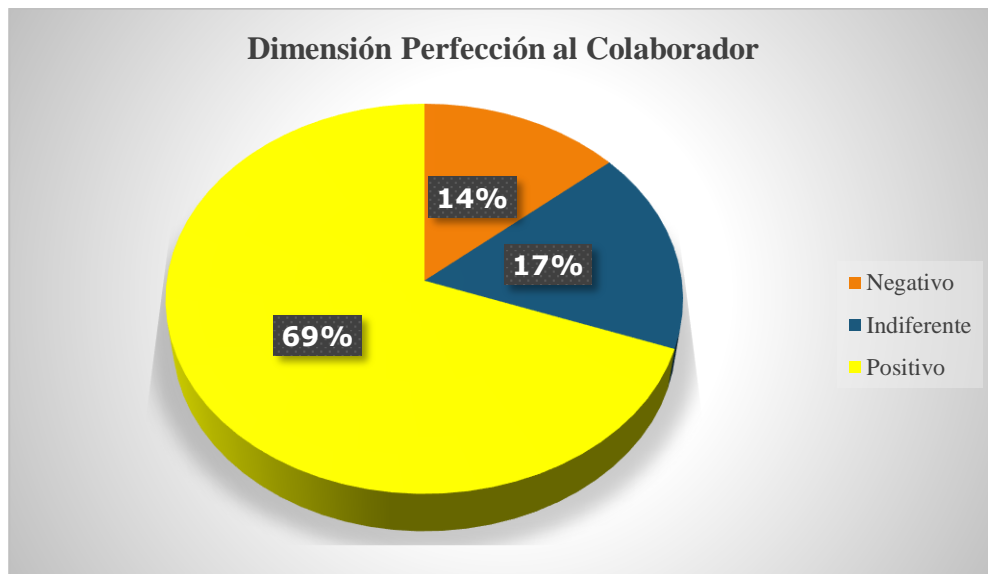


Figura 24. Gráfico de Resultados Condensados Dimensión Perfeccionar al Colaborador

Y es en la Figura 24. Que se detalla el condensado de los resultados obtenidos de los indicadores evaluados en la Dimensión Perfeccionar al Colaborador, y el 69% de los participantes han respondido que mediante la capacitación han desarrollado competencias estrechamente ligadas a sus funciones, así mismo han fortalecido otras habilidades de forma autónoma y fuera de la institución como parte de la automotivación de los colaboradores de la UNAH-VS, resultados favorables para el diseño e implementación de un plan de carrera en la universidad, sin embargo el 14% refutan que no han desarrollado competencias por iniciativa propia ni median un programa de desarrollo implementados por la SEDP. Esta dimensión se encuentra en el nivel ACEPTABLE en la escala de Mejora Continua de la UNAH.

4.4 VARIABLE PROMOCIONES

Las gráficas que a continuación se presentan, muestran los resultados de la Dimensión Posición o Puesto, conformada por las siguientes Dimensiones: Posición o Puesto, Responsabilidad, Mérito, Competencia y Evaluación del Desempeño, una gráfica mide los porcentajes por indicador y la otra muestra los resultados globales con enfoque Positivo, Indiferente y negativo producto de la escala de medición Likert.

4.4.1 DIMENSIÓN POSICIÓN O PUESTO

Análisis de indicadores/ Dimensión Posición o Puesto

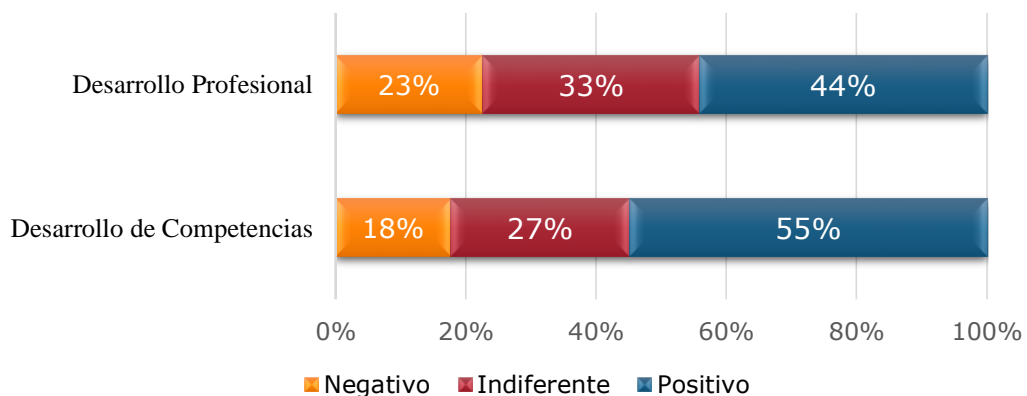


Figura 25. Gráfico de Resultados por Indicador Dimensión Posición o Puesto

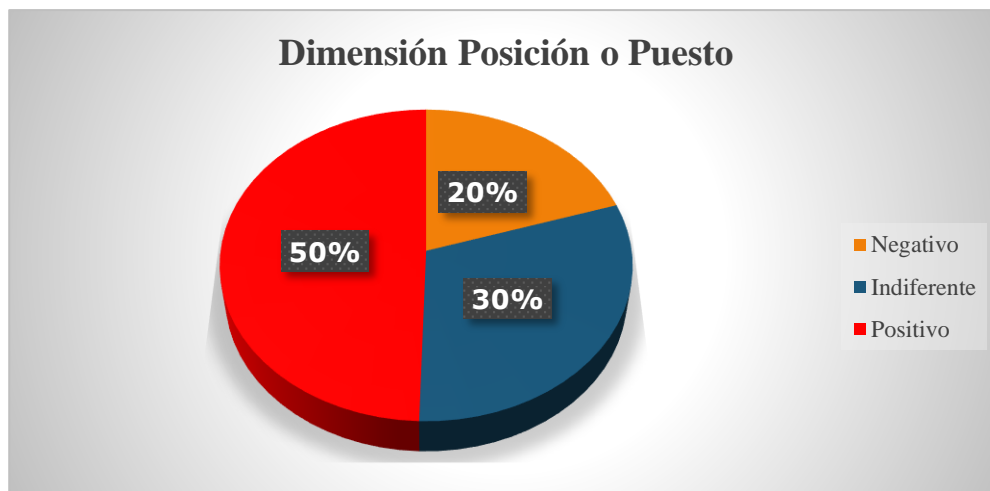


Figura 26. Gráfico de Resultados Condensados Dimensión Posición o Puesto

En la Figura 24. Se detalla la evaluación de los indicadores, desarrollo de competencias y desarrollo profesional, reflejándose en la Figura 25. Que el 50% es el resultado global de la población participante, que determinó que el puesto actual le permite desarrollar competencias para futuras promociones y que la institución en cierta medida está comprometida para que se desarrollen y crezcan en el área laboral y profesional, no obstante el 30% se muestra indiferente ante los argumentos planteados en el porcentaje de mayor aceptación, y un 20% completamente en desacuerdo, éstos últimos dos porcentajes dejan en completa evidencia que hay mucho trabajo por hacer para anivelar y afianzar el desarrollo de competencias. Sin duda esta dimensión se encuentra en el nivel de mejora URGENTE de la escala de Mejora Continua de la UNAH que es INSATISFACTORIA.

4.4.2 DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD

Los resultados siguientes corresponden a la Dimensión Responsabilidad, se muestra los porcentajes en dos gráficas.

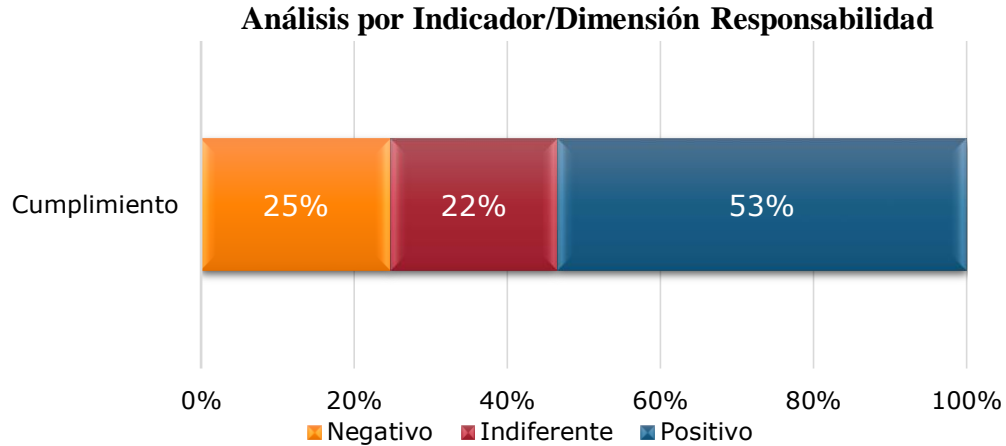


Figura 27. Gráfico de Resultados por Indicador Dimensión Responsabilidad

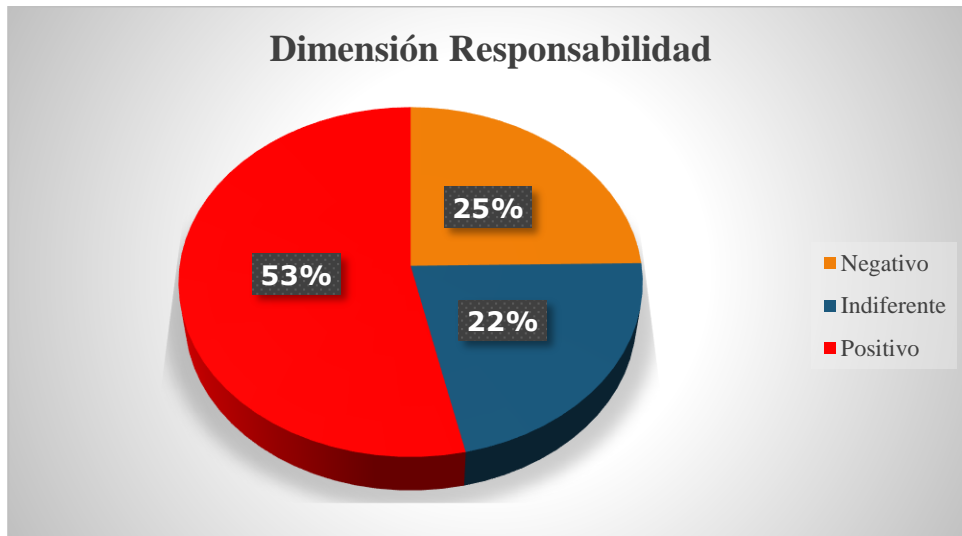


Figura 28. Gráfico de Resultados Condensados Dimensión Responsabilidad

El porcentaje que obtuvo más aceptación de respuesta favorable corresponde al planteamiento realizado a los participantes, el 53% como resultado global, considera que la institución les ha desarrollado para cumplir con eficiencia las responsabilidades del puesto de trabajo, así mismo han respondido que su desempeño ha sido eficiente y han opinado que son acreedores de meritocracia, por lo tanto esperan ser tomados en cuenta para procesos de promoción (ver Figura 29 y 30). Ante un 25% de negatividad, es decir que no ratifican que se les haya desarrollado para ser parte de un plan de desarrollo y crecimiento profesional.

4.4.3 DIMENSIÓN MERITO

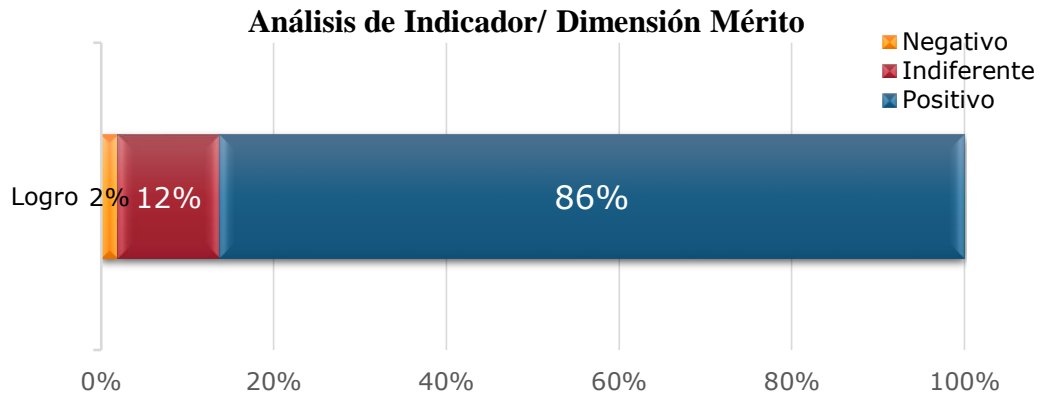


Figura 29. Gráfico de Resultados por Indicador Dimensión Mérito

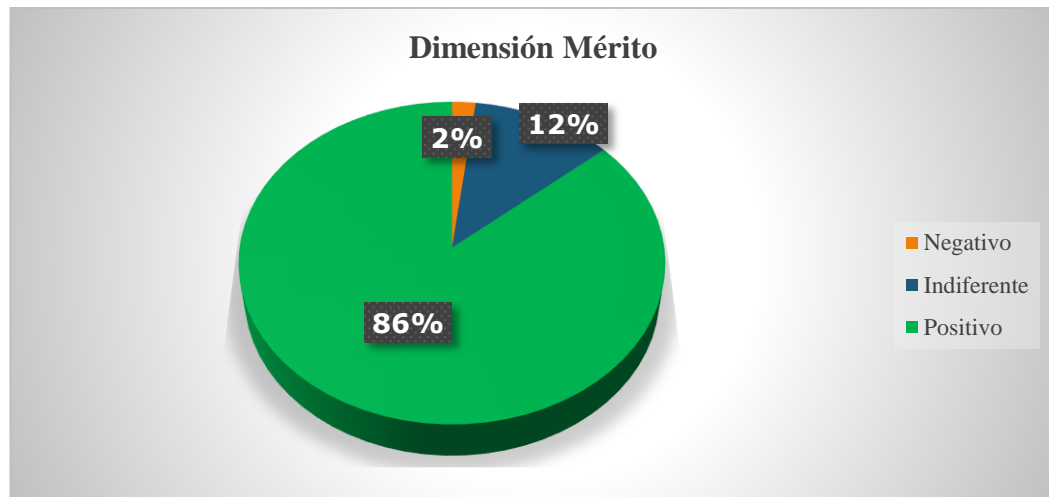


Figura 30. Gráfico de Resultados Condensados Dimensión Mérito

4.4.3 DIMENSIÓN COMPETENCIAS.

Las competencias son todas aquellas habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes que poseen los seres humanos, unas que son natas y otras que son desarrolladas mediante diferentes acciones estratégicas de la gestión de talento humano. La siguiente dimensión corresponde a la variable promociones.

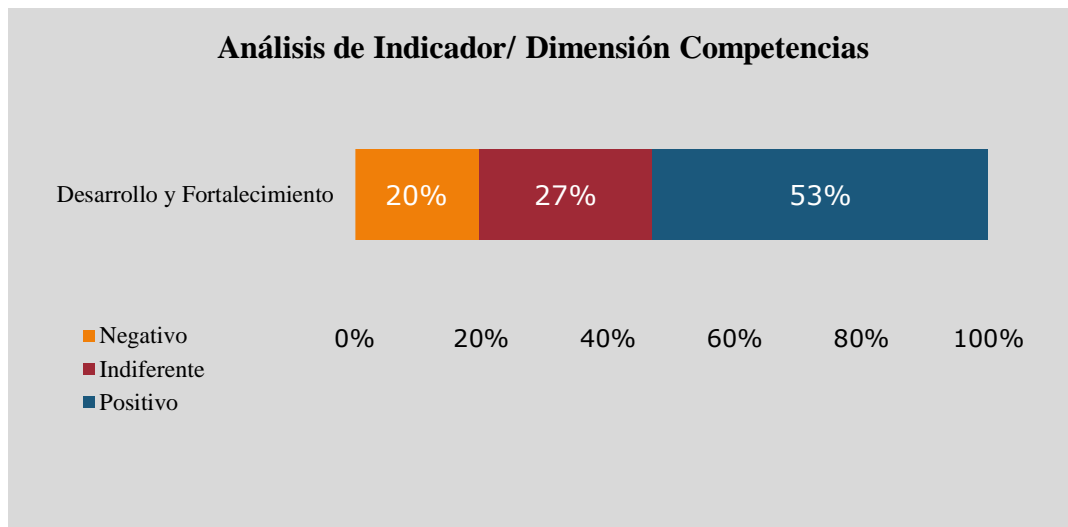


Figura 31. Gráfico de Resultados por Indicador Dimensión competencia

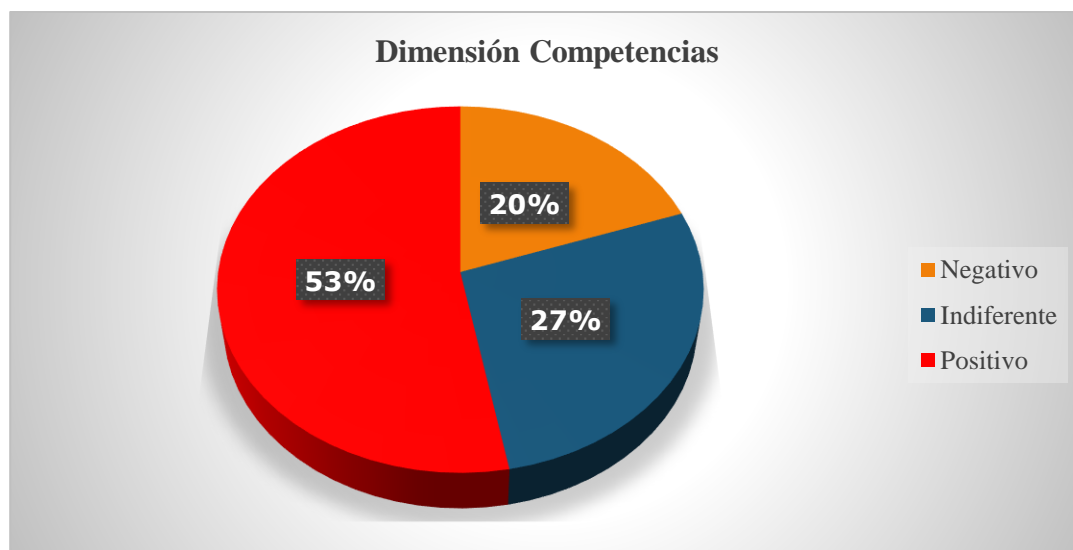


Figura 32. Gráfico de Resultados Condensados Dimensión competencia

En la Figura 31. El 53% de los colaboradores de las diferentes áreas administrativas determinaron que la institución sí contribuye al desarrollo y fortalecimiento de competencias, el 27% se abstiene de dar una respuesta positiva o definitivamente negativa, y el 20% determinó que la entidad no se le ha desarrollado, situación que podría estar influyendo en los diferentes niveles de motivación de los colaboradores administrativos de la UNAH-VS.

Esta Dimensión se categoriza en el Nivel INSATISFACTORIO en la Escala de Mejora Continua de la UNAH, lo cual indica que es una dimensión con oportunidad de mejora URGENTE.

4.4.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño hace referencia a los diferentes procedimientos que se llevan a cabo para calificar a un colaborador, comparando su desempeño presente y pasado con las normas de cumplimiento. Los siguientes gráficos representan a las respuestas obtenidas por indicador y un condensado de las mismas.

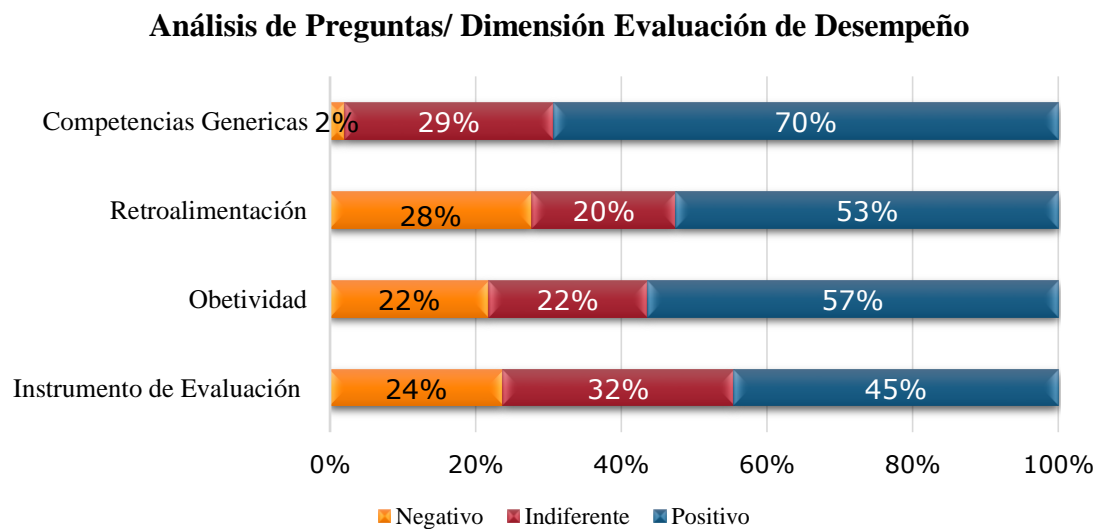


Figura 33. Gráfico de Resultados por Indicador Dimensión Evaluación del Desempeño

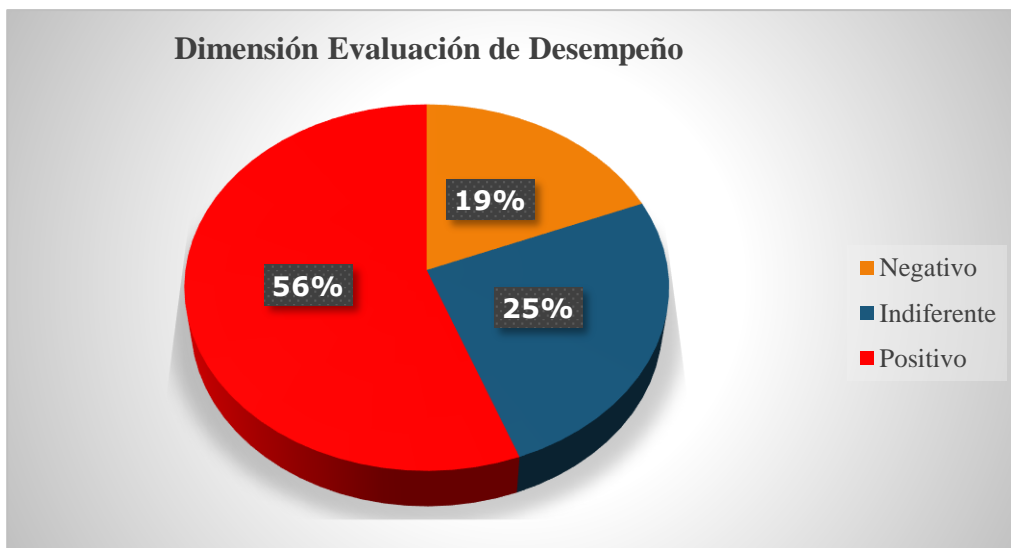


Figura 34. Gráfico de Resultados Condensados Dimensión Evaluación del Desempeño

El porcentaje global que obtuvo mayor participación de los encuestados es de 56%, quienes consideran que el instrumento de evaluación que usa la institución no es el indicado para ser considerado en los planes de carrera. Así mismo el proceso no cumple con todas las fases, entre ellas la fase de retroalimentación y en ocasiones no es objetiva dicha evaluación por parte del jefe inmediato. Lo cual es desmotivante en cierta medida para los colaboradores del área administrativa de la UNAH-VS, indicando esta dimensión que se debe evaluar el proceso, para que el mismo sea considerado en los planes de carrera.

Cabe mencionar que esta dimensión se encuentra en el nivel INSATISFACTORIO en la Escala de Mejora de la UNAH.

Además se les consulto el nivel de importancia que le dan al proceso de evaluación, a lo que respondió el 62% de los colaboradores, que el proceso de Evaluación de Desempeño es importante y esencial para el ser considerado en los Planes de Carrera, pero que el instrumento y el proceso debe de ser revisado, ello contra un 34% que indica un nivel de importancia medio y solo un 4% indica un nivel de importancia bajo. Ver Figura 33.

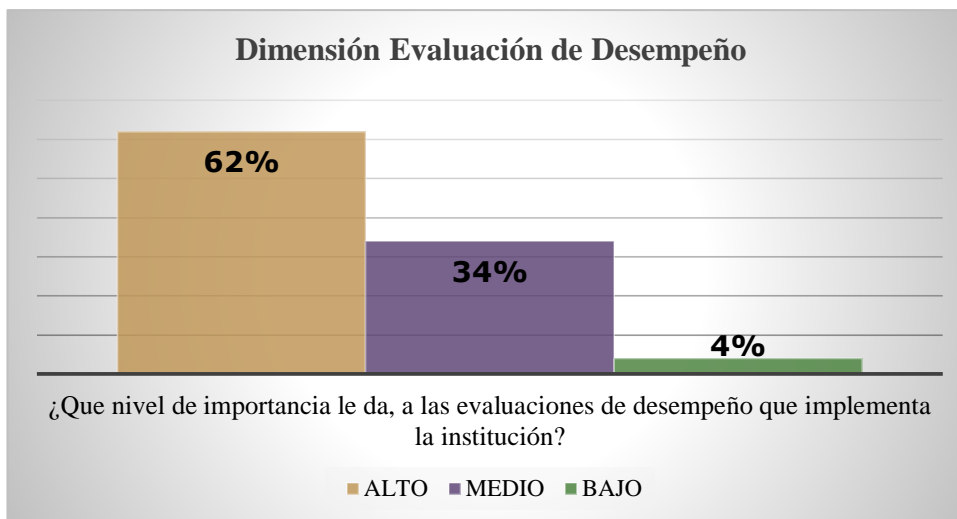


Figura 35. Dimensión Evaluación del Desempeño.

4.5 VARIABLE RECOMPENSA

Las gráficas que a continuación se presentan, muestran los resultados de la Variable Recompensa, conformada por las Dimensiones: Esfuerzo Positivo, Logro de Objetivos, Comportamiento y Desempeño Laboral cada una de estas dimensiones presenta los resultados a través de graficas de indicadores evaluados con el fin de identificar si influyen las recompensas de un plan de carrera en la motivación de los colaboradores de administrativo de la UNAH-VS.

4.5.1 DIMENSIÓN ESFUERZO POSITIVO

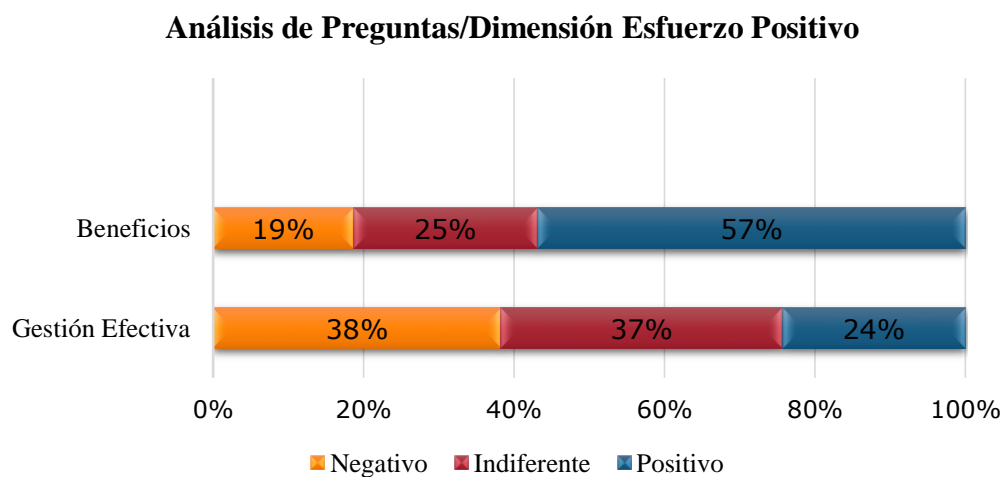


Figura 36. Gráfico de Resultados por Indicador Dimensión Esfuerzo Positivo

El esfuerzo positivo se convierte en una recompensa positiva a una conducta, es decir, la recompensa acompaña o incentiva a la conducta que se pretende conseguir o lograr, en ésta oportunidad hay resultados muy parejos a favor, indiferente y en negativo, en los resultados por indicador y pregunta, el 38% ha respondido que por parte los directivos de la institución no hay gestión efectiva, el 57% ha determinado que los beneficios que recibe son motivadores, aunque los mismos deben ser revisados.

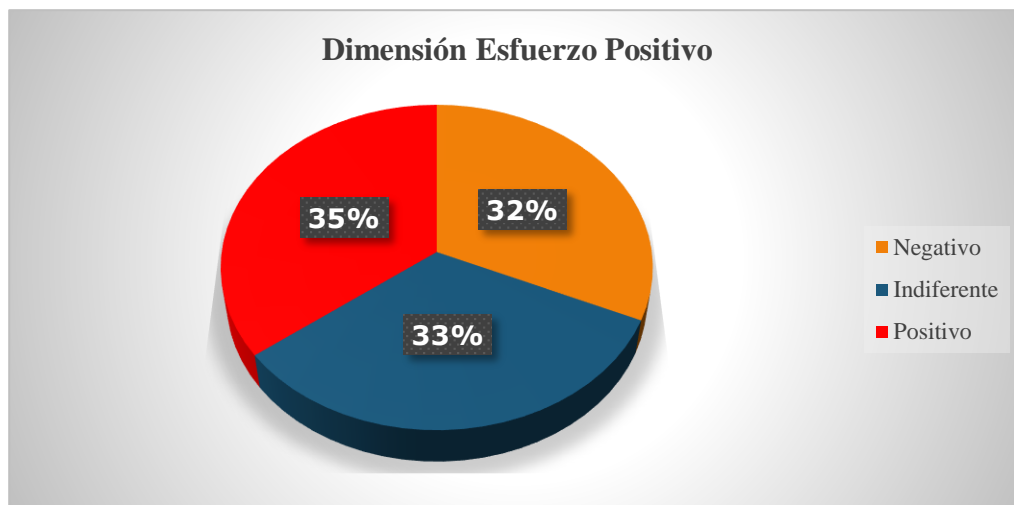


Figura 37. Gráfico de Resultados Condensados Dimensión Esfuerzo Positivo

La Figura 35. Hace referencia de como consideran los colaboradores que el sistema de recompensas de la institución, resaltando la gráfica con un 33% de indiferente y un 32% de negativo que el sistema de recompensa no es el más idóneo. Sin embargo un 35% resalto que el sistema es bueno pero que el mismo debe ser revisado y actualizado periódicamente, lo cual es considerado motivante para el proceso de planes de carrera si el mismo tiene los cambios adecuados. Esta dimensión se encuentra en un nivel INSATISFACTORIO en la Escala de Mejora Continua de la UNAH,

4.5.2 DIMENSIÓN LOGRO DE OBJETIVOS

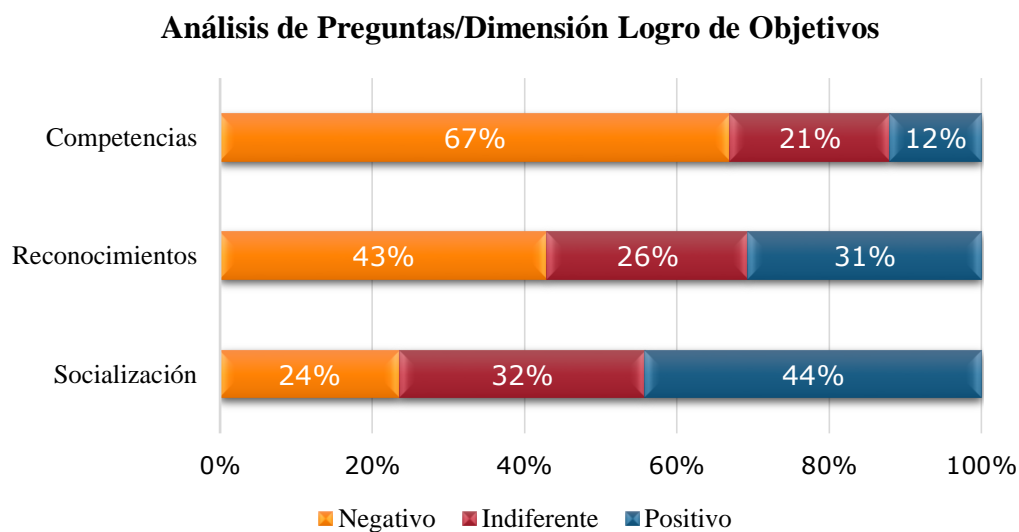


Figura 38. Gráfico de Resultados por Indicador Dimensión Logro de Objetivos

Las respuestas de los participantes al indicador socialización le favorecen en un 44%, quienes han determinado que las jefaturas sí socializan los objetivos de área e institucionales, también cabe resaltar que el 43% concuerdan que la institución no brinda reconocimiento por el cumplimiento de objetivos lo cual consideran es un motivante que los lleva a mantenerse activos en el desarrollo profesional.

El 67% ha respondido que no son recompensados en base a las competencias que poseen, por lo que debe mejorarse las estrategias de recompensas con el fin de que las mismas sean consideradas motivantes en una promoción.

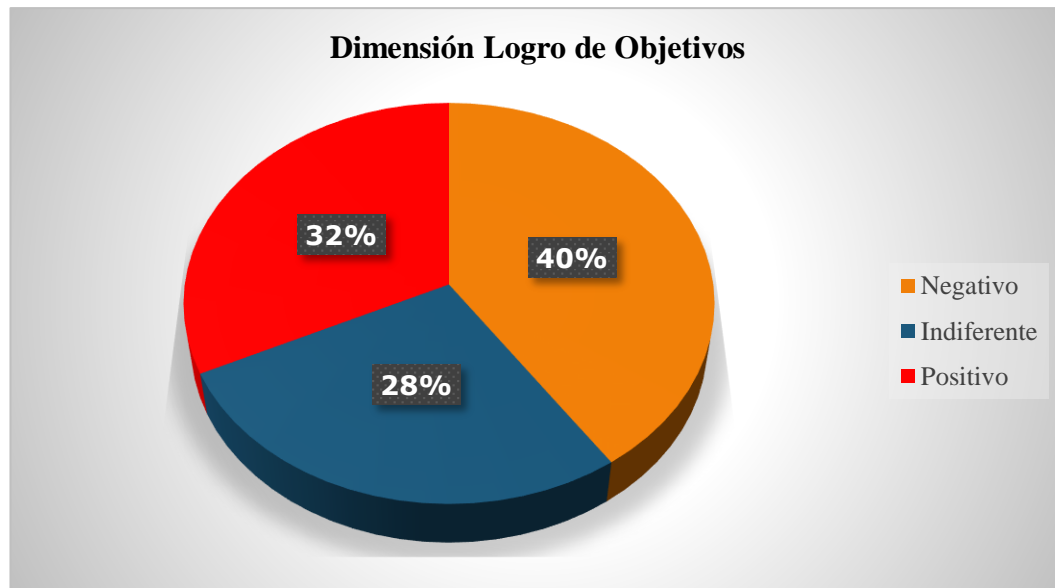
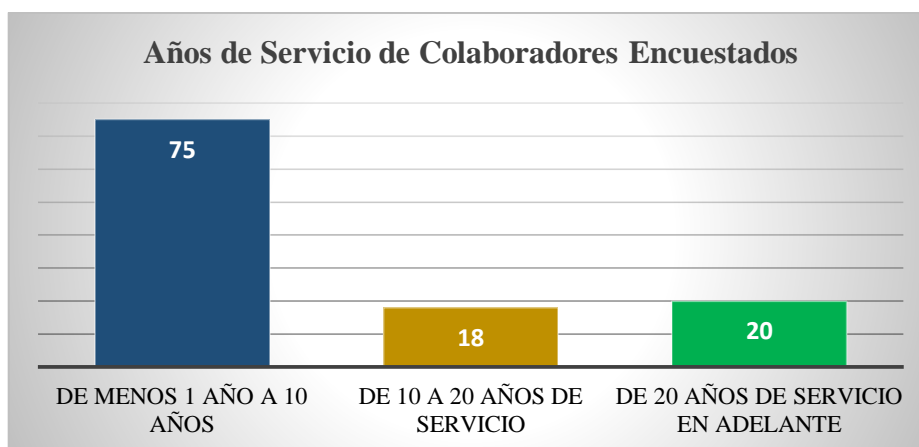
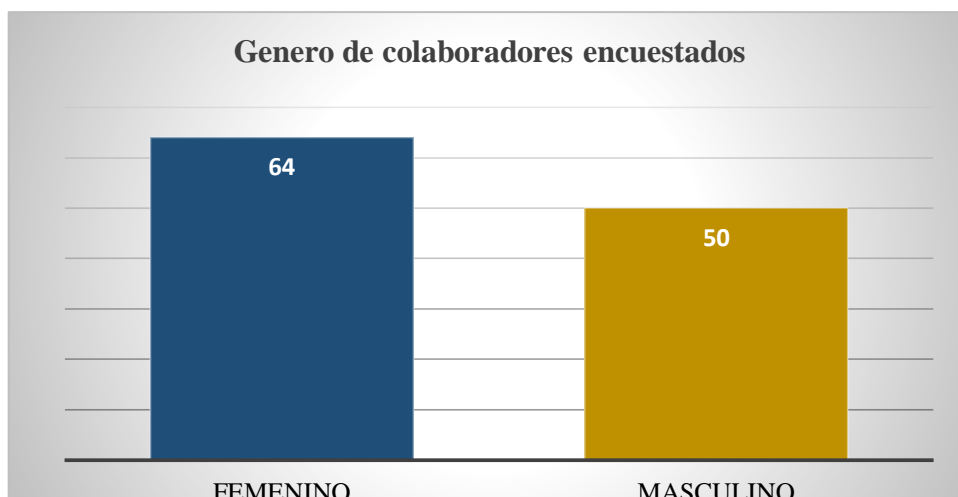


Figura 39. Gráfico de Resultados Condensados Dimensión Logro de Objetivos

Ya en la gráfica condensada de la Dimensión Objetivos, se analiza como las respuestas de los indicadores, ubican dicha dimensión en un nivel de INSATISFACTORIO dentro de la Escala de Mejora de la UNAH. Por lo que se debe revisar esta dimensión con el fin de alinear la recompensas con las estrategias de cumplimiento de objetivos.

En las gráficas siguientes se reflejan los años de servicio y género de los participantes encuestados, datos representados en números naturales del total de colaboradores que respondieron a los datos solicitados.





RESUMEN GENERAL DE DIMENSIONES DE ACUERDO A LA ESCALA DE MEJORA CONTINUA DE LA UNAH.

A continuación, se presenta el resumen de los niveles alcanzados por dimensión en la Escala de Mejora Continua UNAH (Figura 8.) Ello en base a las respuestas obtenidas por los colaboradores en base a la escala Likert, las mismas condesadas en respuestas Positivas, Negativas e Indiferentes, lo cual identifica las oportunidades de mejora para las dimensiones de acuerdo al porcentaje recibido.

NIVEL DE ESCALA <u>EXCELENTE</u> (86-100)		
#	DIMENSIÓN	% Por Dimensión
1	Habilidades	93%
2	Experiencia	87%
3	Merito	86%

Figura 40. Dimensiones Ubicadas en Nivel EXCELENTE.

NIVEL DE ESCALA <u>SATISFACTORIO</u> (76-85)		
#	DIMENSIÓN	% Por Dimensión
1	Desarrollo Profesional	79%
2	Visión del Negocio	81%
3	Satisfacción Laboral	81%

Figura 41. Dimensiones Ubicadas en Nivel SATISFACTORIA.

NIVEL DE ESCALA <u>ACEPTABLE</u> (60-75)		
#	DIMENSIÓN	% Por Dimensión
1	Mejora Continua	73%
2	Valores	72%
3	Perfección al Colaborador	69%
4	Competencias	74%

Figura 42. Dimensiones Ubicadas en Nivel ACEPTABLE.

NIVEL DE ESCALA <u>INSATISFACTORIO</u> (25-59)		
#	DIMENSIÓN	% Por Dimensión
1	Posición o Puesto	50%
2	Responsabilidad	53%
3	Evaluación del Desempeño	56%
4	Esfuerzo Positivo	35%
5	Comportamiento	59%
6	Logro de Objetivos	32%
7	Desempeño Laboral	42%

Figura 43. Dimensiones ubicadas en Nivel INSATISFACTORIA.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES.

- 1) Se determinó que la alineación de los objetivos institucionales y de los colaboradores en los planes de carrera, se relacionan **Satisfactoriamente** con la motivación de los colaboradores administrativos de UNAH.VS, en base a la escala de mejora continua de la universidad, no obstante, está fuera del nivel de excelencia.
- 2) En base a la escala de medición de mejora continua de la universidad, se ha determinado con un 42% que para los colaboradores administrativos de UNAH-VS, la influencia de las recompensas en los planes de carrera es **insatisfactoria**, en la motivación.
- 3) En base a la escala de medición de mejora continua de la universidad, se ha determinado que para los colaboradores administrativos de UNAH-VS, la influencia es aceptable con un 69%, entre las capacitaciones en un plan de carrera y la motivación, sin embargo, el nivel óptimo es EXCELENCIA.
- 4) Según la escala de mejora continua de la universidad, se determinó que las promociones en los planes de carrera, se relacionan de forma **aceptable**, con un 67% en la motivación de los colaboradores administrativos de UNAH.VS.

RECOMENDACIONES.

- 1) Se recomienda como estrategia de la gestión de talento humano, el diseño de un plan de carrera que se adapte a las necesidades y objetivos de los colaboradores administrativos de UNAH-VS, en busca de una ventaja competitiva.
- 2) Se recomienda el involucramiento de las autoridades en la gestión efectiva de recompensas, efectuando revisión y actualización periódica en el Manual de Sueldos y Salarios y Manual de Perfiles de Puestos, a través del POA.
- 3) Se recomienda el diseño de una estrategia de cumplimiento de los programas de capacitación, y que ésta misma sea un requisito para los procesos de promoción en la categoría administrativa.
- 4) Se recomienda el diseño de una política y procedimiento para el proceso de promociones de los colaboradores administrativos de UNAH-VS, con el fin de eficientar la gestión actual.

BIBLIOGRAFÍA.

Chiavenato, A. (2007). En A. d. humanos. México: McGraw-Hill.

CHIAVENATO, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato. México: McGraw Hill.

CHIAVENATO, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: McGraw Hill.

Conexionesan. (6 de febrero de 2018). www.esan.edu.pe. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/el-plan-de-carrera-como-estrategia-organizacional/>

Dessler , G., & Varela, R. (2018). Administración de recursos humanos. En G. D. Varela.. México: Pearson.

Díaz, M. J. (2010).

Escuela de Organización Industrial. (13 de Mayo de 2013). www.eoi.es. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/15/la-teoria-de-herzberg/>

Faccini, A. D. (s.f).

industrial., E. d. (13 de Junio de 2013). www.eoi.es. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/06/03/importancia-de-los-planes-de-carrera-en-las-empresas/>

Los recursos humanos. (21 de Mayo de 2011). www.losrecursoshumanos.com. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/resumen-de-las-principales-teorias-sobre-la-motivacion/>

Los recursos humanos. (28 de 09 de 2015). www.losrecursoshumanos.com. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/teoria-de-la-expectativa/>

Marketinados. (5 de Enero de 2007). www.marketinados.com. Obtenido de <https://marketinados.com/empleados-vs-colaboradores-la-nueva-fuerza-laboral/>

Mundo Empresarial. (23 de febrero de 2015). www.mundoempresarial.com. Obtenido de <http://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/un-plan-de-carrera-estructurado-optimiza-el-valor-del-negocio-4618>

Nestle. (s.f). www.empresa.nestle.es. Obtenido de https://empresa.nestle.es/es/cvc/equipo-humano/desarrollo-profesional#top_pag

portal de transparencia Unah. (s.f). www.transparencia.unah.edu.hn. Obtenido de <https://transparencia.unah.edu.hn/estructura-organica-y-servicios/funciones-y-objetivos-de-la-unah/>

Prieto Bejarano, P. G. (2013). Medellin Patente nº 1.

Propia, C. (2018). Diagrama de Variables.

Ramírez López, M. A., & Sanchez Marin, D. F. (s.f).

Redalyc. (2010). www.redalyc.org.

Scielo. (2015). Scielo. Universidad y Sociedad.

SEDP, C. d.-V. (Octubre de 2017). Plan Operativo Anual. S.P.S, Honduras.

SEDP, UNAH. (2017). SEDP.EDU.HN. Obtenido de <https://sedp.unah.edu.hn/>

Segovia Gonzalez, B. P. (2012).

Tadeo Lozano, J. (1999). Fundamentos conceptuales y metodológicos de la planificación. En J. T. Lozano. Bogotá: Géminis.

UNAH. (2017). www.unah.edu.hn. Obtenido de <https://www.unah.edu.hn/sobre-la-unah/historia/>

Ventura, C. (21 de Mayo de 2018). (D. Hernández, Entrevistador)

ANEXOS

ANEXO 1. INSTRUMENTO

A continuación, el instrumento con el que se evaluó la relación de las variables dependiente Motivación con las variables independientes, el mismo aplicado a 104 colaboradores del área administrativa de la UNAH-VS y con un 0.97 de confiabilidad según **Alfa de Cronbach** de acuerdo a la consistencia interna de los Ítems del instrumento de medición.

Universidad Tecnológica Centroamericana. (Unitec).

CUESTIONARIO DIRIGIDO A:

Colaboradores administrativos de UNAH-VS.

INTRODUCCION.

Tenga usted un bonito día, somos estudiantes de la Universidad Tecnológica Centroamérica (UNITEC) San Pedro Sula, y se ha tenido a bien realizar una investigación sobre, la relación que tiene los planes de carrera profesional con la motivación de los colaboradores, para lo cual se le solicita de su colaboración, respondiendo el presente cuestionario con la opción que considere la más conveniente. De antemano le agradecemos su tiempo y colaboración.

1. Indique marcando con una X cuales de las siguientes metas profesionales tiene planificadas lograr en el corto o mediano plazo.

Cambio de categoría.	
Especialización en su área	
Promoción	
Otras ¿Cuáles?	
Ninguna	

2. ¿Indique cuáles son sus áreas de especialización? Marque con una X en el espacio que corresponda.

Talento Humano	
IT	
Relaciones Públicas	
Finanzas	
Docencia	
Investigación	

Vinculación	
Otra, Indique ¿cuál?	

3. Califique el nivel de dominio que posee de las siguientes habilidades, marcando con una X en el nivel que considera tener más dominio.

Conductuales.	Nivel	Alto	Medio	Bajo
	Creatividad			
	Asumir riesgos			
	Organización			
Cognitivas.	Análisis y síntesis			
	Compromiso			
	Influencia			
	Orientación a resultados			
	Autoconfianza			
Emocionales.	Relaciones humanas			
	Manejo de emociones			
	Liderazgo.			
	Trabajo en equipo.			

<p>A continuación, se le presentan una serie de preguntas, las que puede valorar en la siguiente escala:</p> <p>1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo</p> <p>Marcar con una X la que considera a su criterio.</p>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Considera que el nivel de dominio de las habilidades anteriores le dan paso a progresar profesional y laboralmente?					
¿Considera poseer la experiencia que requiere su puesto de trabajo?					
¿Sería un factor motivante para usted el ascenso, o cambio de funciones en su puesto de trabajo?					
¿Ha alcanzado el nivel óptimo de conocimientos necesarios para desempeñarse en el área de interés?					
¿Está dentro de sus aspiraciones personales continuar desarrollándose profesionalmente?					
¿Le permite el medio laboral trazar y desarrollar sus metas?					
¿Es un factor que le estimula la motivación el crecimiento profesional y laboral?					
¿Considera haber logrado el crecimiento necesario en su puesto de trabajo					
¿Considera que la visión y objetivos de la universidad encaminan a su desarrollo profesional?					
¿Considera aprovechar al máximo los recursos que tiene a su alcance para contribuir con el logro de la visión?					
¿Ha buscado actualizarse profesional y laboralmente de manera constante?					
¿Considera que la institución le brinda los medios para buscar la mejora continua					
¿Considera que los valores que la institución ha identificado son abarcadores e influyentes?					
¿Su desempeño ha girado en torno a la cobertura y cumplimiento de los valores institucionales?					

¿Considera que desde que inició con la institución ha desarrollado competencias estrechamente ligadas a sus funciones, mediante la capacitación?					
¿Considera que el puesto en el que se desempeña actualmente le permite desarrollar sus competencias para futuras promociones?					
La institución está comprometida en su desarrollo profesional con el fin de ser promocionado a mejores posiciones o puestos.					
¿Considera que la institución le ha desarrollado para cumplir con las responsabilidades que demanda su puesto actual y puestos futuros?					
¿Es usted un colaborador que ha trabajado activa y eficientemente en el logro de méritos, con el fin de ser considerado para un proceso de promoción?					
¿Considera que la institución contribuye con el desarrollo y fortalecimiento de sus competencias?					
Desde su punto de vista, el instrumento de evaluación de desempeño con el que cuenta la institución, es idóneo para ser considerado en un proceso de promoción.					
¿Considera que las evaluaciones de desempeño que realiza su jefe inmediato son objetivas y contribuyen para ser promocionado?					
¿Recibe periódicamente de su jefe inmediato retroalimentación con el fin de cerrar las brechas encontradas en los resultados de evaluación y así ser un perfil competitivo en un proceso de promoción?					
¿Considera que los altos directivos se involucran en la gestión efectiva de recompensas?					
¿Considera que los beneficios que le facilita la institución lo motivan? (Monetarios, no monetarios)					
¿Considera que un buen comportamiento debe ser homenajado o retribuido por la institución?					
Su jefe inmediato socializa periódicamente con usted y sus compañeros los objetivos del área.					
Su jefe inmediato socializa con usted y sus compañeros los objetivos institucionales.					
¿Considera que recibe de la institución reconocimientos por realizar el trabajo indicado de manera efectiva? (Monetarios, no monetarios)					
¿Considera que la recompensa que recibe por su trabajo está acorde con lo establecido en el Manual de Puestos?					
¿Considera que la recompensa que recibe por su trabajo está acorde con el nivel de desempeño que realiza?					
¿Considera aprovechar al máximo los recursos que tiene a su alcance para contribuir con el logro de la visión?					

¿Ha incentivado la autoformación de competencias por iniciativa propia y fuera de la institución?					
Cuenta usted con las competencias genéricas que establece el manual de puestos de la institución y que le permiten ser un perfil para futuras promociones.					
Cuenta actualmente la institución con un sistema de recompensas idóneo para sus colaboradores del área administrativa.					
La institución brinda reconocimiento por cumplimiento de objetivos de área.					
Recibe reconocimiento de su jefe inmediato por su trabajo.					
En su área de trabajo son recompensados en base a competencias.					
Cundo termina su jornada de trabajo le comunican sobre su desempeño del día					
Al realizar las evaluaciones de desempeño periódicas, la institución.					

En esta sección se le presentan una serie de preguntas, las que puede valorar en la siguiente escala: 1=Alto 2= Medio 3= Bajo Marcar con una X la que considera a su criterio.	Alto	Medio	Bajo
¿En qué nivel conoce la visión y objetivos de la universidad?			
¿Qué nivel de importancia le da a la mejora continua?			
¿Qué nivel de aceptación que le daría a una iniciativa estratégica institucional que favorezca la mejora continua?			
Identifíquese con el nivel de compromiso con los valores institucionales.			
Identifíquese con la siguiente escala, respecto a los niveles actuales de satisfacción laboral.			
¿Cuál es el nivel de desarrollo de competencias que considera que cuenta actualmente?			
¿Qué nivel de importancia le da usted a las evaluaciones de desempeño que implementa la institución?			

Área o Unidad a la que pertenece:

Antigüedad:

Genero:

Muchas Gracias