



Escuela de Administración & Negocios

**Planes de Carrera como Herramienta de Motivación en las
Grandes Empresas de Suministro de Aguas de la Región
Metropolitana**

Tesis para optar al título profesional de
Ingeniería en Administración de Recursos Humanos

Profesor Guía: Mildred Burgos

Estudiantes: Iván Martínez
Ljubica Palma
Carlos Ramírez

Santiago de Chile

Febrero, 2019

Índice

RESUMEN Y PALABRAS CLAVES.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
LISTA DE TABLAS	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	3
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Contexto.....	6
1.3 Objetivos.....	8
1.4 Justificación de la investigación.....	9
1.5 Delimitación de la investigación.....	10
1.6 Operacionalización de las variables.....	11
CAPÍTULO 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	12
2.1. Planes de carrera.....	12
2.1.1. Orientación de carrera.....	12
2.1.2. Capacitación y desarrollo.....	15
2.1.3. Reclutamiento.....	16
2.2. Motivación.....	17
2.2.1. Intrínseca.....	19
2.2.2. Extrínseca.....	20
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	21
3.1. Enfoque epistemológico.....	21
3.2. Tipo de investigación.....	21
3.3. Diseño de investigación.....	22
3.4. Población y muestra.....	23
3.5. Instrumento.....	25
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	27
4.1. Análisis de los resultados.....	27
4.1.1. Resultados Agrupados.....	29
4.1.2. Resultados Segmentados.....	55
4.2. Discusión de los resultados.....	108
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES.....	112
BIBLIOGRAFÍA.....	116
ANEXOS.....	118

Resumen

El objetivo de esta investigación es analizar los planes de carrera como herramienta de motivación para los trabajadores de las Grandes Empresas de Suministros de Aguas en la Región Metropolitana de Santiago de Chile. Durante la investigación se logra distinguir las diferencias en los niveles implementación de los elementos de planificación de carrera entre las Grandes Empresas de Suministro de Aguas de la Región Metropolitana, y el escaso efecto en los indicadores motivacionales intrínsecos.

Abstract

The objective of this research is to analyze the career plans as a motivation tool for the workers of the large water supply companies in the Metropolitan Region of Santiago de Chile. During the investigation it is possible to distinguish the differences in the implementation levels of the elements of career planning among the Large Water Supply Companies of the Metropolitan Region, and the limited effect on the intrinsic motivational indicators.

Palabras claves

Planes de carrera, motivación, recursos humanos, desarrollo Profesional, reclutamiento

Key words

Career Planning, motivation, human resources, professional development, recruitment

AGRADECIMIENTOS

La presente investigación está dedicada a nuestras familias por haber sido un apoyo a lo largo de toda nuestra carrera universitaria, y a todas las personas especiales que nos acompañaron en esta etapa, aportando a nuestra formación tanto profesional, como ser humano.

LISTA DE TABLAS

Cuadro 1: Operacionalización de las variables

Cuadro 2: Población

Cuadro 3: Baremo para la interpretación

Cuadro 4: Baremo para la interpretación

Cuadro 5: **Resultados Agrupados**

Cuadro 6: **Resultados Agrupados**

Cuadro 7: **Resultados Agrupados**

Cuadro 8: **Resultados Agrupados**

Cuadro 9: **Resultados Agrupados**

Cuadro 10: **Resultados Agrupados**

Cuadro 11: **Resultados Agrupados**

Cuadro 12: **Resultados Agrupados**

Cuadro 13: **Resultados Agrupados**

Cuadro 14: **Resultados Agrupados**

Cuadro 15: **Resultados Agrupados**

Cuadro 16: **Resultados Agrupados**

Cuadro 17: **Resultados Agrupados**

Cuadro 18: **Resultados Agrupados**

Cuadro 19: **Resultados Agrupados**

Cuadro 20: **Resultados Agrupados**

Cuadro 21: **Resultados Agrupados**

Cuadro 22: **Resultados Agrupados**

Cuadro 23: **Resultados Agrupados**

Cuadro 24: **Resultados Agrupados**

Cuadro 25: **Resultados Agrupados**

Cuadro 26: **Resultados Agrupados**

Cuadro 27: **Resultados Agrupados**

Cuadro 28: **Resultados Agrupados**

Cuadro 29: **Resultados Agrupados**
Cuadro 30: **Resultados Agrupados**
Cuadro 31: **Resultados Segmentados**
Cuadro 32: **Resultados Segmentados**
Cuadro 33: **Resultados Segmentados**
Cuadro 34: **Resultados Segmentados**
Cuadro 35: **Resultados Segmentados**
Cuadro 36: **Resultados Segmentados**
Cuadro 37: **Resultados Segmentados**
Cuadro 38: **Resultados Segmentados**
Cuadro 39: **Resultados Segmentados**
Cuadro 40: **Resultados Segmentados**
Cuadro 41: **Resultados Segmentados**
Cuadro 42: **Resultados Segmentados**
Cuadro 43: **Resultados Segmentados**
Cuadro 44: **Resultados Segmentados**
Cuadro 45: **Resultados Segmentados**
Cuadro 46: **Resultados Segmentados**
Cuadro 47: **Resultados Segmentados**
Cuadro 48: **Resultados Segmentados**
Cuadro 49: **Resultados Segmentados**
Cuadro 50: **Resultados Segmentados**
Cuadro 51: **Resultados Segmentados**
Cuadro 52: **Resultados Segmentados**
Cuadro 53: **Resultados Segmentados**
Cuadro 54: **Resultados Segmentados**
Cuadro 55: **Resultados Segmentados**
Cuadro 56: **Resultados Segmentados**

1. Introducción

Los planes de carrera en los recursos humanos es un tema de considerable relevancia tanto para la organización como para sus funcionarios. La promoción se puede producir por el reconocimiento a los resultados obtenidos por un individuo, o por su antigüedad. Lamentablemente en la actualidad existe la sensación de que los planes de carrera dentro de una organización entre niveles significativamente diferenciados es una situación inusual. La limitada existencia de estudios que determinen el impacto de los planes de carrera en la motivación, permite que, la presente investigación tenga como objetivo analizar los Planes de Carrera como herramienta en la motivación de los trabajadores en las Grandes Empresas de Suministro de Aguas de la Región Metropolitana.

En el primer capítulo se presentan los antecedentes y el contexto en que se desarrollan las variables a analizar. Además, se incluyen los objetivos, general y específicos, así como también la justificación y delimitación de la investigación. Además, de la presentación del cuadro de operacionalización de las variables con sus dimensiones e indicadores.

Seguidamente, en el segundo capítulo, se encuentra la revisión de la literatura sobre las variables consideradas. Para los planes de carrera se consideran textos de Chiavenato, Gómez-Mejía, y para la motivación de Herzberg, Maslow y Robbins.

El tercer capítulo contiene la metodología utilizada en esta investigación, donde se indicará el enfoque epistemológico de esta, el tipo y diseño de investigación, la población y

muestra tomadas, además del tipo de instrumento que se ocupó para la recolección de los datos.

A continuación, en el capítulo cuarto se realiza el análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento.

Finalmente, el capítulo quinto contiene las conclusiones extraídas por los investigadores a través del análisis de los datos obtenidos y las respectivas recomendaciones para las Grandes Empresas de Suministro de Aguas de la Región Metropolitana.

CAPÍTULO I

1.1 Antecedentes

En la actualidad, Ramírez, Badii & Abreu (2008) indican que en las últimas décadas las sociedades viven en un constante cambio social, económico, político y cultural, que conlleva a un cambio de paradigmas y modelos mentales. Todos estos cambios afectan tanto los modos de vida de las personas como el vínculo que el individuo establece con las organizaciones a las que pertenece.

Las primeras prácticas de la gestión moderna de recursos humanos surgen con el desarrollo de las grandes Empresas y el inicio del modelo capitalista y su sistema de producción industrial (Barley y Kunda, 1995). Precisamente esta evolución, y en especial los aportes de la llamada gestión humana en el nuevo modelo tecno económico, privilegia el conocimiento y las personas como fuente de ventaja competitiva sostenible (Wright y McMahan, 1992; Lado y Wilson, 1994)

En efecto, la situación económica del país constituye un elemento de importante influencia sobre las actividades que las organizaciones realizan. Por ello, en América Latina, la gestión de RR.HH. resulta compleja debido a los constantes cambios en el contexto socio-económico, que requieren un alto grado de flexibilidad organizacional y visión estratégica a largo plazo. Según el informe final de la consultora Deloitte (Abril, 2018), la función de Recursos Humanos sigue cambiando en la medida en que dirige su enfoque de mejorar las operaciones internas hacia la contribución estratégica en el desempeño del negocio. Sin embargo, según la encuesta realizada por la consultora, la tarea de los departamentos de gestión de personas en América Latina es considerada mayoritariamente como administrativa de soporte (70%) y de control de cumplimiento de políticas (30%) en Empresas nacionales,

mientras que en Empresas multinacionales el rol de recursos humanos es considerado como de asesor estratégico por más del 80% de las organizaciones.

La gestión moderna del talento humano se fundamenta en considerar a los trabajadores como socios de la organización. Según Chiavenato (2007), los trabajadores invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, y riesgos. Con la confianza de recibir reingreso de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera. Cualquier inversión sólo se justifica cuando trae un retorno razonable.

El desarrollo de personal tiene como objetivo buscar el mantenimiento de la información, además del desarrollo de las personas a nivel tanto personal como profesional dentro de la organización; involucrando los procesos de formación de los empleados a través de la capacitación, entrenamiento para el desarrollo profesional y los planes de carrera, la evaluación junto con el mejoramiento del desempeño, el sistema de información así como también el monitoreo de la Gestión Humana. (García, 2008, citado por Chiavenato (2002)).

En ese sentido, una herramienta importante a considerar en la gestión de recursos humanos es el diseño y desarrollo de los planes de carrera profesional de los empleados que de alguna manera se relacionan con los esquemas de compensaciones, pues tienen impacto en la satisfacción, en el compromiso y en el desempeño de la persona en el puesto (Abdulkadir, Isiaka y Adedoyin, 2012, McCloskey y Igbaria, 2003, Igbaria y Shayo 1997).

Una carrera es una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona que cada vez son más elevados y complejos. Esta secuencia se consigue a través de ascensos, refiriéndose al movimiento vertical de una persona que sube a un puesto más alto dentro de

la organización. Cuando un trabajador obtiene un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional. El ascenso es símbolo de éxito y representa un paso hacia adelante en la carrera del empleado. A su vez también se puede considerar como parte de planes carrera movimientos horizontales dentro de la empresa que contribuyan al desarrollo profesional del trabajador (Chiavenato, 2007).

El desarrollo de carrera ha evolucionado desde visiones clásicas, en las que se limitaba tan solo a la promoción interna, hacia nuevos modelos en los que intervienen numerosas prácticas y en los que se tienen en mayor consideración las expectativas y deseos de los propios profesionales. Estas corrientes de pensamiento han roto con los planteamientos anteriores introduciendo nuevos diseños (Sullivan y Baruch, 2009) que entienden el desarrollo como una ayuda individual al empleado para que alcance sus objetivos de carrera. Además, se incorporan al proceso de desarrollo de carrera prácticas como la rotación, los movimientos laterales dentro y fuera de la organización (Zaleska y De Menezes, 2007).

La presente investigación se plantea la pregunta: Cómo son los planes de capacitación de desarrollo de carrera y los elementos motivacionales intrínsecos y extrínsecos presentes en los sistemas de motivación en las Grandes Empresas de Suministro de aguas de la Región Metropolitana.

Es relevante constatar la responsabilidad que la organización tiene de lograr generar la motivación necesaria, considerando a las personas como seres individuales con diferentes motivaciones que trabajan en conjunto con otros de manera colectiva según los objetivos de la organización, para ello se verificara la posibilidad de desarrollo en la empresa, la existencia de elementos de higiene como la remuneración, los beneficios y las condiciones ambientales, y elementos motivadores como crecimiento personal, autorrealización, autonomía y logro.

1.2 Contextualización

El campo del desarrollo profesional, aunque relativamente joven, ha experimentado un tremendo cambio, en gran medida porque las oportunidades y las trayectorias profesionales están menos estructuradas y son menos predecibles de lo que lo eran hace décadas. Lo que actualmente caracteriza al mundo empresarial ya no es la seguridad laboral o el desarrollo profesional en una sola organización, sino el cambio tecnológico y la reducción del tamaño empresarial. (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2009).

El resultado de estos cambios es un contexto organizacional basado en estructuras empresariales más planas donde no existe una jerarquía laboral muy marcada. Estas nuevas realidades empresariales afectan significativamente a la actitud de los empleados hacia su carrera, y cada vez menos personas consideran que su desarrollo profesional pasa por permanecer durante un largo período de tiempo en la misma organización. De la misma manera, aumenta la percepción de que cambiar de trabajo es una forma adecuada de avanzar en la carrera profesional (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2009).

La gestión de recursos humanos debiera contrarrestar esta tendencia para evitar la fuga de talento, y para ello debe entregar oportunidades de crecimiento y desarrollo de habilidades al interior de la organización. Los planes de carrera son una herramienta fundamental para atraer y mantener el talento de una fuerza laboral que necesita, cada vez más, mantenerse competitiva en el mercado laboral (Chiavenato, 2007).

En Chile, convergen tendencias estancadas en una visión más clásica de los recursos humanos, en la que no se presta especial interés a la motivación intrínseca de los trabajadores, con las nuevas condiciones del mercado que apuntan hacia organizaciones más planas y

dinámicas. Todo esto acentúa los problemas que unas malas políticas de desarrollo de carrera profesional pueden causar en la motivación de los trabajadores.

Según el Estatuto Administrativo en Chile que estipula en su artículo 6º: “la carrera funcionaria se iniciará con el ingreso en calidad de titular a un cargo de la planta, y se extenderá hasta los cargos de jerarquía inmediatamente inferior a los de exclusiva confianza” (Ley 18.834). Por tanto, se observa que la legislación sobre el empleo público en el país reconoce la necesidad de regular y facilitar el desarrollo de carrera de los trabajadores desde 1989, año en que se aprobó el citado estatuto.

En las Empresas del sector de Suministro de Aguas potable de la Región Metropolitana de Chile existen diferencias importantes de enfoque según la propiedad de la empresa, ya sea Pública o privada. En la empresa privada, se puede observar un cierto esfuerzo por potenciar la promoción interna y los planes de carrera. Sin embargo, es un esfuerzo poco formal, sin el apoyo completo de los procesos de administración de recursos humanos y poco integrado en la gestión estratégica general de la organización.

Situación que podría afectar negativamente a la motivación de algunos trabajadores, sintiendo que su esfuerzo y contribución sólo es apreciado hasta un cierto límite, si la estructura de las Empresas y los procesos de desarrollo y capacitación impidiesen el ascenso a partir de determinados niveles, de acuerdo a nuestra hipótesis, esto podría ocasionar cambios en los niveles motivacionales de los trabajadores.

En la empresa de capital público un elevado porcentaje de trabajadores se siente desmotivado en sus tareas cotidianas ya que no cuentan con contratos indefinidos (Trabajadores a honorarios) sin la posibilidad de todos los procesos de promoción interna.

Además, los cambios de administración, tanto a nivel municipal como estatal, tienen como consecuencia reestructuraciones que implican cambios de hasta el 40% del personal. En estas circunstancias, la motivación de los trabajadores puede seguir bajando a pesar de niveles de remuneración que son por encima del promedio nacional. Además, la productividad podría bajar tanto como el clima laboral que es percibido como bastante negativo.

1.3 Objetivos

En esta investigación, se plantean 6 objetivos específicos que nos ayudarán a entender un poco más las dimensiones y variables que afectan en las organizaciones estudiadas. Además se plantea un objetivo general, analizando los planes de carrera como herramienta de motivación en las grandes Empresas privadas y Públicas de Suministro de Aguas en la Región Metropolitana.

1.3.1 Objetivo general

Analizar los Planes de Carrera como Herramienta de Motivación de los Trabajadores en las grandes Empresas de Suministro de Aguas en la Región Metropolitana.

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir los elementos de orientación de carrera presentes en las Grandes Empresas de Suministro de Aguas de la Región Metropolitana.
- Identificar las iniciativas de capacitación y desarrollo de personas en las Grandes Empresas de Suministro de Aguas de la Región Metropolitana.
- Identificar el sistema de reclutamiento más prominente en las Grandes Empresas de Suministro de Aguas de la Región Metropolitana.

- Identificar los factores intrínsecos o motivadores presentes en las Grandes Empresas de Suministro de Aguas de la Región Metropolitana.
- Distinguir los factores extrínsecos o de higiene presentes en las Grandes Empresas de Suministro de Aguas de la Región Metropolitana.
- Comparar los planes de carrera en conjunto con la variable de motivación entre las Grandes Empresas Pública y privada de Suministro de Aguas de la Región Metropolitana.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Justificación teórica

Se revisó de forma exhaustiva la literatura encontrando escasas investigaciones que estudien de manera exclusiva los planes de carrera y la motivación, normalmente se realizan estudios de forma más amplia con respecto al clima organizacional o procesos de recursos humanos.

1.4.2 Justificación metodológica

La investigación permitirá el desarrollo de instrumentos de medición de las variables consideradas, y por tanto relacionar la implementación de los procesos de planes de carrera con el nivel de motivación de los trabajadores.

1.4.3 Justificación práctica y social

Esta investigación ayudará a identificar problemas en los sistemas de desarrollo de personal y crear modelos de motivación de los trabajadores que consideren como un factor importante los planes de carrera.

1.5 Delimitación de la investigación

1.5.1 Delimitación espacial

La investigación se realizará en todas las Grandes Empresas de Suministro de Aguas de la Región Metropolitana de Chile, tanto de carácter privado como público.

1.5.2 Delimitación temporal

La investigación será realizada entre los meses de Julio 2018 a Febrero de 2019.

1.5.3 Delimitación metodológica

Será una investigación según el paradigma cuantitativo de campo, transeccional, descriptiva de las variables planteadas.

1.5.4 Delimitación teórica

La investigación se limitará a los siguientes autores: Chiavenato (2007), Robbins (1994), Gómez-Mejía (2009), Hellriegel y Slocum (2004), Hertzberg (1959) y Maslow (1954).

1.6 Cuadro de operacionalización de las variables

Cuadro 1: Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicador	Autor
Planes de carrera	Orientación de Carrera	Asesoría individual	Gomez-Mejia (2009)
		Servicios de información	Gomez-Mejia (2009)
		Información de vacantes	Gomez-Mejia (2009)
		Mapas de carrera	Gomez-Mejia (2009)
		Centros de recursos	Gomez-Mejia (2009)
		Previsiones de promoción	Gomez-Mejia (2009)
		Planificación de sucesiones	Gomez-Mejia (2009)
	Capacitación y desarrollo	Mentoring	Chiavenato (2007)
		Coaching	Gomez.-Mejia (2009)
		Rotación	Gomez-Mejia (2009)
		Capacitación Externa	Chiavenato (2007)
Reclutamiento	Interno	Chiavenato (2007)	
	Externo	Chiavenato (2007)	
Motivación	Intrínseca	Logro	Robbins (1994)
		Autorrealización	Maslow (1984)
		Naturaleza del trabajo	Gomez.-Mejia (2009)
		Reconocimiento	Hellrigel y Slocum (2004)
		Responsabilidad	Hellrigel y Slocum (2004)
		Crecimiento personal	Robbins (1994)
		Autonomía	Robbins (1994)
	Extrínseca	Remuneración	Herzberg (1959)
		Clima laboral	Robbins (1994)
		Condiciones ambientales	Herzberg (1959)
		Beneficios	Robbins (1994)
		Políticas de la empresa	Hellrigel y Slocum (2004)
		Relaciones con los compañeros	Hellrigel y Slocum (2004)

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO II

2.1. Planes de carrera

El desarrollo de la carrera profesional es algo diferente a la formación. El desarrollo de la carrera profesional tiene un alcance mayor, se produce durante más tiempo y con una perspectiva más amplia. El objetivo de la formación es mejorar el rendimiento; el objetivo del desarrollo es enriquecer y conseguir trabajadores más capacitados. El desarrollo de la carrera profesional no es un programa de formación de una sesión, o un seminario de planificación de la carrera (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2009).

Así mismo, Delgado, Gómez, Romero y Vázquez (2006) indican que el desarrollo de carrera representa la secuencia entera de actividades y eventos relacionados con la carrera de un individuo, es decir, se acompaña de adquirir calificaciones educativas y certificaciones, el camino de carrera, auto-actualización como individuo, cambio de carreras y crecimiento, curva de aprendizaje, vida familiar, logros y reconocimientos o felicitaciones.

Por otra parte, Aplin y Gester (2007) consideran que la planificación de carrera es un proceso continuo por el cual el individuo fija sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Sin embargo, los mismos autores expresan que desde un punto de vista práctico nunca ha habido tantos puestos de alto nivel que hagan de la movilidad hacia arriba una realidad para todas las personas.

2.1.1. Orientación de carrera

La primera dimensión considerada en la variable de planes de carrera es orientación de carrera que es el conjunto de herramientas que Ofrece a los empleados información importante sobre sus fortalezas, debilidades y sobre las trayectorias profesionales de que disponen en la organización Gómez-Mejía, Balkyn y Cardi (2009).

A su vez también identifican dos herramientas esenciales en la valoración de la carrera profesional: En primer lugar los libros genéricos de carreras profesionales, que pueden contener una declaración de las políticas y procedimientos de la organización relativas a cuestiones profesionales, así como descripciones de las trayectorias profesionales y de las opciones disponibles en la organización. En segundo lugar, los seminarios de planificación profesional, que pueden ser llevados a cabo por el departamento de RRHH de la organización o por un proveedor externo –una empresa de asesoría o una universidad–, ofrecen información a los empleados sobre las opciones profesionales de la organización Gómez-Mejía, Balkyn y Cardi (2009).

Los sistemas de anuncios de puestos constituyen una forma bastante fácil y directa de ofrecer a los empleados información sobre los puestos vacantes. La disponibilidad de puestos en la organización se expone en el tablón de anuncios, en un boletín interno de la empresa, mediante un sistema informatizado o de grabaciones telefónicas o en la intranet de la empresa. Independientemente del medio, todos los empleados tienen acceso al listado.

Todos los anuncios deberían incluir descripciones claras de las especificaciones del puesto y los criterios que se utilizarán para seleccionar a los candidatos (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2009). Para estos autores un centro de recursos es un conjunto de materiales para el desarrollo profesional, como libros, cintas y textos. Estos recursos podrían estar a

cargo del departamento de RRHH, ya sea en oficinas o en un área de fácil acceso para los empleados.

Para Chiavenato (2007) existen 5 esquemas de orientación de carrera hacia los empleados. La asesoría individual de carreras, cuando el gerente de línea conduce sesiones de asesoría; servicios de información a los empleados, que ofrecen a los empleados información respecto de las oportunidades internas; sistemas de información sobre vacantes, cuando la organización anuncia la oferta de cargos desde el interior; mapas de carreras, que son una especie de organigrama que muestra las posibles direcciones y oportunidades de carrera disponibles; y centros de recursos de carrera: colección de materiales para el desarrollo de carrera como biblioteca, casos, DVD, cintas y software.

Las previsiones de promoción son decisiones tomadas por los directivos respecto al potencial de promoción de sus subordinados. Estas previsiones permiten a la organización identificar a las personas que parecen tener un elevado potencial de promoción. Los empleados de elevado potencial reciben a continuación experiencias de desarrollo (como la asistencia a un seminario de formación ejecutiva) para ayudarles a realizar ese potencial.

La planificación de sucesiones se centra en la preparación de personas para ocupar cargos ejecutivos. Formalmente, la planificación de sucesiones implica el análisis de las necesidades de desarrollo a partir de los planes estratégicos de la empresa (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2009).

2.1.2. Capacitación y desarrollo

La segunda dimensión considerada en la variable de planes de carrera es Capacitación y desarrollo. Capacitación se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes de la persona y Desarrollo es definido como un esfuerzo para ofrecer a los empleados las habilidades que la organización necesitará en el futuro. (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2009).

Una herramienta de capacitación y desarrollo es el mentoring que es una relación entre dos trabajadores, uno de los cuales tiene experiencia y el otro no, orientada al desarrollo. En las relaciones de mecenazgo, que pueden tener lugar en todos los niveles y en todas las áreas de la organización, normalmente se asesora, se modela, se comparten los contactos y se ofrece apoyo (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2009).

El coaching de los empleados consiste en hacer reuniones continuadas, a veces espontáneas, entre los directivos y sus empleados para discutir los objetivos y el desarrollo profesional del empleado. La cooperación con los empleados para revelar y poner en práctica sus objetivos profesionales fomenta la productividad y puede facilitar el avance del propio directivo (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2009).

Los mismos autores indican que la rotación en el trabajo implica la asignación de los empleados a diversos trabajos de forma que puedan adquirir una base más amplia de habilidades. Esta experiencia laboral más amplia otorga a los trabajadores más flexibilidad para elegir una trayectoria profesional y por lo tanto la rotación interna también puede ser considerada un elemento de capacitación y desarrollo. Adicionalmente, las organizaciones pueden ofrecer programas educativos externos (seminarios, talleres y programas de

formación continua y de formación profesional) para respaldar la educación y el desarrollo de sus empleados.

2.1.3. Reclutamiento

La tercera dimensión en la variable de planes de carrera es el reclutamiento, que es el proceso por el que se genera un conjunto de candidatos cualificados para un determinado puesto de trabajo; el primer paso del proceso de contratación (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2009).

Las organizaciones tienen dos formas fundamentales de cubrir vacantes en un puesto o cargo determinado: el reclutamiento interno (buscar al candidato dentro de su propia nómina de empleados) y el reclutamiento externo (acudir al mercado de trabajo). Desarrollar e implementar procesos adecuados de reclutamiento interno es fundamental para apoyar los esquemas de planes de carrera.

La promoción interna tiene una serie de ventajas: Aprovecha mejor el potencial humano de la organización, Motiva el desarrollo profesional, Incentiva la permanencia de los empleados, No requiere socialización organizacional, El costo financiero es mejor. Sin embargo, el reclutamiento interno también puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas; favorece la rutina y conserva la cultura organizacional (Chiavenato, 2007).

Con respecto al efecto en la motivación, Chiavenato (2007) apunta que la promoción interna es una fuente poderosa de motivación para los empleados, ya que éstos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de

reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.

Con respecto al reclutamiento externo, es decir, a recurrir a personal ajeno a la organización para llenar una vacante, indica que cuando se monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales están fuera de su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal (Chiavenato, 2007)

2.2. Motivación

La segunda variable de estudio en la investigación es la motivación la cual hace referencia al deseo de una persona de hacer su trabajo lo mejor posible, o de ejercer el máximo esfuerzo para desempeñar las tareas asignadas (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2009).

Para abordar el tema de la motivación de cada persona primero es necesario indagar en lo que son las necesidades del ser humano. Una necesidad es provocada a veces directamente por procesos internos de un tipo determinado. Pero más frecuentemente (cuando se encuentra ya dispuesta) es consecuencia de la aparición de una presión eficaz del entorno o de la anticipación imaginada de la misma. Una necesidad se manifiesta en que induce al organismo a buscar determinados tipos de presiones o a evitarlos o, si ha chocado ya con tales presiones, a tenerlas en cuenta y reaccionar en consecuencia. Las necesidades son, según esto, activadores y reguladores anclados de algún modo relevantes del medio

ambiente, mueven al organismo a influir en la situación existente de manera favorable al mismo.

El Autor Clásico Maslow. A. (1948) indica una relación jerárquica general entre las diversas clases de necesidades que él distingue: necesidades básicas, necesidades de seguridad y protección, necesidades sociales, necesidades de estima, necesidad de autorrealización. La motivación se refiere a aquello que hace que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras (Hampton, 2000). Es decir, la motivación corresponde a una serie de impulsos o deseos, los cuales fomentan cierto comportamiento (Flores, 1996). Por lo tanto, cuando se estudia la motivación se parte de la premisa de que incide notablemente en todas las acciones que las personas pueden realizar (Soler y Chirólde, 2010).

Para Herzberg (1959) la motivación es un impulso que genera compromiso con relación al ámbito laboral, se caracteriza por la interacción con el ambiente, situaciones o personas, según el nivel de satisfacción del individuo afecta de forma directa al rendimiento laboral. En la teoría de los dos factores, propone que la motivación se puede diferenciar en dos grupos: factores de higiene y de motivación.

Además, cuando hablamos de motivación, no solo hacemos referencia a las personas, sino que también a la persona que forja dicha motivación (Robbins y Coulter, 2005). Por este motivo, las personas que toman decisiones deben conocer las condiciones en las cuales a los trabajadores puede motivárseles para que efectúen su trabajo de mejor manera, al mismo tiempo que cumplen con los objetivos de la empresa u organización.

Según Robbins (1994), la motivación, es el lugar o sitio de origen de la fuerza que impulsa al individuo. Así, éstas pueden ser interna (intrínseca) o externa (extrínseca) a la

persona. La motivación intrínseca es aquella que trae, pone, ejecuta, activa el individuo por sí mismo cuando lo desea, para aquello que le apetece. Es por tanto, una motivación que lleva consigo, no depende del exterior y la pone en marcha cuando lo considera oportuno.

La motivación extrínseca es aquella provocada desde fuera del individuo, por otras personas o por el ambiente, es decir, depende del exterior, de que se cumplan una serie de condiciones ambientales o haya alguien dispuesto y capacitado para generar esa motivación.

2.2.1. Intrínseca

Herzberg (1959) indica que los factores motivacionales o intrínsecos tienen relación con los deberes o tareas relacionados al cargo, se encuentran bajo el dominio del trabajador, son aquellos que tienen relación directa con la motivación y sentimientos como el crecimiento y el desarrollo personal del individuo, el efecto motivacional es duradero, influyendo en las necesidades de autorrealización, generando una mayor productividad.

Los factores motivadores, o intrínsecos, incluyen el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, los ascensos, la autonomía y la responsabilidad. Éstos se relacionan con los sentimientos positivos de la persona respecto al trabajo y con el contenido del trabajo en sí. A su vez, tales sentimientos positivos se asocian con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad de la persona. (Hellrigel y Slocum 2004)

A este mismo respecto Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2009) indican que los factores motivadores son factores internos al trabajo que generan satisfacción laboral y una mayor motivación. Si estos factores no existen los empleados no estarán suficientemente motivados para realizar todo su potencial. Algunos ejemplos de factores motivadores son los siguientes:

la naturaleza del trabajo, la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y las oportunidades de promoción.

2.2.2. Extrínseca

Para Herzberg (1959) cuando se habla de factores extrínsecos o de higiene se refiere a aquellas variables que están fuera del control del trabajador, se encuentran en el ambiente donde se cumplen las funciones laborales y son de responsabilidad de la organización, como; salarios, condiciones ambientales, beneficios, clima organizacional. A la vez indica que cuando la organización no cumple con los factores higiénicos se generan altos niveles de insatisfacción laboral, cuando la organización cumple con estos factores, se consigue evitar los niveles de insatisfacción en los trabajadores, pero no consiguen aumentar los niveles de motivación por un periodo de tiempo prolongado.

Según Hellriegel y Slocum (2004) los factores de higiene incluyen la política y administración de la compañía, la supervisión técnica, el sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Estos factores se relacionan con los sentimientos negativos de las persona hacia el trabajo y con el ambiente en que éste se realiza. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2009) afirman que la falta de los factores de higiene puede provocar una insatisfacción activa y una desmotivación e incluso, en situaciones extremas, el absentismo laboral. Estos autores señalan como factores de higiene: las políticas de la empresa, las condiciones laborales, la seguridad laboral, el salario, las prestaciones y las relaciones con supervisores, compañeros y subordinados.

CAPÍTULO III

3.1. Enfoque epistemológico

La presente investigación se enmarca dentro del paradigma positivista cuyo objetivo es, según Chávez (2000) manifestar la realidad sin modificarla, observándola y recogiendo datos directamente de ella.

El estudio presenta un enfoque cuantitativo, pues, como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2010) usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. La recolección de los datos se fundamenta en la medición, y éstos se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar a través de métodos estadísticos. De la misma forma, Hurtado, L y Toro, G (2003), denomina cuantitativa a la investigación que tiende a usar instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y de la estadística.

3.2. Tipo de investigación

La investigación se cataloga como descriptiva, que para Tamayo (2007) comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. Bavaresco (2006) afirma que consiste en describir y analizar sistemáticamente características homogéneas de los fenómenos estudiados sobre la realidad.

Como indica Méndez (2017) el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. Para ello, los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la

recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

Atendiendo al esquema de Tamayo (2007) para investigaciones descriptivas, este estudio presentará las siguientes etapas: Definir el problema, definición y formulación de hipótesis, supuestos en que se basan las hipótesis, marco teórico, selección de técnicas de recolección de datos, categorías de datos a fin de facilitar relaciones, verificación de validez de instrumentos, descripción, análisis e interpretación de datos.

3.3. Diseño de investigación

La investigación se define como descriptiva no experimental, ya que como señalan Hernández et al. (2010), este tipo de investigación es el que se realiza sin manipular deliberadamente variables, solo observando fenómenos tal como se dan en su contexto natural. Al mismo respecto, Gómez (2006) señala que en un diseño de investigación no experimental es imposible manipular la variable o asignar aleatoriamente a los participantes, pues no hay condiciones o estímulos a los cuales se exponga a los sujetos de estudio, ya que los mismo se observan en su ambiente natural.

El diseño de la investigación es de campo transeccional ya que tiene como objeto proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo (Sabino, 2007). Para Hurtado (2008), el diseño de la investigación hace explícitos los

aspectos operativos de la misma. Se refiere a dónde y cuándo se recopila la información, así como la amplitud de la información recopilada. Según Hernández et al. (2010) se considera transeccional puesto que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Con esto se obtendrá una foto fija, con información relevante sólo para ese tiempo determinado.

Además, la investigación se define como de campo, puesto que la recolección de los datos se realizará al interior de las organizaciones del sector observado, lo cual permitirá obtener información real y precisa suministrada directamente por los empleados que son sujeto de estudio.

En este sentido, Moreno (2008) define la investigación de campo como aquella en donde se reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos o fenómenos que se encuentran en estudio, y Bavaresco (2006) indica que esta se realiza en el propio sitio en donde se encuentra el objeto de estudio, permitiendo un conocimiento más a fondo del problema por parte del investigador.

3.4. Población y muestra

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz et al., 1980, citado por Hernández et al.). Para analizar las variables de planes de carrera y motivación, la presente investigación se centrará en aquellos empleados susceptibles de ser incorporados al plan de desarrollo de la organización.

Por lo tanto, la población se define como todos los trabajadores corporativos, de planta, que se desempeñan en oficinas centrales de las dos grandes Empresas de Suministro de Aguas de la Región Metropolitana, una de ellas de carácter privado y el otro público. Esto

descarta a empleados temporales (o de contrata en el sector público), subcontratados y trabajadores en sucursales.

Cuadro 2: Población

Cuadro	
Poblaciones	
EMPRESA	Nº DE TRABAJADORES
Pública	61
Privada	488
TOTAL	549

Fuente: elaboración propia

En la investigación cuantitativa la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos. El objetivo es generalizar o extrapolar los datos de una muestra a una población (de un grupo pequeño a uno mayor) y por lo tanto, la muestra debe ser representativa (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En este ámbito, Sabino (2007) define la muestra como una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo.

En este estudio la muestra será probabilística, es decir, como apuntan Hernández et al. (2010) todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por

medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. Para ello, la muestra será seleccionada por azar sistemático.

La fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra es la siguiente:

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

Donde:

n: tamaño de la muestra

Z_α: constante dependiente del nivel de confianza. Para una confiabilidad del 95% toma el valor de 1.96.

N: tamaño de la población

p y q: se supone iguales a ½

e: error muestral deseado. En este caso 5%.

Por tanto, el tamaño de la muestra resultante en este caso:

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 549 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.05^2 (549 - 1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} = 227$$

3.5. Instrumento

Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso de se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información (Sabino, 2007). Como indica Mendez (2017), es posible que el desarrollo de la investigación propuesta depende de la información que el investigador debe recoger en forma directa. Cuando esto sucede hablamos de la fuente primaria e implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada.

Hernández et al. (2010) indican que el instrumento más utilizado para recolectar datos es el cuestionario. Éste consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, que debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. A ese mismo respecto, Méndez (2017) dice que el cuestionario supone su aplicación a una población bastante homogénea, con niveles similares y problemática semejante. Se pueden aplicar colectivamente, por correo o a través de llamadas telefónicas.

De acuerdo a estos antecedentes, el método de recolección de datos seleccionado por los investigadores es un cuestionario cerrado de 26 reactivos, relativos a los indicadores de las dimensiones determinadas en ambas variables de estudio, estas son, Planes de Carrera y Motivación. El instrumento cuenta con una escala de 4 niveles para evitar centralidad en las respuestas.

Como indican Hernández et al. (2010), la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, el cual es un concepto del que pueden tenerse diferentes tipos de evidencia. La validez de expertos se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión de acuerdo con voces calificadas. De acuerdo a esto, el instrumento utilizado fue validado por tres expertos en la materia de gestión de recursos humanos, tanto académicos como profesionales.

CAPÍTULO IV

Este capítulo comprende el procesamiento, la interpretación y el análisis de los datos obtenidos tras la aplicación del instrumento, consistente en un cuestionario cerrado de 26 ítems, de acuerdo a las variables y dimensiones consideradas.

4.1. Análisis de los resultados

Se presentarán los datos y resultados obtenidos de parte de nuestros informantes acerca del cuestionario entregado a las grandes Empresas Públicas y privadas de Suministro de Aguas de la Región Metropolitana. Las tablas de resultados muestran para cada reactivo la frecuencia absoluta (recuento) y la frecuencia relativa (en porcentaje) y los principales estadísticos como Media (Promedio) y La desviación estándar (Medida de dispersión más común, que indica qué tan dispersos están los datos con respecto a la media. Mientras mayor sea la desviación estándar, mayor será la dispersión de los datos).

Cuadro 3: Baremo para la interpretación de la media

Rangos de porcentajes de resultados de la media	
Media	Clasificación
3.26 - 4	Muy Alta
2.51 - 3.25	Alta
1.76 - 2.5	Baja
1 - 1.75	Muy Baja

Fuente: Moreno (2013)

Cuadro 4: Baremo para la interpretación de la dispersión

Rangos de porcentajes de resultados de la dispersión	
Desviación estándar	Clasificación
1.126 – 1.5	Muy Alta Dispersión
0.751 – 1.125	Alta Dispersión
0.376 – 0.75	Baja Dispersión
0 – 0.375	Muy Baja Dispersión

Fuente: Moreno (2013)

4.1.1. Datos Agrupados

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Orientación de Carrera

Cuadro 5: Resultados Agrupados

Variable					
Planes de Carrera					
Indicador: Asesoría Individual					
Ítem: El gerente de línea conduce sesiones de asesoría sobre carrera profesional					
Media	2.17	Desviación estándar	0.826	F	Fr
Totalmente en desacuerdo				53	23.3
En desacuerdo				90	39.6
De Acuerdo				76	33.5
Totalmente de Acuerdo				8	3.5
				227	100

Fuente: Elaboración propia

Para el indicador asesoría individual, los resultados en las empresas muestran una clara carencia de asesoría al respecto del desarrollo de carrera por parte de la gerencia de línea; con un 23,3% indicando estar totalmente en desacuerdo y el 39,6% en desacuerdo, las empresas indicaron que el 33.5% está de acuerdo y solo el 3,5% en total de acuerdo. Según Baremo de interpretación la Media posee un valor de 2,17 que corresponde a valores bajo y la Desviación estándar un 0,826 correspondiente a una alta dispersión.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Orientación de Carrera

Cuadro 6: Resultados Agrupados

Variable					
Planes de Carrera					
Indicador: Servicios de Información					
Ítem: Existen servicios que ofrecen información respecto de las oportunidades internas de desarrollo					
Media	2.96	Desviación estándar	0.781	F	Fr
Totalmente en desacuerdo				10	4.4
En desacuerdo				43	18.9
De Acuerdo				119	52.4
Totalmente de Acuerdo				55	24.2
				227	100

Fuente: Elaboración propia

Al contrario que el indicador anterior, los resultados del cuestionario en cuanto a los servicios de información, muestran que un 4,4% por ciento en totalmente en desacuerdo, un 18,9% en desacuerdo con el reactivo relativo a su existencia, un 52,4% están de acuerdo y un 24,2% están totalmente de acuerdo. La Media posee un valor de 2,96 que corresponde a valores altos y la Desviación estándar un 0,781 correspondiente a una alta dispersión Según Baremo de interpretación.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Orientación de Carrera

Cuadro 7: Resultados Agrupados

Variable					
Planes de Carrera					
Indicador: Información de Vacantes					
Ítem: La organización anuncia las ofertas de cargos desde el interior.					
Media	2.86	Desviación estándar	0.843	F	Fr
Totalmente en desacuerdo				16	7.0
En desacuerdo				50	22.0
De Acuerdo				110	48.5
Totalmente de Acuerdo				51	22.5
				227	100

Fuente: Elaboración propia

Para el reactivo acerca del anuncio por parte de la organización de sus ofertas de cargos al interior de la empresa, el 7,0% se manifiesta totalmente en desacuerdo, el 22,0% en desacuerdo, un 48,5% de acuerdo y un 22,5% está totalmente de acuerdo. La Media posee un valor de 2,86 que corresponde a valores altos según baremo al igual que la desviación estándar con 0,843 correspondiente a una alta dispersión.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Orientación de Carrera

Cuadro 8: Resultados Agrupados

Variable					
Planes de Carrera					
Indicador: Mapas de Carrera					
Ítem: En la organización existen organigramas que muestran las posibles direcciones y oportunidades de carrera disponibles.					
Media	2.89	Desviación estándar	0.886	F	Fr
Totalmente en desacuerdo				22	9.7
En desacuerdo				36	15.9
De Acuerdo				113	49.8
Totalmente de Acuerdo				56	24.7
				227	100

Fuente: Elaboración propia

En el indicador de Mapas de Carrera se puede observar una tendencia que está de acuerdo con la existencia de organigramas corporativos para las posibles direcciones de carreras disponibles, mostrando un 9.7 por ciento en total desacuerdo, un 15.9 por ciento en desacuerdo, un 49.8 por ciento está de acuerdo y un 24,7 por ciento en total de acuerdo con el reactivo. Según Baremo la Media posee un valor alto de 2,89 al igual que la desviación estándar con 0,886 correspondiente a una alta dispersión.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Orientación de Carrera

Cuadro 9: Resultados Agrupados

Variable					
Planes de Carrera					
Indicador: Centros de Recursos					
Ítem: Tiene a su disposición una colección de materiales para el desarrollo profesional, como libros, discos, textos, etc.					
Media	2.91	Desviación estándar	0.756	F	Fr
Totalmente en desacuerdo				19	8.4
En desacuerdo				19	8.4
De Acuerdo				153	67.4
Totalmente de Acuerdo				36	15.9
				227	100

Fuente: Elaboración propia

Para el reactivo de existencia de Centros de Recursos, tales como textos, libros o discos con información para el desarrollo profesional en la organización, los datos recogidos en el cuestionario indican que la mayoría de los informantes están de acuerdo sobre los centros de recursos, con solo un 8,4% en total desacuerdo, un 8,4% en desacuerdo, un 67,4% que está de acuerdo y un 15,9% que está en total acuerdo con este reactivo. La Media posee un valor de 2,91 correspondiente a altos y la Desviación estándar un 0,756 correspondiente a una alta dispersión según Baremo de interpretación.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Orientación de Carrera

Cuadro 10: Resultados Agrupados

Variable					
Planes de Carrera					
Indicador: Previsiones de Promoción					
Ítem: Los directivos toman decisiones para identificar el potencial de promoción de sus subordinados.					
Media	2.90	Desviación estándar	0.644	F	Fr
Totalmente en desacuerdo				13	5.7
En desacuerdo				20	8.8
De Acuerdo				170	74.9
Totalmente de Acuerdo				24	10.6
				227	100

Fuente: Elaboración propia

En el indicador de Previsiones de Promoción, se puede observar que un 10,6 por ciento está totalmente de acuerdo y un 74,9 por ciento de acuerdo. Con esto se puede decir que los directivos si toman decisiones para identificar el potencial de promoción de sus subordinados, según los datos entregados por los informantes. Según Baremo de interpretación la Media posee un valor de 2,90 que corresponde a valores altos y la Desviación estándar un 0,644 correspondiente a una baja dispersión.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Orientación de Carrera

Cuadro 11: Resultados Agrupados

Variable					
Planes de Carrera					
Indicador: Planificación de sucesiones					
Ítem: La organización prepara a las personas para ocupar cargos ejecutivos.					
Media	2.40	Desviación estándar	0.699	F	Fr
Totalmente en desacuerdo				28	12.3
En desacuerdo				81	35.7
De Acuerdo				118	52.0
Totalmente de Acuerdo				0	0
				227	100

Fuente: Elaboración propia

En el ítem de Planificación de sucesiones se puede observar al igual que el indicador anterior una tendencia que aprueba al reactivo, la cual indica que un 52,0 por ciento en acuerdo, con esto los informantes indican que la organización si prepara a las personas para ocupar cargos ejecutivos. La Media posee un valor de 2,40 que corresponde a valores bajos al igual que la Desviación estándar con 0,699 correspondiente a una baja dispersión según Baremo de interpretación.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Capacitación y Desarrollo

Cuadro 12: Resultados Agrupados

Variable					
Planes de Carrera					
Indicador: Mentoring					
Ítem: La organización promueve la relación de mentoring de los trabajadores con otros con más experiencia.					
Media	3.26	Desviación estándar	0.549	F	Fr
Totalmente en desacuerdo				0	0
En desacuerdo				12	5.3
De Acuerdo				143	63.0
Totalmente de Acuerdo				72	31.7
				227	100

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a si la organización promueve la relación de mentoring de los trabajadores con otros con más experiencia. Los informantes indican lo siguiente: el 63,0 por ciento está de acuerdo, un 31,7 por ciento está Totalmente de Acuerdo y solo un 5,3 por ciento está en desacuerdo con lo indicado. La Media posee un valor de 3,26 que corresponde a valores

Muy altos, la Desviación estándar por su parte con 0,549 correspondiente a una baja dispersión según Baremo de interpretación.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Capacitación y Desarrollo

Cuadro 13: Resultados Agrupados

Variable					
Planes de Carrera					
Indicador: Coaching					
Ítem: Se realizan reuniones continuadas entre los directivos y sus empleados para discutir los objetivos de desarrollo profesional.					
Media	2.47	Desviación estándar	0.838	F	Fr
Totalmente en desacuerdo				26	11.5
En desacuerdo				93	41.0
De Acuerdo				83	36.6
Totalmente de Acuerdo				25	11.0
				227	100

Fuente: Elaboración propia

Según el indicador de Coaching, si es que se realizan reuniones continuadas entre los directivos y sus empleados para discutir los objetivos de desarrollo profesional. Un 41,0 por ciento está en desacuerdo y un 11,0 por ciento en total desacuerdo, solo un 36,6 por ciento está de acuerdo y un 11,0 por ciento está totalmente de acuerdo. Según Baremo de interpretación La Media posee un valor de 2,47 que corresponde a valores altos, la Desviación estándar por su parte con 0,838 correspondiente a una alta dispersión.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Capacitación y Desarrollo

Cuadro 14: Resultados Agrupados

Variable					
Planes de Carrera					
Indicador: Rotación					
Ítem: Los trabajadores son asignados a diversos trabajos dentro de la organización de forma que puedan adquirir una base más amplia de habilidades.					
Media	1.95	Desviación estándar	0.754	F	Fr
Totalmente en desacuerdo				69	30.4
En desacuerdo				101	44.5
De Acuerdo				56	24.7
Totalmente de Acuerdo				1	0.4
				227	100

Fuente: Elaboración propia

Para el reactivo de Rotación, si los trabajadores son asignados a diversos trabajos dentro de la organización de forma que puedan adquirir una base más amplia de habilidades. La mayoría de los informantes están en desacuerdo o en total desacuerdo, ya que un 30,4 por ciento está en total desacuerdo, un 44,5 por ciento en desacuerdo, un 24,7 por ciento de acuerdo y solo un 0,4 por ciento está en total acuerdo. La Media posee un valor de 1.95 que corresponde a valores Bajos, la Desviación estándar por su parte con 0,754 correspondiente a una Alta dispersión según Baremo de interpretación.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Capacitación y Desarrollo

Cuadro 15: Resultados Agrupados

Variable					
Planes de Carrera					
Indicador: Capacitación Externa					
Ítem: La organización ofrece programas educativos externos (como seminarios, talleres o programas de formación continua) para respaldar la educación y el desarrollo de sus empleados.					
Media	3.19	Desviación estándar	0.749	F	Fr
Totalmente en desacuerdo				5	2.2
En desacuerdo				31	13.7
De Acuerdo				107	47.1
Totalmente de Acuerdo				84	37.0
				227	100

Fuente: Elaboración Propia

los informantes están de acuerdo con que la organización ofrece programas educativos externos para respaldar la educación y el desarrollo de sus empleados. Puesto que los datos recolectados son: 37,0 por ciento en total de acuerdo, un 47,1 por ciento están de acuerdo, un 13,7 por ciento en desacuerdo y solo un 2,2 por ciento en total desacuerdo con lo indicado y solo un 9,4 por ciento de acuerdo. La Media posee un valor de 3.19 que corresponde a valores Altos, la Desviación estándar por su parte con 0,749 correspondiente a una Baja dispersión según Baremo de interpretación.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Reclutamiento

Cuadro 16: Resultados Agrupados

Variable					
Planes de Carrera					
Indicador: Reclutamiento Interno					
Ítem: La empresa busca al candidato dentro de su propia nómina de empleados para cubrir una vacante.					
Media	2.26	Desviación estándar	0.750	F	Fr
Totalmente en desacuerdo				24	10.6
En desacuerdo				139	61.2
De Acuerdo				46	20.3
Totalmente de Acuerdo				18	7.9
				227	100

Fuente: Elaboración propia

En el indicador que indica si la empresa busca al candidato dentro de su propia nómina de empleados para cubrir una vacante. Los informantes indican que un 10,6 por ciento está en total desacuerdo, un 61,2 por ciento en desacuerdo, un 20,3 por ciento está de acuerdo y solo un 7,9 por ciento está totalmente de acuerdo. La mayoría de los informantes en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con lo indicado en el reactivo. Según Baremo de interpretación la Media posee un valor de 2.26 que corresponde a valores Bajos, la Desviación estándar por su parte con 0,750 correspondiente a una Baja dispersión.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Reclutamiento

Cuadro 17: Resultados Agrupados

Variable					
Planes de Carrera					
Indicador: Reclutamiento Externo					
Ítem: La organización recurre a personal externo para cubrir vacantes.					
Media	2.77	Desviación estándar	0.612	F	Fr
Totalmente en desacuerdo				6	2.6
En desacuerdo				57	25.1
De Acuerdo				148	65.2
Totalmente de Acuerdo				16	7.0
				227	100

Fuente: Elaboración propia

Según los datos recopilados por los informantes sobre si la organización recurre a personal externo para cubrir vacantes. Se puede observar que un 2,6 por ciento está en total desacuerdo, un 25,1 por ciento está en desacuerdo con lo indicado, un 65,2 por ciento está de acuerdo y un 7,0 por ciento está totalmente de acuerdo. Mostrando una aprobación de la mayoría de los informantes. Según Baremo de interpretación la Media posee un valor de 2.77 que corresponde a valores Altos, la Desviación estándar por su parte con 0,612 correspondiente a una Baja dispersión.

Variable: Motivación

Dimensión: Intrínseca

Cuadro 18: Resultados Agrupados

Variable					
Motivación					
Indicador: Naturaleza del Trabajo					
Ítem: La naturaleza de mi trabajo hace que me sienta satisfecho.					
Media	2.78	Desviación estándar	0.705	F	Fr
Totalmente en desacuerdo				13	5.7
En desacuerdo				47	20.7
De Acuerdo				143	63.0
Totalmente de Acuerdo				24	10.6
				227	100

Fuente: Elaboración propia

En el indicador de Naturaleza del trabajo, que hace referencia a la satisfacción de su trabajo, los informantes indican un 5,7 por ciento en total desacuerdo, un 20,7 por ciento en desacuerdo, un 63,0 por ciento en acuerdo y solo un 10,6 por ciento en total de acuerdo. Indicando que la mayoría de los informantes están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el reactivo. La Media posee un valor de 2.78 que corresponde a valores Altos, según Baremo de interpretación así como la Desviación estándar por su parte con 0,705 correspondiente a una Baja dispersión.

Variable: Motivación

Dimensión: Intrínseca

Cuadro 19: Resultados Agrupados

Variable					
Motivación					
Indicador: Reconocimiento					
Ítem: Me siento reconocido por la organización.					
Media	2.63	Desviación estándar	0.938	F	Fr
Totalmente en desacuerdo				33	14.5
En desacuerdo				57	25.1
De Acuerdo				97	42.7
Totalmente de Acuerdo				40	17.6
				227	100

Fuente: Elaboración propia

Para el reactivo de Reconocimiento por la organización, la mayoría de los informantes indican estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con lo indicado. Los datos recopilados son un 14,5 por ciento en total desacuerdo, un 25,1 por ciento en desacuerdo, un 42,7 por ciento está de acuerdo y un 17,6 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado. La Media posee un valor de 2.63 que corresponde a valores Altos, según Baremo de interpretación así como la Desviación estándar por su parte con 0,938 correspondiente a una Alta dispersión.

Variable: Motivación

Dimensión: Intrínseca

Cuadro 20: Resultados Agrupados

Variable					
Motivación					
Indicador: Responsabilidad					
Ítem: Mi trabajo conlleva algún grado de responsabilidad.					
Media	2.98	Desviación estándar	0.631	F	Fr
Totalmente en desacuerdo				8	3.5
En desacuerdo				23	10.1
De Acuerdo				161	70.9
Totalmente de Acuerdo				35	15.4
				227	100

Fuente: Elaboración propia

Los datos recogidos para el indicador de Responsabilidad de los informantes, estos indican que la mayoría tiene un grado de responsabilidad en sus labores cotidianas, ya que la información dice que solo un 3,5 por ciento está en total desacuerdo, un 10,1 por ciento en desacuerdo, un 70,9 por ciento está de acuerdo y un 15,4 por ciento está en total acuerdo con esto. Según Baremo de interpretación la Media posee un valor de 2,98 que corresponde a valores Altos, así como la Desviación estándar por su parte con 0,631 correspondiente a una Baja dispersión.

Variable: Motivación

Dimensión: Intrínseca

Cuadro 21: Resultados Agrupados

Variable					
Motivación					
Indicador: Logro					
Ítem: Experimento sentimiento de logro al realizar mi trabajo.					
Media	2.11	Desviación estándar	0.657	F	Fr
Totalmente en desacuerdo				38	16.7
En desacuerdo				127	55.9
De Acuerdo				62	27.3
Totalmente de Acuerdo				0	0
				227	100

Fuente: Elaboración propia

En lo que refiere a si se experimenta sentimientos de logro al realizar el trabajo. los informantes indican que no están de acuerdo con esto. Los datos muestran un 16,7 por ciento en total desacuerdo y un 55,9 por ciento está en desacuerdo con esto. Solo un 27,3 por ciento indica que está de acuerdo con esto. Según Baremo de interpretación la Media posee un valor de 2,11 que corresponde a valores Bajos, así como la Desviación estándar por su parte con 0,657 correspondiente a una Baja dispersión.

Variable: Motivación

Dimensión: Intrínseca

Cuadro 22: Resultados Agrupados

Variable					
Motivación					
Indicador: Autorrealización					
Ítem: Me siento autorrealizado en mi trabajo.					
Media	2.31	Desviación estándar	0.817	F	Fr
Totalmente en desacuerdo				38	16.7
En desacuerdo				93	41.0
De Acuerdo				83	36.6
Totalmente de Acuerdo				13	5.7
				227	100

Fuente: Elaboración propia

En cuanto si los informantes se sienten autorrealizados con su trabajo, la mayor parte está en desacuerdo con esto. Puesto que un 16,7 por ciento está en total desacuerdo, un 41,0 en desacuerdo, solo un 36,6 por ciento está de acuerdo y solo un 5,7 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado. La Media posee un valor de 2,31 que corresponde a valores Bajos, así como la Desviación estándar por su parte con 0,817 correspondiente a una Baja dispersión según Baremo de interpretación.

Variable: Motivación

Dimensión: Intrínseca

Cuadro 23: Resultados Agrupados

Variable					
Motivación					
Indicador: Crecimiento Personal					
Ítem: Siento que mi trabajo contribuye a mi crecimiento personal.					
Media	2.47	Desviación estándar	0.827	F	Fr
Totalmente en desacuerdo				33	14.5
En desacuerdo				70	30.8
De Acuerdo				108	47.6
Totalmente de Acuerdo				16	7.0
				227	100

Fuente: Elaboración propia

En el indicador de Crecimiento Personal los datos entregados por los informantes indican que un 14,5 por ciento está en total desacuerdo, un 30,8 por ciento en desacuerdo, un 47,6 por ciento está de acuerdo y solo un 7,0 por ciento está totalmente de acuerdo con que su trabajo contribuye a su crecimiento personal. Según Baremo de interpretación la Media posee un valor de 2,47 que corresponde a valores Bajos, así como la Desviación estándar por su parte indica una alta dispersión con 0,827.

Variable: Motivación

Dimensión: Intrínseca

Cuadro 24: Resultados Agrupados

Variable					
Motivación					
Indicador: Autonomía					
Ítem: Puedo desempeñar mi trabajo con un cierto grado de autonomía.					
Media	2.20	Desviación estándar	0.565	F	Fr
Totalmente en desacuerdo				18	7.9
En desacuerdo				146	64.3
De Acuerdo				63	27.8
Totalmente de Acuerdo				0	0
				227	100

Fuente: Elaboración propia

Cuando se pregunta por la autonomía al desempeñar su trabajo, los informantes indican que un 7,9 por ciento está en total desacuerdo, un 64,3 por ciento está en desacuerdo y un 27,8 por ciento está de acuerdo, Estando la mayoría en desacuerdo o en total desacuerdo con que existe un grado de autonomía en su trabajo. La Media posee un valor de 2,20 que corresponde a valores Bajos, así como la Desviación estándar por su parte indica una Baja dispersión con 0,565 Según Baremo de interpretación.

Variable: Motivación

Dimensión: Extrínseca

Cuadro 25: Resultados Agrupados

Variable					
Motivación					
Indicador: Remuneración					
Ítem: Mi remuneración es adecuada al cargo en que me desempeño.					
Media	2.63	Desviación estándar	0.681	F	Fr
Totalmente en desacuerdo				22	9.7
En desacuerdo				44	19.4
De Acuerdo				157	69.2
Totalmente de Acuerdo				4	1.8
				227	100

Fuente: Elaboración propia

En el reactivo de si la remuneración es adecuada a sus labores, se recogen los siguientes datos; 9,7 por ciento está en total desacuerdo, 19,4 por ciento está en desacuerdo, 69,2 está de acuerdo y solo un 1,8 por ciento está en total acuerdo con el indicador. El promedio es alto y la dispersión baja.

Variable: Motivación

Dimensión: Extrínseca

Cuadro 26: Resultados Agrupados

Variable					
Motivación					
Indicador: Clima Laboral					
Ítem: Me siento conforme con el clima laboral en la organización.					
Media	3.15	Desviación estándar	0.478	F	Fr
Totalmente en desacuerdo				0	0
En desacuerdo				11	4.8
De Acuerdo				170	74.9
Totalmente de Acuerdo				46	20.3
				227	100

Fuente: Elaboración propia

Según el indicador que hace referencia a si se siente conforme al clima laboral de la organización, los informantes indican 4.8 por ciento en desacuerdo, 74,9 por ciento de acuerdo y un 20,3 por ciento que están totalmente acuerdo con que existe un buen clima laboral. El nivel del indicador de clima laboral es alto según el baremo de interpretación y la dispersión es baja.

Variable: Motivación

Dimensión: Extrínseca

Cuadro 27: Resultados Agrupados

Variable					
Motivación					
Indicador: Condiciones Ambientales					
Ítem: La organización ofrece condiciones ambientales para un buen desempeño de mis funciones.					
Media	2.98	Desviación estándar	0.506	F	Fr
Totalmente en desacuerdo				3	1.3
En desacuerdo				22	9.7
De Acuerdo				178	78.4
Totalmente de Acuerdo				24	10.6
				227	100

Fuente: Elaboración propia

Cuando se consulta por si la organización ofrece condiciones ambientales para un buen desempeño de funciones. Los datos indican que 1,3 por ciento está en total desacuerdo, 9,7 por ciento en desacuerdo, un 78,4 por ciento está de acuerdo y un 10,6 totalmente de acuerdo. Según los datos obtenidos, el nivel de las condiciones ambientales es alto y con una baja dispersión.

Variable: Motivación

Dimensión: Extrínseca

Cuadro 28: Resultados Agrupados

Variable					
Motivación					
Indicador: Beneficios					
Ítem: Estoy satisfecho con los beneficios que entrega la organización.					
Media	3.03	Desviación estándar	0.678	F	Fr
Totalmente en desacuerdo				9	4.0
En desacuerdo				22	9.7
De Acuerdo				150	66.1
Totalmente de Acuerdo				46	20.3
				227	100

Fuente: Elaboración propia

En el indicador de Beneficios que entrega la organización. Se recogen los siguientes datos, un 4,0 por ciento está en total desacuerdo, 9,7 por ciento en desacuerdo, 66,1 por ciento en acuerdo y solo un 20,3 por ciento está en total acuerdo con los beneficios de la organización. De acuerdo al baremo la media es alta y la dispersión es baja.

Variable: Motivación

Dimensión: Extrínseca

Cuadro 29: Resultados Agrupados

Variable					
Motivación					
Indicador: Políticas de la Empresa					
Ítem: Me siento conforme con las políticas de la empresa.					
Media	3.10	Desviación estándar	0.626	F	Fr
Totalmente en desacuerdo				8	3.5
En desacuerdo				10	4.4
De Acuerdo				160	70.5
Totalmente de Acuerdo				49	21.6
				227	100

Fuente: Elaboración propia

Los informantes afirman que se sienten conformes con las políticas de la empresa, dado que los datos recopilados son un 70,5 por ciento están acuerdo, 21,6 por ciento en total acuerdo con esto y solo un 3,5 por ciento en total desacuerdo, un 4,4 por ciento en desacuerdo con las políticas de la organización. Por tanto el promedio de las políticas de empresa es alto y la dispersión es baja.

Variable: Motivación

Dimensión: Extrínseca

Cuadro 30: Resultados Agrupados

Variable					
Motivación					
Indicador: Relaciones con los Compañeros					
Ítem: Tengo buena relación con mis compañeros de trabajo.					
Media	3.22	Desviación estándar	0.626	F	Fr
Totalmente en desacuerdo				2	0.9
En desacuerdo				19	8.4
De Acuerdo				134	59.0
Totalmente de Acuerdo				72	31.7
				227	100

Fuente: Elaboración propia

Cuando se pregunta por las Relaciones con los Compañeros, los informantes indican un 0,9 por ciento en total desacuerdo, 8,4 por ciento en desacuerdo, 59,0 por ciento está de acuerdo y un 31,7 por ciento de ellos está totalmente de acuerdo con que existe buena relación con los compañeros de trabajo. Según el baremo de interpretación el promedio es alto y la dispersión es baja.

4.1.2. Datos Segmentados

En esta sección se realiza un análisis comparativo de los resultados entre los dos tipos de empresas sujeto de estudio, es decir, empresa de carácter público y empresa de carácter privado, con el fin de poder contrastar los datos obtenidos y encontrar diferencias en la implementación de los planes de carrera y los sistemas de motivación. A continuación se muestran las tablas de frecuencia y los estadísticos de media y desviación estándar para cada uno de los indicadores separados por tipo de empresa.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Orientación de Carrera

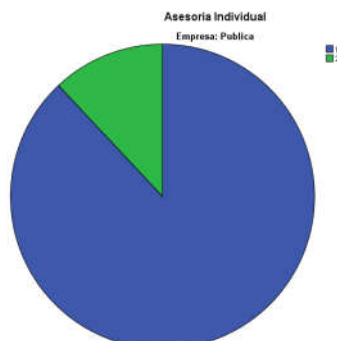
Cuadro 31: Resultados Segmentados

Variable Planes de Carrera					
Indicador: Asesoría Individual					
Ítem: El gerente de línea conduce sesiones de asesoría sobre carrera profesional					
Media	Pública	1.12	F	Fr	
	Privada	2.30			
Desviación estándar	Pública	0.332			
	Privada	0.775			
Totalmente en desacuerdo			Pública	22	88.0
			Privada	31	15.3
En desacuerdo			Pública	3	12.0
			Privada	87	43.1
De Acuerdo			Pública	0	0
			Privada	76	37.6
Totalmente de Acuerdo			Pública	0	0
			Privada	8	4.0
			Pública	25	100
			Privada	202	100

Fuente: Elaboración propia

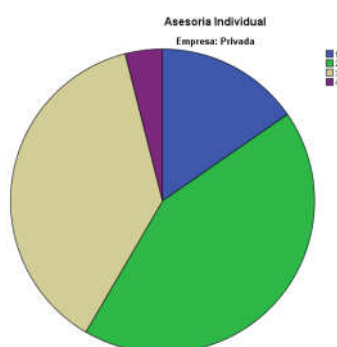
Ítem: El gerente de línea conduce sesiones de asesoría sobre carrera profesional

Anexo 2 – Grafico Empresa Pública



Los informantes de Pública indican un 88,0 por ciento Totalmente en desacuerdo y un 12,0 por ciento en desacuerdo con lo indicado.

Anexo 28 – Grafico Empresa Privada



Los informantes de Privada indican que un 15.3 por ciento están Totalmente en desacuerdo, un 43.1 por ciento está en desacuerdo, un 37.6 por ciento está de acuerdo y solo un 4,0 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Por tanto, según el baremo establecido, se puede decir que la implementación de la asesoría individual tiene un promedio bajo en la empresa privada y muy bajo en la empresa Pública.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Orientación de Carrera

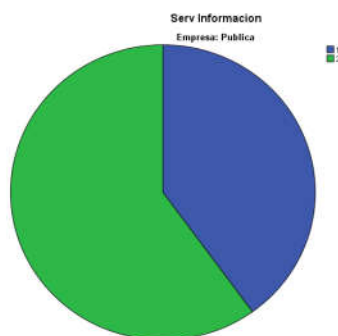
Cuadro 32: Resultados Segmentados

Variable Planes de Carrera					
Indicador: Servicios de Información					
Ítem: Existen servicios que ofrecen información respecto de las oportunidades internas de desarrollo					
Media	Pública	1.60			
	Privada	3.13			
Desviación estándar	Pública	0.500		F	Fr
	Privada	0.628			
Totalmente en desacuerdo			Pública	10	40.0
			Privada	0	0
En desacuerdo			Pública	15	60.0
			Privada	28	13.9
De Acuerdo			Pública	0	0
			Privada	119	58.9
Totalmente de Acuerdo			Pública	0	0
			Privada	55	27.2
			Pública	25	100
			Privada	202	100

Fuente: Elaboración propia

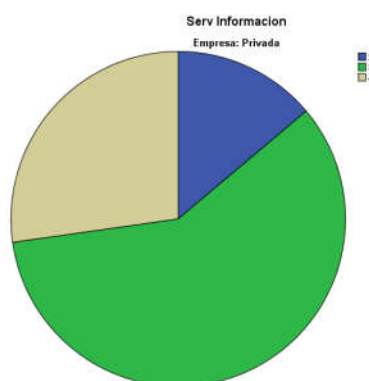
Ítem: Existen servicios que ofrecen información respecto de las oportunidades internas de desarrollo

Anexo 3 – Grafico Empresa Pública



Los informantes de Pública indican un 40,0 por ciento Totalmente en desacuerdo y un 60,0 por ciento en desacuerdo con lo indicado.

Anexo 29 – Grafico Empresa Privada



Los informantes de Privada indican que un 58.9 por ciento está de acuerdo y solo un 27.2 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Esto muestra que en la empresa Pública no existen servicios que ofrecen información respecto de las oportunidades internas de desarrollo y en la empresa Privada si existen estos servicios según lo indicado por los informantes. Según el baremo de interpretación la media es baja en la empresa Pública y alta en la empresa privada.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Orientación de Carrera

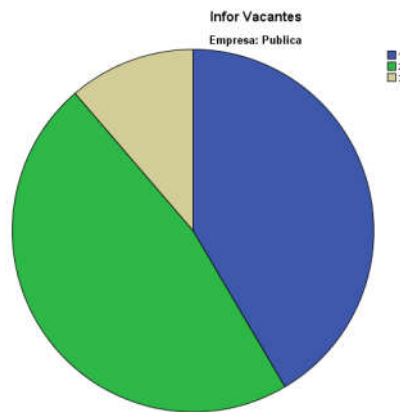
Cuadro 33: Resultados Segmentados

Variable Planes de Carrera					
Indicador: Información de Vacantes					
Ítem: La organización anuncia las ofertas de cargos desde el interior.					
Media	Pública	1.80	F	Fr	
	Privada	3.00			
Desviación estándar	Pública	0.577	F	Fr	
	Privada	0.776			
Totalmente en desacuerdo			Pública	7	28.0
			Privada	9	4.5
En desacuerdo			Pública	16	64.0
			Privada	34	16.8
De Acuerdo			Pública	2	8.0
			Privada	108	53.5
Totalmente de Acuerdo			Pública	0	0
			Privada	51	25.2
			Pública	25	100
			Privada	202	100

Fuente: Elaboración propia

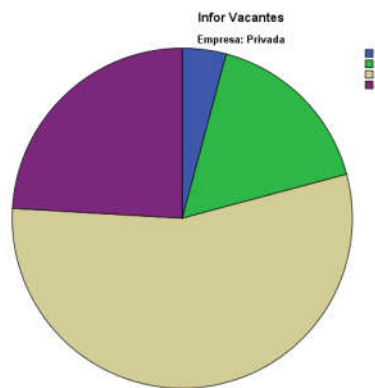
Ítem: La organización anuncia las ofertas de cargos desde el interior.

Anexo 4 – Grafico Empresa Pública



Los informantes de Pública indican un 28,0 por ciento Totalmente en desacuerdo, un 64,0 por ciento en desacuerdo y solo un 8.0 por ciento está de acuerdo con lo indicado.

Anexo 30 – Grafico Empresa Privada



Los informantes de Privada indican que un 4.5 por ciento está en total desacuerdo, un 16.8 por ciento está en desacuerdo, un 53.5 por ciento está de acuerdo y un 25.2 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Estos datos señalan que la información de vacantes posee un promedio alto en la empresa privada y bajo en la empresa Pública.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Orientación de Carrera

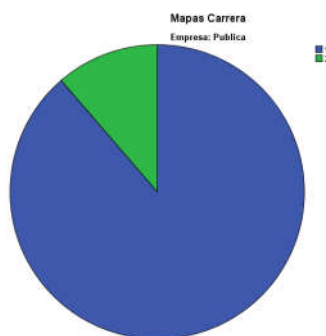
Cuadro 34: Resultados Segmentados

Variable Planes de Carrera					
Indicador: Mapas de Carrera					
Ítem: En la organización existen organigramas que muestran las posibles direcciones y oportunidades de carrera disponibles.					
Media	Pública	1.12			
	Privada	3.11			
Desviación estándar	Pública	0.332		F	Fr
	Privada	0.656			
Totalmente en desacuerdo			Pública	22	88.0
			Privada	0	0
En desacuerdo			Pública	3	12.0
			Privada	33	16.3
De Acuerdo			Pública	0	0
			Privada	113	55.9
Totalmente de Acuerdo			Pública	0	0
			Privada	56	27.7
			Pública	25	100
			Privada	202	100

Fuente: Elaboración propia

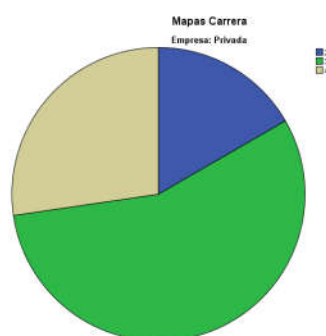
Ítem: En la organización existen organigramas que muestran las posibles direcciones y oportunidades de carrera disponibles.

Anexo 5 – Grafico Empresa Pública



Los informantes de Pública indican un 88.0 por ciento Totalmente en desacuerdo, un 12.0 por ciento en desacuerdo con lo indicado.

Anexo 31 – Grafico Empresa Privada



Los informantes de Privada indican que un 16.3 por ciento está en desacuerdo, un 55.9 por ciento está de acuerdo, un 27.7 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Esto muestra las diferencias entre la existencia de organigramas que muestran las posibles direcciones y oportunidades de carrera disponibles, ya que la empresa privada muestra un promedio alto y la empresa Pública muy bajo.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Orientación de Carrera

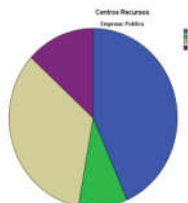
Cuadro 35: Resultados Segmentados

Variable Planes de Carrera					
Indicador: Centros de Recursos					
Ítem: Tiene a su disposición una colección de materiales para el desarrollo profesional, como libros, discos, textos, etc.					
Media	Pública	2.20		F	Fr
	Privada	3.00			
Desviación estándar	Pública	1.225			
	Privada	0.627			
Totalmente en desacuerdo			Pública	11	44.0
			Privada	8	4.0
En desacuerdo			Pública	3	12.0
			Privada	16	7.9
De Acuerdo			Pública	6	24.0
			Privada	147	72.8
Totalmente de Acuerdo			Pública	5	20.0
			Privada	31	15.3
			Pública	25	100
			Privada	202	100

Fuente: Elaboración propia

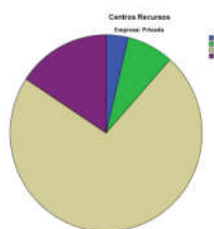
Ítem: Tiene a su disposición una colección de materiales para el desarrollo profesional, como libros, discos, textos, etc.

Anexo 6 – Grafico Empresa Pública



Los informantes de Pública indican un 44.0 por ciento Totalmente en desacuerdo, un 12.0 por ciento en desacuerdo, un 24.0 por ciento está de acuerdo y un 20.0 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Anexo 32 – Grafico Empresa Privada



Los informantes de Privada indican que un 4.0 por ciento está en total desacuerdo, un 7.9 por ciento está en desacuerdo, un 72.8 por ciento está de acuerdo y un 15.3 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Esto muestra que en la empresa Pública no Tiene a su disposición una colección de materiales para el desarrollo profesional, como libros, discos, textos, etc... Al contrario en la empresa Privada, ellos si tiene a su disposición una colección de materiales para el desarrollo profesional, como libros, discos, textos, etc.

Según el baremo muestra que la media en la empresa Pública es baja y en la empresa privada es alta.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Orientación de Carrera

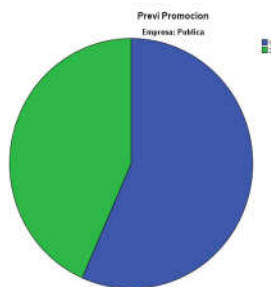
Cuadro 36: Resultados Segmentados

Variable Planes de Carrera					
Indicador: Previsiones de Promoción					
Ítem: Los directivos toman decisiones para identificar el potencial de promoción de sus subordinados.					
Media	Pública	1.48			
	Privada	3.08			
Desviación estándar	Pública	0.510		F	Fr
	Privada	0.391			
Totalmente en desacuerdo			Pública	13	52.0
			Privada	0	0
En desacuerdo			Pública	12	48.0
			Privada	8	4.0
De Acuerdo			Pública	0	0
			Privada	170	84.2
Totalmente de Acuerdo			Pública	0	0
			Privada	24	11.9
			Pública	25	100
			Privada	202	100

Fuente: Elaboración propia

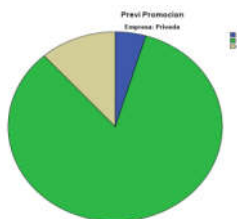
Ítem: Los directivos toman decisiones para identificar el potencial de promoción de sus subordinados.

Anexo 7 – Grafico Empresa Pública



Los informantes de Pública indican un 52.0 por ciento Totalmente en desacuerdo, un 48.0 por ciento en desacuerdo con lo indicado.

Anexo 33 – Grafico Empresa Privada



Los informantes de Privada indican que un 4.0 por ciento está en desacuerdo, un 84.2 por ciento está de acuerdo y un 11.9 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Esto muestra que en la empresa Pública los directivos no toman decisiones para identificar el potencial de promoción de sus subordinados. Al contrario en la empresa Privada, ellos indican que los directivos si toman decisiones para identificar el potencial de promoción de sus subordinados.

Según el baremo muestra que la media en la empresa Pública es muy baja y en la empresa privada es alta.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Orientación de Carrera

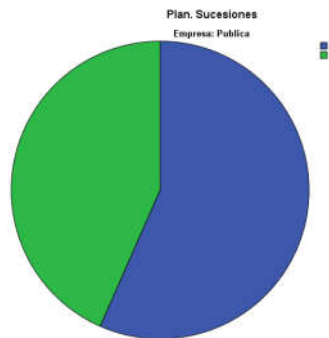
Cuadro 37: Resultados Segmentados

Variable Planes de Carrera					
Indicador: Planificación de sucesiones					
Ítem: La organización prepara a las personas para ocupar cargos ejecutivos.					
Media	Pública	1.48			
	Privada	2.51			
Desviación estándar	Pública	0.510		F	Fr
	Privada	0.633			
Totalmente en desacuerdo			Pública	13	52.0
			Privada	15	7.4
En desacuerdo			Pública	12	48.0
			Privada	69	34.2
De Acuerdo			Pública	0	0
			Privada	118	58.4
Totalmente de Acuerdo			Pública	0	0
			Privada	0	0
			Pública	25	100
			Privada	202	100

Fuente: Elaboración propia

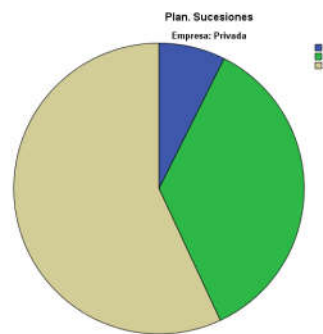
Ítem: La organización prepara a las personas para ocupar cargos ejecutivos.

Anexo 8 – Grafico Empresa Pública



Los informantes de Pública indican un 52.0 por ciento Totalmente en desacuerdo, un 48.0 por ciento en desacuerdo con lo indicado.

Anexo 34 – Grafico Empresa Privada



Los informantes de Privada indican que un 7.4 por ciento está totalmente en desacuerdo, un 34.2 por ciento está en desacuerdo y un 58.4 por ciento está de acuerdo con lo indicado.

Esto muestra que en la empresa Pública no preparan a las personas para ocupar cargos ejecutivos.. Al contrario en la empresa Privada, ellos indican que si preparan a las personas para ocupar cargos ejecutivos.

Según el baremo muestra que la media en la empresa Pública es muy baja y en la empresa privada es alta.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Capacitación y Desarrollo

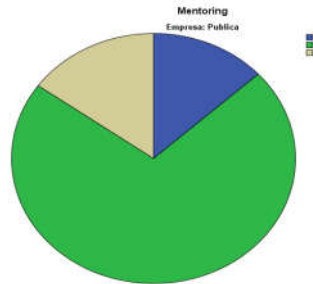
Cuadro 38: Resultados Segmentados

Variable Planes de Carrera					
Indicador: Mentoring					
Ítem: La organización promueve la relación de mentoring de los trabajadores con otros con más experiencia.					
Media	Pública	2.96		F	Fr
	Privada	3.30			
Desviación estándar	Pública	0.539			
	Privada	0.540			
Totalmente en desacuerdo			Pública	0	0
			Privada	0	0
En desacuerdo			Pública	4	16.0
			Privada	8	4.0
De Acuerdo			Pública	18	72.0
			Privada	125	61.9
Totalmente de Acuerdo			Pública	3	12.0
			Privada	69	34.2
			Pública	25	100
			Privada	202	100

Fuente: Elaboración propia

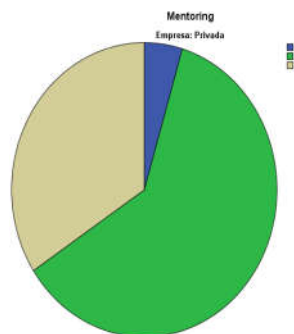
Ítem: La organización promueve la relación de mentoring de los trabajadores con otros con más experiencia.

Anexo 9 – Grafico Empresa Pública



Los informantes de Pública indican un 16.0 por ciento en desacuerdo, un 72.0 por ciento está de acuerdo y un 12.0 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Anexo 35 – Grafico Empresa Privada



Los informantes de Privada indican que un 4.0 por ciento está en desacuerdo, un 61.9 por ciento está de acuerdo y un 34.2 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Esto muestra que en la empresa Pública y en la empresa Privada, si promueven la relación de mentoring de los trabajadores con otros con más experiencia.

Según el baremo muestra que la media en la empresa Pública es alta y en la empresa privada es muy alta.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Capacitación y Desarrollo

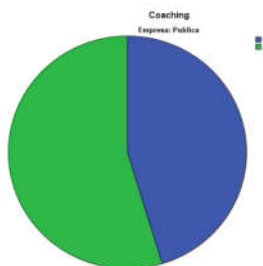
Cuadro 39: Resultados Segmentados

Variable Planes de Carrera								
Indicador: Coaching								
Ítem: Se realizan reuniones continuadas entre los directivos y sus empleados para discutir los objetivos de desarrollo profesional.								
Media	Pública	1.52		F	Fr			
	Privada	2.59						
Desviación estándar	Pública	0.510						
	Privada	0.795						
Totalmente en desacuerdo						Pública	12	48.0
						Privada	14	6.9
En desacuerdo			Pública	13	52.0			
			Privada	80	39.6			
De Acuerdo			Pública	0	0			
			Privada	83	41.1			
Totalmente de Acuerdo			Pública	0	0			
			Privada	25	12.4			
			Pública	25	100			
			Privada	202	100			

Fuente: Elaboración propia

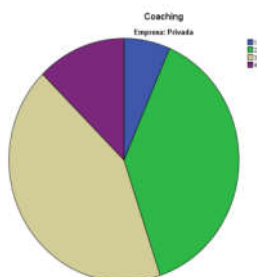
Ítem: Se realizan reuniones continuadas entre los directivos y sus empleados para discutir los objetivos de desarrollo profesional.

Anexo 10 – Grafico Empresa Pública



Los informantes de Pública indican un 48.0 por ciento en total desacuerdo, un 52.0 por ciento está en desacuerdo con lo indicado.

Anexo 36 – Grafico Empresa Privada



Los informantes de Privada indican que un 6.9 por ciento está en total desacuerdo, un 39.6 por ciento está en desacuerdo, un 41.1 por ciento está de acuerdo y un 12.4 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Esto muestra que en la empresa Pública no se realizan reuniones continuadas entre los directivos y sus empleados para discutir los objetivos de desarrollo profesional. Al contrario la empresa Privada indica que si se realizan reuniones continuadas entre los directivos y sus empleados para discutir los objetivos de desarrollo profesional.

Según el baremo muestra que la media en la empresa Pública es muy baja y en la empresa privada es alta.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Capacitación y Desarrollo

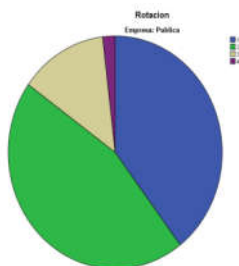
Cuadro 40: Resultados Segmentados

Variable Planes de Carrera				
Indicador: Rotación				
Ítem: Los trabajadores son asignados a diversos trabajos dentro de la organización de forma que puedan adquirir una base más amplia de habilidades.				
Media	Pública	1.56	F	Fr
	Privada	2.00		
Desviación estándar	Pública	0.651	F	Fr
	Privada	0.753		
Totalmente en desacuerdo	Pública		13	52.0
	Privada		56	27.7
En desacuerdo	Pública		10	40.0
	Privada		91	45.0
De Acuerdo	Pública		2	8.0
	Privada		54	26.7
Totalmente de Acuerdo	Pública		0	0
	Privada		1	0.5
	Pública		25	100
	Privada		202	100

Fuente: Elaboración propia

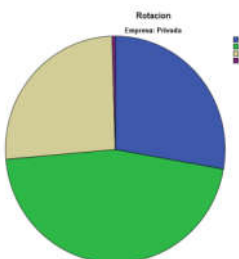
Ítem: Los trabajadores son asignados a diversos trabajos dentro de la organización de forma que puedan adquirir una base más amplia de habilidades.

Anexo 11 – Grafico Empresa Pública



Los informantes de Pública indican un 52.0 por ciento en total desacuerdo, un 40.0 por ciento está en desacuerdo y solo un 8.0 por ciento está de acuerdo con lo indicado.

Anexo 37 – Grafico Empresa Privada



Los informantes de Privada indican que un 27.7 por ciento está en total desacuerdo, un 45.0 por ciento está en desacuerdo, un 26.7 por ciento está de acuerdo y solo un 0.5 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Esto muestra que en la empresa Pública y Privada los trabajadores no son asignados a diversos trabajos dentro de la organización de forma que puedan adquirir una base más amplia de habilidades según lo indicado por los informantes.

Según el baremo muestra que la media en la empresa Pública es muy baja y en la empresa privada es baja.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Capacitación y Desarrollo

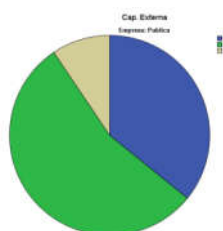
Cuadro 41: Resultados Segmentados

Variable Planes de Carrera					
Indicador: Capacitación Externa					
Ítem: La organización ofrece programas educativos externos (como seminarios, talleres o programas de formación continua) para respaldar la educación y el desarrollo de sus empleados.					
Media	Pública	1.92		F	Fr
	Privada	3.35			
Desviación estándar	Pública	0.572			
	Privada	0.606			
Totalmente en desacuerdo			Pública	5	20.0
			Privada	0	0
En desacuerdo			Pública	17	68.0
			Privada	14	6.9
De Acuerdo			Pública	3	12.0
			Privada	104	51.5
Totalmente de Acuerdo			Pública	0	0
			Privada	84	41.6
			Pública	25	100
			Privada	202	100

Fuente: Elaboración propia

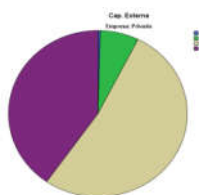
Ítem: La organización ofrece programas educativos externos (como seminarios, talleres o programas de formación continua) para respaldar la educación y el desarrollo de sus empleados.

Anexo 12 – Grafico Empresa Pública



Los informantes de Pública indican un 20.0 por ciento en total desacuerdo, un 68.0 por ciento está en desacuerdo y solo un 12.0 por ciento está de acuerdo con lo indicado.

Anexo 38 – Grafico Empresa Privada



Los informantes de Privada indican que un 6.9 por ciento está en desacuerdo, un 51.5 por ciento está de acuerdo y un 41.6 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Esto muestra que en la empresa Pública no ofrece programas educativos externos para respaldar la educación y el desarrollo de sus empleados. Al contrario, Privada si ofrece programas educativos externos para respaldar la educación y el desarrollo de sus empleados. Según lo indicado por los informantes de cada empresa.

Según el baremo muestra que la media en la empresa Pública es baja y en la empresa privada muy alta.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Reclutamiento

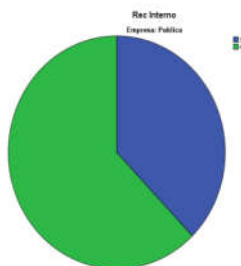
Cuadro 42: Resultados Segmentados

Variable Planes de Carrera					
Indicador: Reclutamiento interno					
Ítem: La empresa busca al candidato dentro de su propia nómina de empleados para cubrir una vacante.					
Media	Pública	3.72			
	Privada	2.07			
Desviación estándar	Pública	0.458			
	Privada	0.555			
Totalmente en desacuerdo			Pública	0	0
			Privada	24	11.9
En desacuerdo			Pública	0	0
			Privada	139	68.8
De Acuerdo			Pública	7	28.0
			Privada	39	19.3
Totalmente de Acuerdo			Pública	18	72.0
			Privada	0	0
			Pública	25	100
			Privada	202	100

Fuente: Elaboración propia

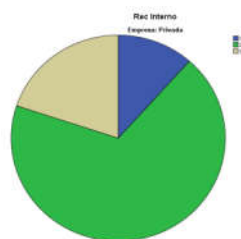
Ítem: La empresa busca al candidato dentro de su propia nómina de empleados para cubrir una vacante.

Anexo 13 – Grafico Empresa Pública



Los informantes de Pública indican un 28.0 por ciento de acuerdo y un 72.0 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Anexo 39 – Grafico Empresa Privada



Los informantes de Privada indican que un 11.9 por ciento está en total desacuerdo, un 68.8 por ciento está en desacuerdo y un 19.3 por ciento está de acuerdo con lo indicado.

Esto muestra que en la empresa Pública si busca al candidato dentro de su propia nómina de empleados para cubrir una vacante. Al contrario, Privada que no busca al candidato dentro de su propia nómina de empleados para cubrir una vacante.. Según lo indicado por los informantes de cada empresa.

Según el baremo muestra que la media en la empresa Pública es muy alta y en la empresa privada es baja.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Reclutamiento

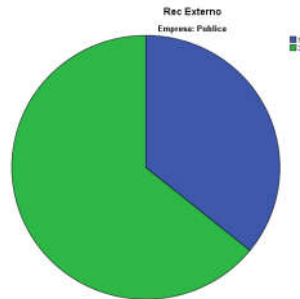
Cuadro 43: Resultados Segmentados

Variable Planes de Carrera					
Indicador: Reclutamiento externo					
Ítem: La organización recurre a personal externo para cubrir vacantes.					
Media	Pública	1.76			
	Privada	2.89			
Desviación estándar	Pública	0.436			
	Privada	0.507			
Totalmente en desacuerdo			Pública	6	24.0
			Privada	0	0
En desacuerdo			Pública	19	76.0
			Privada	38	18.8
De Acuerdo			Pública	0	0
			Privada	148	73.3
Totalmente de Acuerdo			Pública	0	0
			Privada	16	7.9
			Pública	25	100
			Privada	202	100

Fuente: Elaboración propia

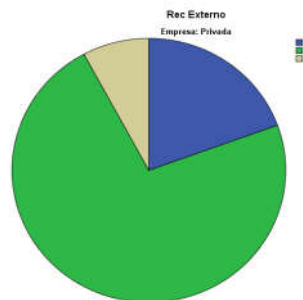
Ítem: La organización recurre a personal externo para cubrir vacantes.

Anexo 14 – Grafico Empresa Pública



Los informantes de Pública indican un 24.0 por ciento está en total desacuerdo y un 76.0 por ciento está en desacuerdo con lo indicado.

Anexo 40 – Grafico Empresa Privada



Los informantes de Privada indican que un 18.8 por ciento está en desacuerdo, un 73.3 por ciento está de acuerdo y un 7.9 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Esto muestra que en la empresa Pública no recurre a personal externo para cubrir vacantes. Al contrario que la empresa Privada que si recurre a personal externo para cubrir vacantes. Según lo indicado por sus informantes.

Según el baremo muestra que la media en la empresa Pública es baja y en la empresa privada es alta.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Intrínseca

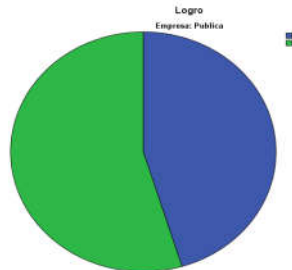
Cuadro 44: Resultados Segmentados

Variable Planes de Carrera					
Indicador: Logro					
Ítem: Experimento sentimiento de logro al realizar mi trabajo.					
Media	Pública	1.68			
	Privada	2.16			
Desviación estándar	Pública	0.476		F	Fr
	Privada	0.658			
Totalmente en desacuerdo			Pública	8	32.0
			Privada	30	14.9
En desacuerdo			Pública	17	68.0
			Privada	110	54.5
De Acuerdo			Pública	0	0
			Privada	62	30.7
Totalmente de Acuerdo			Pública	0	0
			Privada	0	0
			Pública	25	100
			Privada	202	100

Fuente: Elaboración propia

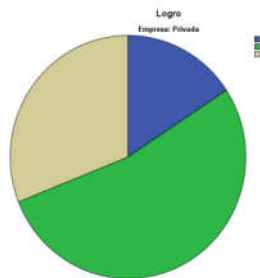
Ítem: Experimento sentimiento de logro al realizar mi trabajo.

Anexo 15 – Grafico Empresa Pública



Los informantes de Pública indican un 32.0 por ciento está en total desacuerdo y un 68.0 por ciento está en desacuerdo con lo indicado.

Anexo 41 – Grafico Empresa Privada



Los informantes de Privada indican que un 14.9 por ciento está en total desacuerdo, un 54.5 por ciento en desacuerdo y solo un 30.7 por ciento está de acuerdo con lo indicado.

Esto muestra que en la empresa Pública y Privada, los trabajadores no experimentan sentimientos de logro al realizar su trabajo. Según lo indicado por los informantes de cada organización.

Según el baremo muestra que la media en la empresa Pública es muy baja y en la empresa privada es baja,

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Intrínseca

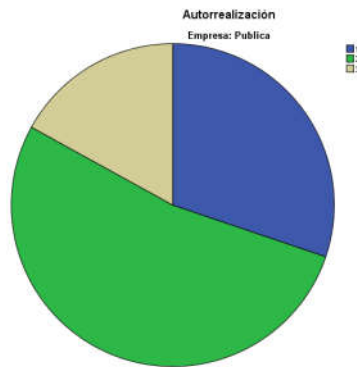
Cuadro 45: Resultados Segmentados

Variable Planes de Carrera					
Indicador: Autorrealización					
Ítem: Me siento autorrealizado en mi trabajo.					
Media	Pública	1.76			
	Privada	2.38			
Desviación estándar	Pública	0.663			
	Privada	0.809		F	Fr
Totalmente en desacuerdo			Pública	9	36.0
			Privada	29	14.4
En desacuerdo			Pública	13	52.0
			Privada	80	39.6
De Acuerdo			Pública	3	12.0
			Privada	80	39.6
Totalmente de Acuerdo			Pública	0	0
			Privada	13	6.4
			Pública	25	100
			Privada	202	100

Fuente: Elaboración propia

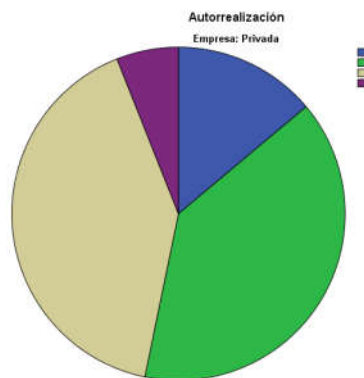
Ítem: Me siento autorrealizado en mi trabajo.

Anexo 16 – Grafico Empresa Pública



Los informantes de Pública indican un 36.0 por ciento está en total desacuerdo, un 52.0 por ciento está en desacuerdo, un 12.0 por ciento está de acuerdo con lo indicado.

Anexo 42 – Grafico Empresa Privada



Los informantes de Privada indican que un 14.4 por ciento está en total desacuerdo, un 39.6 por ciento en desacuerdo, un 39.6 por ciento está de acuerdo y solo un 6.4 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Esto muestra que en la empresa Pública y Privada, los trabajadores no experimentan sentimientos de autorrealización en su trabajo.

Según el baremo muestra que la media en la empresa Pública y privada son bajas,

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Intrínseca

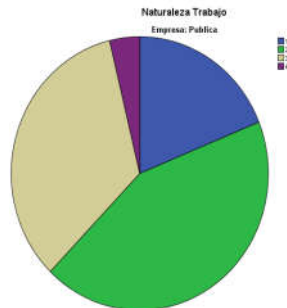
Cuadro 46: Resultados Segmentados

Variable Planes de Carrera					
Indicador: Naturaleza del Trabajo					
Ítem: La naturaleza de mi trabajo hace que me sienta satisfecho.					
Media	Pública	2.48	F	Fr	
	Privada	2.82			
Desviación estándar	Pública	0.872	F	Fr	
	Privada	0.675			
Totalmente en desacuerdo			Pública	4	16.0
			Privada	9	4.5
En desacuerdo			Pública	7	28.0
			Privada	40	19.8
De Acuerdo			Pública	12	48.0
			Privada	131	64.9
Totalmente de Acuerdo			Pública	2	8.0
			Privada	22	10.9
			Pública	25	100
			Privada	202	100

Fuente: Elaboración propia

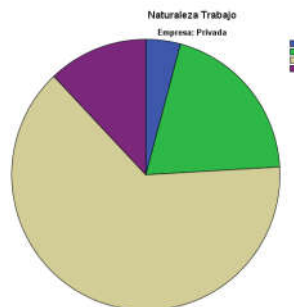
Ítem: La naturaleza de mi trabajo hace que me sienta satisfecho.

Anexo 17 – Grafico Empresa Pública



Los informantes de Pública indican un 16.0 por ciento está en total desacuerdo, un 28.0 por ciento está en desacuerdo, un 48.0 por ciento está de acuerdo y solo un 8.0 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Anexo 43 – Grafico Empresa Privada



Los informantes de Privada indican que un 4.5 por ciento está en total desacuerdo, un 19.8 por ciento en desacuerdo, un 64.9 por ciento está de acuerdo y solo un 10.9 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Esto muestra que en la empresa Pública y Privada, La naturaleza de su trabajo hace que se sientan satisfechos, según lo indicado por los informantes de cada empresa.

Según el baremo muestra que la media en la empresa Pública es baja y en la empresa privada es alta.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Intrínseca

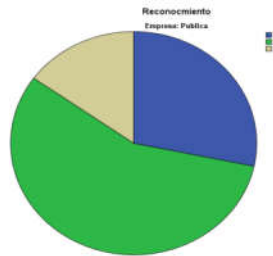
Cuadro 47: Resultados Segmentados

Variable Planes de Carrera					
Indicador: Reconocimiento					
Ítem: Me siento reconocido por la organización.					
Media	Pública	1.84			
	Privada	2.73			
Desviación estándar	Pública	0.624		F	Fr
	Privada	0.924			
Totalmente en desacuerdo			Pública	7	28.0
			Privada	26	12.9
En desacuerdo			Pública	15	60.0
			Privada	42	20.8
De Acuerdo			Pública	3	12.0
			Privada	94	46.5
Totalmente de Acuerdo			Pública	0	0
			Privada	40	19.8
			Pública	25	100
			Privada	202	100

Fuente: Elaboración propia

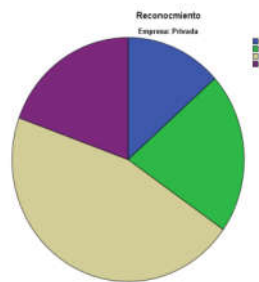
Ítem: Me siento reconocido por la organización.

Anexo 18 – Grafico Empresa Pública



Los informantes de Pública indican un 28.0 por ciento está en total desacuerdo, un 60.0 por ciento está en desacuerdo y solo un 12.0 por ciento está de acuerdo con lo indicado.

Anexo 44 – Grafico Empresa Privada



Los informantes de Privada indican que un 12.9 por ciento está en total desacuerdo, un 20.8 por ciento en desacuerdo, un 46.5 por ciento está de acuerdo y solo un 19.8 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Esto muestra que en la empresa Pública los trabajadores no se sienten reconocidos por la organización. Al contrario que la empresa Privada que si se sienten reconocidos por la organización, según lo indicado por los informantes.

Según el baremo muestra que la media en la empresa Pública y privada es baja.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Intrínseca

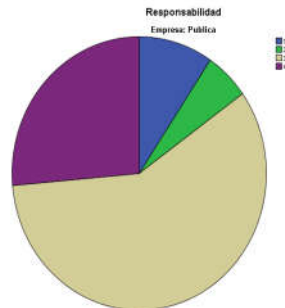
Cuadro 48: Resultados Segmentados

Variable Planes de Carrera					
Indicador: Responsabilidad					
Ítem: Mi trabajo conlleva algún grado de responsabilidad.					
Media	Pública	3.44		F	Fr
	Privada	2.93			
Desviación estándar	Pública	0.507			
	Privada	0.622			
Totalmente en desacuerdo			Pública	0	0
			Privada	8	4.0
En desacuerdo			Pública	0	0
			Privada	23	11.4
De Acuerdo			Pública	14	56.0
			Privada	147	72.8
Totalmente de Acuerdo			Pública	11	44.0
			Privada	24	11.9
			Pública	25	100
			Privada	202	100

Fuente: Elaboración propia

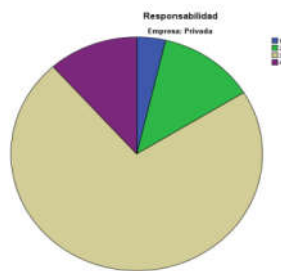
Ítem: Mi trabajo conlleva algún grado de responsabilidad.

Anexo 19 – Grafico Empresa Pública



Los informantes de Pública indican un 56.0 por ciento está de acuerdo y un 44.0 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Anexo 45 – Grafico Empresa Privada



Los informantes de Privada indican que un 4.0 por ciento está en total desacuerdo, un 11.4 por ciento en desacuerdo, un 72.8 por ciento está de acuerdo y solo un 11.9 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Esto muestra que en la empresa Pública y Privada los trabajadores indican que su trabajo conlleva algún grado de responsabilidad. Según lo indicado por los informantes.

Según el baremo muestra que la media en la empresa Pública es muy alta y en la empresa privada es alta.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Intrínseca

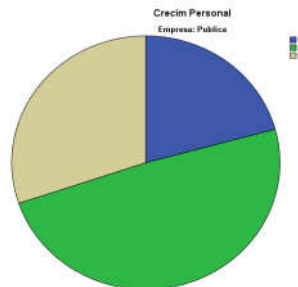
Cuadro 49: Resultados Segmentados

Variable Planes de Carrera					
Indicador: Crecimiento Personal					
Ítem: Siento que mi trabajo contribuye a mi crecimiento personal.					
Media	Pública	2.08			
	Privada	2.52			
Desviación estándar	Pública	0.572			
	Privada	0.842			
Totalmente en desacuerdo			Pública	3	12.0
			Privada	30	14.9
En desacuerdo			Pública	17	68.0
			Privada	53	26.2
De Acuerdo			Pública	5	20.0
			Privada	103	51.0
Totalmente de Acuerdo			Pública	0	0
			Privada	16	7.9
			Pública	25	100
			Privada	202	100

Fuente: Elaboración propia

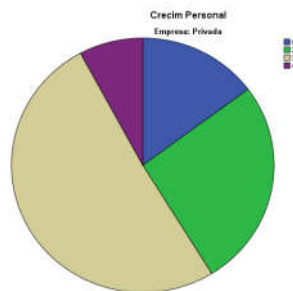
Ítem: Siento que mi trabajo contribuye a mi crecimiento personal.

Anexo 20 – Grafico Empresa Pública



Los informantes de Pública indican un 12.0 por ciento está en total desacuerdo, un 68.0 por ciento está en desacuerdo y un 20.0 por ciento está de acuerdo con lo indicado.

Anexo 46 – Grafico Empresa Privada



Los informantes de Privada indican que un 14.9 por ciento está en total desacuerdo, un 26.2 por ciento en desacuerdo, un 51.0 por ciento está de acuerdo y solo un 7.9 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Esto muestra que en la empresa Pública los trabajadores no sienten que su trabajo contribuye a su crecimiento personal. En cambio en la empresa Privada los trabajadores si sienten que su trabajo contribuye a su crecimiento personal.

Según el baremo muestra que la media en la empresa Pública es baja y en la empresa privada es alta.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Intrínseca

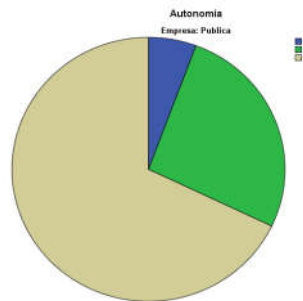
Cuadro 50: Resultados Segmentados

Variable Planes de Carrera					
Indicador: Autonomía					
Ítem: Puedo desempeñar mi trabajo con un cierto grado de autonomía.					
Media	Pública	2.56	F	Fr	
	Privada	2.15			
Desviación estándar	Pública	0.651	F	Fr	
	Privada	0.538			
Totalmente en desacuerdo			Pública	2	8.0
			Privada	16	7.9
En desacuerdo			Pública	7	28.0
			Privada	139	68.8
De Acuerdo			Pública	16	64.0
			Privada	47	23.3
Totalmente de Acuerdo			Pública	0	0
			Privada	0	0
			Pública	25	100
			Privada	202	100

Fuente: Elaboración propia

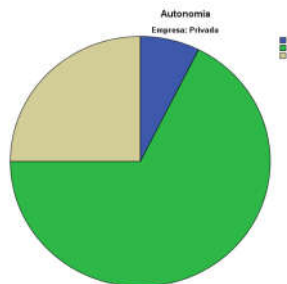
Ítem: Puedo desempeñar mi trabajo con un cierto grado de autonomía.

Anexo 21 – Grafico Empresa Pública



Los informantes de Pública indican un 8.0 por ciento está en total desacuerdo, un 28.0 por ciento está en desacuerdo y un 64.0 por ciento está de acuerdo con lo indicado.

Anexo 47 – Grafico Empresa Privada



Los informantes de Privada indican que un 7.9 por ciento está en total desacuerdo, un 68.8 por ciento en desacuerdo y solo un 23.3 por ciento están de acuerdo con lo indicado.

Esto muestra que en la empresa Pública los trabajadores pueden desempeñar su trabajo con un cierto grado de autonomía. Al contrario que la empresa Privada los trabajadores no pueden desempeñar su trabajo con un cierto grado de autonomía.

La media para la empresa Pública es alta y para la empresa privada es baja.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Extrínseca

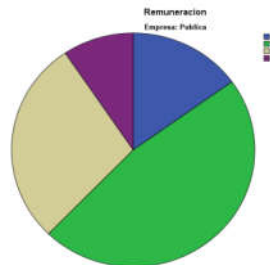
Cuadro 51: Resultados Segmentados

Variable Planes de Carrera					
Indicador: Remuneración					
Ítem: Mi remuneración es adecuada al cargo en que me desempeño.					
Media	Pública	2.32			
	Privada	2.67			
Desviación estándar	Pública	1.069			
	Privada	0.610			
Totalmente en desacuerdo			Pública	7	28.0
			Privada	15	7.4
En desacuerdo			Pública	7	28.0
			Privada	37	18.3
De Acuerdo			Pública	7	28.0
			Privada	150	74.3
Totalmente de Acuerdo			Pública	4	16.0
			Privada	0	0
			Pública	25	100
			Privada	202	100

Fuente: Elaboración propia

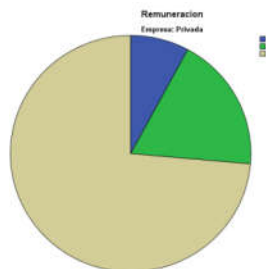
Ítem: Mi remuneración es adecuada al cargo en que me desempeño.

Anexo 22 – Grafico Empresa Pública



Los informantes de Pública indican un 28.0 por ciento está en total desacuerdo, un 28.0 por ciento está en desacuerdo, un 28.0 por ciento está de acuerdo y solo un 16.0 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Anexo 48 – Grafico Empresa Privada



Los informantes de Privada indican que un 7.4 por ciento está en total desacuerdo, un 18.3 por ciento en desacuerdo y un 74.3 por ciento están de acuerdo con lo indicado.

Esto muestra que en la empresa Pública los trabajadores no tienen una remuneración adecuada al cargo en que se desempeñan. Al contrario los trabajadores de Privada indican que si tienen una remuneración adecuada al cargo en que se desempeñan. Según lo señalado por los informantes.

La media para la empresa Pública es baja y para la empresa privada es alta.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Extrínseca

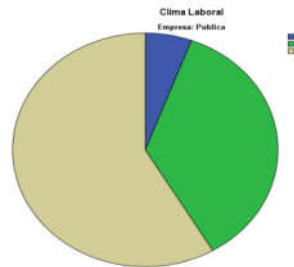
Cuadro 52: Resultados Segmentados

Variable Planes de Carrera					
Indicador: Clima Laboral					
Ítem: Me siento conforme con el clima laboral en la organización.					
Media	Pública	2.88		F	Fr
	Privada	3.19			
Desviación estándar	Pública	0.332			
	Privada	0.483			
Totalmente en desacuerdo			Pública	0	0
			Privada	0	0
En desacuerdo			Pública	3	12.0
			Privada	8	4.0
De Acuerdo			Pública	22	88.0
			Privada	148	73.3
Totalmente de Acuerdo			Pública	0	0
			Privada	46	22.8
			Pública	25	100
			Privada	202	100

Fuente: Elaboración propia

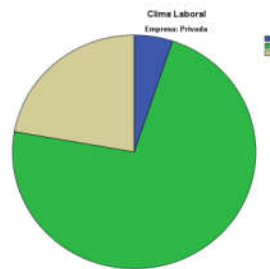
Ítem: Me siento conforme con el clima laboral en la organización.

Anexo 23 – Grafico Empresa Pública



Los informantes de Pública indican un 12.0 por ciento está en desacuerdo y un 88.0 por ciento está de acuerdo con lo indicado.

Anexo 49 – Grafico Empresa Privada



Los informantes de Privada indican que un 4.0 por ciento está en desacuerdo, un 73.3 por ciento está de acuerdo y un 22.8 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Esto muestra que en la empresa Pública y Privada los trabajadores se sienten conformes con el clima laboral en su organización. Según lo indicado por los informantes.

los resultados de la media para la empresa Pública es alta al igual que para la empresa privada.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Extrínseca

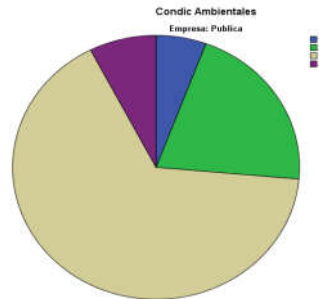
Cuadro 53: Resultados Segmentados

Variable Planes de Carrera					
Indicador: Condiciones Ambientales					
Ítem: Las condiciones ambientales de la organización son adecuadas para el desempeño de mis funciones.					
Media	Pública	2.48			
	Privada	3.04			
Desviación estándar	Pública	0.714		F	Fr
	Privada	0.438			
Totalmente en desacuerdo			Pública	3	12.0
			Privada	0	0
En desacuerdo			Pública	7	28.0
			Privada	15	7.4
De Acuerdo			Pública	15	60.0
			Privada	163	80.7
Totalmente de Acuerdo			Pública	0	0
			Privada	24	11.9
			Pública	25	100
			Privada	202	100

Fuente: Elaboración propia

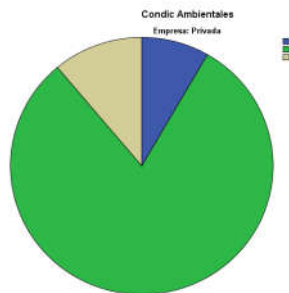
Ítem: Las condiciones ambientales de la organización son adecuadas para el desempeño de mis funciones.

Anexo 24 – Grafico Empresa Pública



Los informantes de Pública indican un 12.0 por ciento está en total desacuerdo, un 28.0 por ciento está en desacuerdo y un 60.0 por ciento está de acuerdo con lo indicado.

Anexo 50 – Grafico Empresa Privada



Los informantes de Privada indican que un 7.4 por ciento está en desacuerdo, un 80.7 por ciento está de acuerdo y un 11.9 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Esto muestra que en la empresa Pública y Privada los trabajadores si tienen condiciones ambientales adecuadas para el desempeño de sus funciones. Según lo indicado por los informantes.

Los resultados indican que la media de la empresa Pública y privada son altas.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Extrínseca

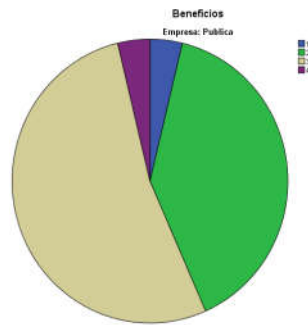
Cuadro 54: Resultados Segmentados

Variable Planes de Carrera					
Indicador: Beneficios					
Ítem: Estoy satisfecho con los beneficios que entrega la organización.					
Media	Pública	2.36			
	Privada	3.11			
Desviación estándar	Pública	0.569		F	Fr
	Privada	0.645			
Totalmente en desacuerdo	Pública		1	4.0	
	Privada		8	4.0	
En desacuerdo	Pública		14	56.0	
	Privada		8	4.0	
De Acuerdo	Pública		10	40.0	
	Privada		140	69.3	
Totalmente de Acuerdo	Pública		0	0	
	Privada		46	22.8	
	Pública		25	100	
	Privada		202	100	

Fuente: Elaboración propia

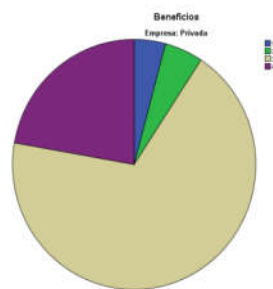
Ítem: Estoy satisfecho con los beneficios que entrega la organización.

Anexo 25 – Grafico Empresa Pública



Los informantes de Pública indican un 4.0 por ciento está en total desacuerdo, un 56.0 por ciento está en desacuerdo y un 40.0 por ciento está de acuerdo con lo indicado.

Anexo 51 – Grafico Empresa Privada



Los informantes de Privada indican que un 4.0 por ciento está en total desacuerdo, un 4.0 por ciento en desacuerdo, un 69.3 por ciento está de acuerdo y un 22.8 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Esto muestra que en la empresa Pública los trabajadores no se sienten satisfechos con los beneficios que entrega la organización. En cambio en la empresa Privada los trabajadores si se sienten satisfechos con los beneficios que entrega la organización. Según lo indicado por los informantes.

Los datos de la media en la empresa Pública es baja y de la empresa privada es alta.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Extrínseca

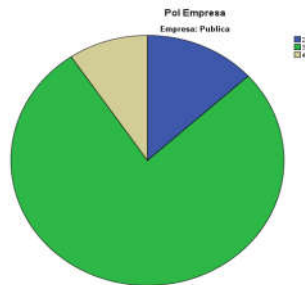
Cuadro 55: Resultados Segmentados

Variable Planes de Carrera					
Indicador: Políticas de la Empresa					
Ítem: Me siento conforme con las políticas de la empresa.					
Media	Pública	3.04			
	Privada	3.11			
Desviación estándar	Pública	0.455			
	Privada	0.645			
Totalmente en desacuerdo			Pública	0	0
			Privada	8	4.0
En desacuerdo			Pública	2	8.0
			Privada	8	4.0
De Acuerdo			Pública	20	80.0
			Privada	140	69.3
Totalmente de Acuerdo			Pública	3	12.0
			Privada	46	22.8
			Pública	25	100
			Privada	202	100

Fuente: Elaboración propia

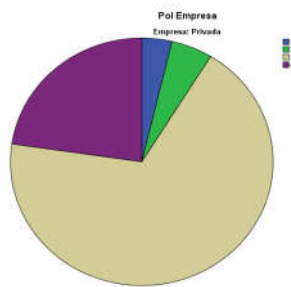
Ítem: Me siento conforme con las políticas de la empresa.

Anexo 26 – Gráfico Empresa Pública



Los informantes de Pública indican un 8.0 por ciento está en desacuerdo, un 80.0 por ciento está de acuerdo y un 12.0 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Anexo 52 – Gráfico Empresa Privada



Los informantes de Privada indican que un 4.0 por ciento está en total desacuerdo, un 4.0 por ciento en desacuerdo, un 69.3 por ciento está de acuerdo y un 22.8 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Esto muestra que en la empresa Pública y Privada los trabajadores se sienten conformes con las políticas de cada empresa. Según lo indicado por los informantes.

La media para la empresa Pública y privada son alta.

Variable: Planes de Carrera

Dimensión: Extrínseca

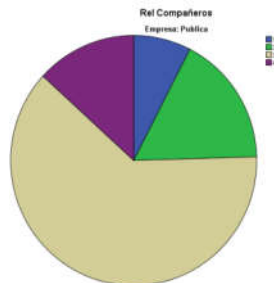
Cuadro 56: Resultados Segmentados

Variable Planes de Carrera					
Indicador: Relaciones con los Compañeros					
Ítem: Tengo buena relación con mis compañeros de trabajo.					
Media	Pública	2.84	F	Fr	
	Privada	3.26			
Desviación estándar	Pública	0.746	F	Fr	
	Privada	0.595			
Totalmente en desacuerdo			Pública	2	8.0
			Privada	0	0
En desacuerdo			Pública	3	12.0
			Privada	16	7.9
De Acuerdo			Pública	17	68.0
			Privada	117	57.9
Totalmente de Acuerdo			Pública	3	12.0
			Privada	69	34.2
			Pública	25	100
			Privada	202	100

Fuente: Elaboración propia

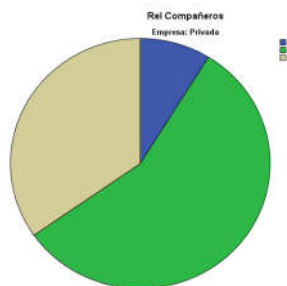
Ítem: Tengo buena relación con mis compañeros de trabajo.

Anexo 27 – Gráfico Empresa Pública



Los informantes de Pública indican un 8.0 por ciento está en desacuerdo, un 12.0 por ciento está en desacuerdo, un 68.0 por ciento está de acuerdo y un 12.0 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Anexo 53 – Gráfico Empresa Privada



Los informantes de Privada indican que un 7.9 por ciento está en desacuerdo, un 57.9 por ciento está de acuerdo y un 34.2 por ciento está totalmente de acuerdo con lo indicado.

Esto muestra que en la empresa Pública y Privada los trabajadores sienten que tienen buena relación con sus compañeros de trabajo. Según lo indicado por los informantes.

La media para la empresa Pública es alta y para la empresa privada es muy alta.

PLANES DE CARRERA		Empresa		Pública	Privada
Pública	Privada	Media			
1,86	2,79				
ORIENTACIÓN DE CARRERA	Asesoría Individual	1,12	2,30		
	Servicios de Información	1,60	3,13		
	Información de Vacantes	1,80	3,00		
	Mapas Carrera	1,12	3,11		
	Centros Recursos	2,20	3,00		
CAPACITACIÓN	Previ. Promoción	1,48	3,08		
	Plan. Sucesiones	1,48	2,51		
	Mentoring	2,96	3,30		
	Coaching	1,52	2,59		
	Rotación	1,56	2,00		
RECLUTAMIENTO	Capacitación Externa	1,92	3,35		
	Reclutamiento Interno	3,72	2,07		
	Reclutamiento Externo	1,76	2,89		

MOTIVACIÓN		Pública	Privada
Media			
		2,44	2,77
MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	Naturaleza Trabajo	2,48	2,82
	Reconocimiento	1,84	2,73
	Responsabilidad	3,44	2,93
	Logro	1,68	2,16
	Autorrealización	1,76	2,38
	Crecim Personal	2,08	2,52
	Autonomía	2,56	2,15
	Remuneración	2,32	2,67
	Clima Laboral	2,88	3,19
	Condic Ambientales	2,48	3,04
MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA	Beneficios	2,36	3,11
	Pol Empresa	3,04	3,11
	Rel Compañeros	2,84	3,26

4.2 Discusión de los resultados

En este epígrafe se contrastan los resultados anteriormente indicados, obtenidos a partir de la aplicación del instrumento en las grandes empresas de suministro de agua de la Región Metropolitana, con el marco teórico presentado en el capítulo segundo de este trabajo de investigación, relativo a las variables de planes de carrera y motivación.

En cuanto al primer objetivo específico, esto es, describir los elementos de orientación de carrera presente en las grandes Empresas de Suministro de Aguas en la Región Metropolitana se puede evidenciar la casi nula implementación de los mismos en el caso de la empresa de capital público. En el caso de la empresa privada, sin embargo, se observa un esfuerzo mayor en orientar a los trabajadores en cuanto a sus posibilidades de desarrollo laboral en la organización. Ambos tipos de empresa coinciden en mostrar su mayor debilidad en la asesoría individual de carrera. Por lo tanto, una forma de potenciar la orientación del desarrollo profesional de los trabajadores en ambos tipos de empresa es una mayor

implicación por parte de la jefatura de línea en la información y comunicación de las vías y potenciales de desarrollo de sus subordinados.

Mediante el análisis de estos resultados se pone en evidencia la contradicción de estas políticas de desarrollo de carrera con la percepción de los trabajadores con respecto al tipo de reclutamiento preferido por la organización. En el caso público, con escasas herramientas de orientación de carrera, la empresa favorece notablemente el reclutamiento interno, mientras que, en el caso privado, a pesar de la mejor consideración de los elementos de orientación de desarrollo profesional los empleados perciben que la empresa acude al mercado externo antes que al interno para cubrir las vacantes.

Se detecta aquí, por tanto, una ineficiencia en la utilización de los recursos, ya que o bien los planes de desarrollo no están dando los frutos esperados y se debe acudir al exterior para encontrar el talento y las competencias necesarias para cubrir vacantes o los sistemas de reclutamiento y selección de personal no operan en consonancia con los procesos de planes de carrera y no se considera al recurso humano interno como el adecuado para ser promovido, a pesar de contar con las competencias necesarias.

Para el segundo objetivo específico, identificar las iniciativas de capacitación y desarrollo de personas en las grandes Empresas de Suministro de Aguas en la Región Metropolitana, la empresa Pública se destaca por bajos índices en casi todos los indicadores excepto en el mentoring. Se observa por tanto que el apoyo interno por parte de un trabajador más experimentado es la iniciativa preferida de capacitación para los nuevos empleados de esta organización.

Este indicador también es elevado en la empresa de capital privado, superado sólo marginalmente por la capacitación en organismos externos. El elemento con resultados más bajos en ambos casos es la rotación, o sea, la asignación del empleado a diferentes cargos o tareas dentro de la organización con el objetivo de desarrollar habilidades.

Por lo tanto, se destaca en este punto que la práctica de la rotación interna es una herramienta que podría resultar útil en ambas organizaciones para mejorar los conocimientos y habilidades de los trabajadores, aumentando así su potencial de desarrollo de carrera. Es ésta una práctica bastante eficiente, por su bajo costo de implementación, que en consonancia con una política de reclutamiento adecuada ayudará a desarrollar y mantener el conocimiento a nivel organizacional.

De acuerdo al tercer objetivo específico, correspondiente a identificar los factores intrínsecos o motivadores de mayor relevancia para los trabajadores de las Empresas de Suministro de Aguas en la Región Metropolitana, se observa que en la empresa Pública los indicadores más altos son los de responsabilidad y autonomía, lo cual se corresponde positivamente con la importancia de ocupar un cargo dependiente de la administración Pública.

En la empresa privada el principal indicador es también la responsabilidad, seguido de cerca por la naturaleza del trabajo. Se puede observar que, en general, los trabajadores de la empresa de capital privado poseen indicadores más favorables de elementos de motivación intrínseca. Sin embargo, la diferencia en promedio de la dimensión analizada no es tan significativa, y parece no corresponderse con la diferencia en esfuerzo de orientación de carrera profesional.

De acuerdo al tercer objetivo específico, correspondiente a identificar los factores intrínsecos o motivadores de mayor relevancia para los trabajadores de las Empresas de Suministro de Aguas en la Región Metropolitana, se observa que en la empresa Pública los indicadores más altos son los de responsabilidad y autonomía, lo cual se corresponde positivamente con la importancia de ocupar un cargo dependiente de la administración Pública.

En la empresa privada el principal indicador es también la responsabilidad, seguido de cerca por la naturaleza del trabajo. Se puede observar que, en general, los trabajadores de la empresa de capital privado poseen indicadores más favorables de elementos de motivación intrínseca. Sin embargo, la diferencia en promedio de la dimensión analizada no es tan significativa, y parece no corresponderse con la diferencia en esfuerzo de orientación de carrera profesional.

Y en cuanto al cuarto objetivo específico, identificar los factores extrínsecos o de higiene de mayor relevancia para los trabajadores de las Empresas de Suministro de Aguas en la Región Metropolitana se puede concluir que ambas Empresas hacen mayor hincapié en estos elementos de higiene que en los factores intrínsecos. Así, la empresa privada obtiene indicadores muy elevados a este respecto, con un promedio superior a 3, destacando principalmente la buena relación entre compañeros y el clima laboral positivo. En la organización Pública, los factores extrínsecos con mayores índices son las políticas de empresa y la relación con los compañeros. El elemento con percepción más baja por parte de los trabajadores de la empresa Pública es la remuneración, a pesar de que los salarios de la misma están significativamente por encima del promedio nacional.

CAPÍTULO V

5.1 Conclusiones

En este capítulo final se presentan las conclusiones extraídas a partir del análisis de los datos en la investigación Planes de Carrera como herramienta de Motivación en las grandes Empresas de Suministro de Aguas de la Región Metropolitana. En el mismo se detallarán las conclusiones ordenadas de acuerdo a los objetivos específicos planteados más una reflexión general de acuerdo al objetivo general.

5.2 Objetivo específico 1

El primer objetivo específico, describir los elementos de orientación de carrera presente en las grandes Empresas de Suministro de Aguas en la Región Metropolitana, los elementos existentes en la orientación de carrera son: los servicios de información, información de vacantes, mapas de carrera, centros de recursos y previsiones de promoción.

5.3 Objetivo específico 2

Para el segundo objetivo específico, Reconocer las iniciativas de capacitación y desarrollo de personas en las grandes Empresas de Suministro de Aguas en la Región Metropolitana, se destaca mentoring y la capacitación externa.

5.4 Objetivo específico 3

De acuerdo al tercer objetivo específico, correspondiente a identificar el sistema de reclutamiento más prominente en las Empresas de Suministro de Aguas en la Región Metropolitana, se observa que predomina el reclutamiento externo.

5.5 Objetivo específico 4

El cuarto objetivo específico, establecer los factores intrínsecos o motivadores presentes en de las grandes Empresas de Suministro de Aguas en la Región Metropolitana, se puede concluir que se encuentran presente la naturaleza del trabajo y responsabilidad.

5.6 Objetivo específico 5

El quinto objetivo se refiere a, distinguir los factores extrínsecos o de higiene presentes en las grandes Empresas de Suministro de Aguas en la Región Metropolitana, se pueden observar remuneración, clima laboral, condiciones ambientales, beneficios, políticas de la empresa, relaciones con los compañeros.

5.7 Objetivo específico 6

En cuanto al sexto objetivo, Comparar los planes de carrera en conjunto con la variable de motivación entre las grandes Empresas Pública y privada de Suministro de Aguas de la Región Metropolitana, se concluye que la empresa privada muestra índices más elevados en todos los elementos de orientación de carrera, con altos promedios en: servicios de información, información de vacantes, mapas de carrera, centro de recursos, previsiones de promociones y planificación de sucesiones; mientras que la empresa Pública todos los elementos presentan un promedio bajo.

En cuanto a la dimensión de capacitación y desarrollo ambas empresas muestran altos promedios en mentoring y capacitación externa. La dimensión de reclutamiento, la empresa privada favorece en reclutamiento externo y la empresa Pública el reclutamiento interno. En cuanto a los factores de motivación intrínsecos la empresa privada posee altos índices en

naturaleza del trabajo reconocimiento, responsabilidad y crecimiento personal. La empresa Pública solo posee promedios de muy altos niveles en la dimensión de responsabilidad. Para los factores de higiene, la empresa privada presenta promedios altos en todos los elementos y muy altos en la relación con los compañeros, y la empresa Pública posee promedios altos en clima laboral y políticas de la empresa y relación con los compañeros.

5.7 Objetivo General

Finalmente, atendiendo al objetivo general de la investigación de analizar lo planes de carrera como herramienta de motivación en las grandes Empresas de Suministro de Aguas de la Región Metropolitana, los investigadores concluyen que, los planes de carrera no son una herramienta efectiva para los elementos de motivación intrínseca de logro, autorrealización, crecimiento personal, y autonomía.

5.8 Recomendaciones

A continuación y sobre la base de las conclusiones obtenidas en la investigación se procederá a entregar recomendaciones a las Grandes Empresas de Suministro de Aguas de la Región Metropolitana, se propone a las empresas participantes en esta investigación que puedan alinear los procesos de reclutamiento, tanto interno como externo con los procesos de desarrollo, maximizando los recursos de la organización y a su vez, mejorar la motivación de los actuales y futuros socios estratégicos de la empresa; de tal manera que un mayor esfuerzo en capacitación conlleve una preferencia por el reclutamiento interno y viceversa, un menor esfuerzo de capacitación signifique que las empresas busquen conocimiento en el mercado laboral.

Se observa como necesario rediseñar los planes de carrera y motivación para favorecer los elementos motivadores o intrínsecos; por ejemplo con el establecimiento de metas de desarrollo, que ayudarán a potenciar los indicadores de logro y crecimiento personal. Se requiere que la empresa pública implemente algún sistema de planificación de carrera profesional para sus trabajadores, ya que los datos obtenidos muestran que estos son casi inexistentes. Esto sería congruente con su sistema de reclutamiento preferido (reclutamiento interno) y con la propia naturaleza de la carrera funcionaria.

Finalmente, se recomienda continuar realizando estudios de estas variables en otras empresas y sectores de Chile, incluyendo investigaciones de alcance correlacional para determinar si existe relación entre las variables

Bibliografía

Abdulkadir, D.S., Isiaka, S.B. & Adedoyin, S.I. (2012). Effects of strategic performance appraisal, career planning and employee participation on organizational commitment: An empirical study. *International Business Research*, 5 (4) (pp. 124-133).

Aplin, J. y Gester, K. (2007). *Gerencia y planeación estratégica*. Colombia. Grupo Editorial Norma, S.A.

Barley, S. R. y Kunda, G. (1995). Estructura y diseño vs. lealtad y sentimiento. *Revista Tecnología Administrativa*, 9 (20), 135-192.

Bavaresco, A. (2006). *Las Técnicas de la Investigación. Manual para la Elaboración de Tesis, Monografías, Informes*. EE.UU: South Western Publishing Co.

Chavez, N. (2000). *Introducción a la investigación educativa*. Venezuela: ARS Gráfica.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos - El capital humano de las organizaciones*. México: Atlas, S.A.

Delgado, M.; Gómez, L.; Romero, A.; & Vázquez, E. (2006). *Gestión de Recursos Humanos: del análisis teórico a la solución práctica*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Flores, C. *Motivar a otros. Una experiencia fascinante*. Venezuela: Fondo Editorial de la UPEL, 1996.

Gómez, L.; Balkin, D.; Cardy, R. (2009). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Pearson Educación, S.A.

Hampton, R. *Administración*. Tercera edición. McGraw-Hill, 2000.

Hellriegel, D; Slocum, J.W. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson editores.

Hernández, S.; Fernández, R.; Baptista, C. (2010) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill

Herzberg, F. (2008). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. México: Prentice-Hall

Hurtado, L y Toro, G (2003). *Los enfoques de la investigación*. Venezuela: Ediciones SYPAL

Igbaria, M. & Shayo, C. (1997). The impact of race and gender differences on job performance evaluations and career success. *Equal Opportunities International*, 16 (8) (pp. 12-23).

- Maslow, A., "Higher and lower needs", en *Journal of Psychology*, 25, 1948, pp. 433-436.
- McCloskey, D. & Igarria, M. (2003). Does "out of sight" mean "out of mind"? An empirical investigation of the career advancement prospects of telecommuters. *Information Resources Management Journal*, 16 (2) (pp. 19-34).
- Moreno, V. (2008). *Principios y metodología básica*. España: ANPE Cantabria
- Moreno, H. (2014). *Gerencia de la Tecnología en las empresas procesadoras de termoplástico en Venezuela*. (Trabajo de grado MSc. en Gerencia de Proyectos de investigación y desarrollo). Universidad Doctor Rafael Belloso Chacín, Venezuela.
- Ramírez, R., Abreu, J.L. & Badii M.H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de los objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de Acero. *International Journal of Good Conscience*.
- Robbins, S; Coulter, M. (2005). *Administración. Octava edición*. México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S; JUDGE, T. (2004). *Comportamiento organizacional. Decimotercera edición*. México: Pearson Prentice Hall.
- Sabino, C. (2007). *El proceso de Investigación*. Venezuela: Editorial Panapo
- Soler, A. y Chiralde, R. "Motivación y rendimiento docente en estudiantes bolivianos del nuevo programa de formación de médicos". *Educación Médica Superior* 24 (1). 2010: 42-51.
- Sullivan, S. E. y Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, vol. 35, p. 1542-1571.
- Tamayo y Tamayo, M (2003). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa S.A.
- Wright, P. M. y McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2), 295-321.
- Zaleska, K. y De Menezes, L. (2007). Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human Relations*, vol. 60, p. 987-1018.

ANEXOS

Anexo 1 – Instrumento de medición

El propósito de este cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que permitan **Analizar los Planes de Carrera como Herramientas de Motivación** en las Empresas de Suministro de Aguas de la Región Metropolitana. Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto, **No hay respuestas Correctas o Incorrectas**. Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una **X** en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

La escala utilizada es del 1 (Totalmente en desacuerdo) al 4 (Totalmente de acuerdo).

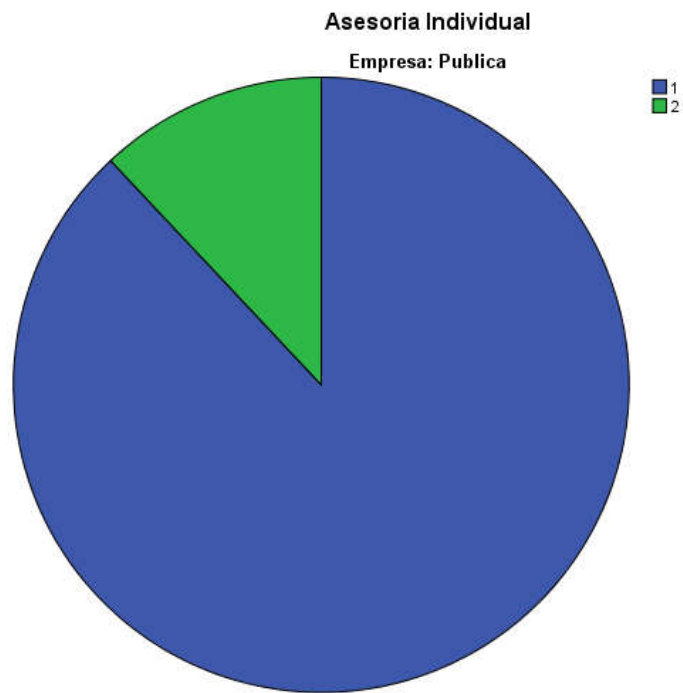
1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de Acuerdo

PREGUNTAS	1	2	3	4
1. El gerente de línea conduce sesiones de asesoría sobre carrera profesional				
2. Existen servicios que ofrecen información respecto de las oportunidades internas de desarrollo.				
3. La organización anuncia las ofertas de cargos desde el interior.				
4. En la organización existen organigramas que muestran las posibles oportunidades de carrera disponibles.				
5. Tiene a su disposición una colección de materiales para el desarrollo profesional (como, por ejemplo: como libros, discos, textos, etc.				
6. Los directivos toman decisiones para identificar el potencial de promoción de sus subordinados.				
7. La organización prepara a las personas para ocupar cargos ejecutivos.				
8. La organización promueve la relación de "Mentoring" (o mentor) de los trabajadores con otros con más experiencia.				

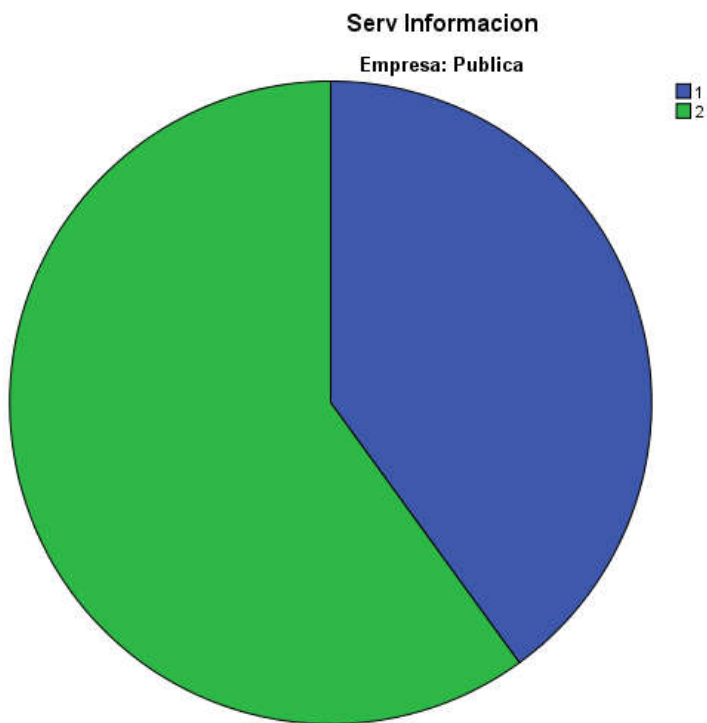
PREGUNTAS	1	2	3	4
9. Se realizan reuniones continuadas entre los directivos y sus empleados para discutir los objetivos de desarrollo profesional.				
10. Los trabajadores son asignados a diversos trabajos dentro de la organización de forma que puedan adquirir una base más amplia de habilidades.				
11. La organización ofrece programas educativos externos (como seminarios, talleres o programas de formación continua) para respaldar el desarrollo de carrera de sus empleados.				
12. La organización recurre a personal externo para cubrir vacantes.				
13. La empresa busca al candidato dentro de su propia nómina de empleados para cubrir una vacante.				
14. La naturaleza de mi trabajo hace que me sienta satisfecho.				
15. Me siento reconocido por la organización.				
16. Mi trabajo conlleva algún grado de responsabilidad.				
17. Experimento sentimiento de logro al realizar mi trabajo.				
18. Me siento autorrealizado en mi trabajo.				
19. Siento que mi trabajo contribuye a mi crecimiento personal.				
20. Puedo desempeñar mi trabajo con un cierto grado de autonomía.				
21. Mi remuneración es adecuada al cargo en que me desempeño.				
22. Me siento conforme con el clima laboral en la organización.				
23. Las condiciones ambientales de la organización son adecuadas para el desempeño de mis funciones.				
24. Estoy satisfecho con los beneficios que entrega la organización.				

25. Me siento conforme con las políticas de la empresa.				
26. Tengo buena relación con mis compañeros de trabajo.				

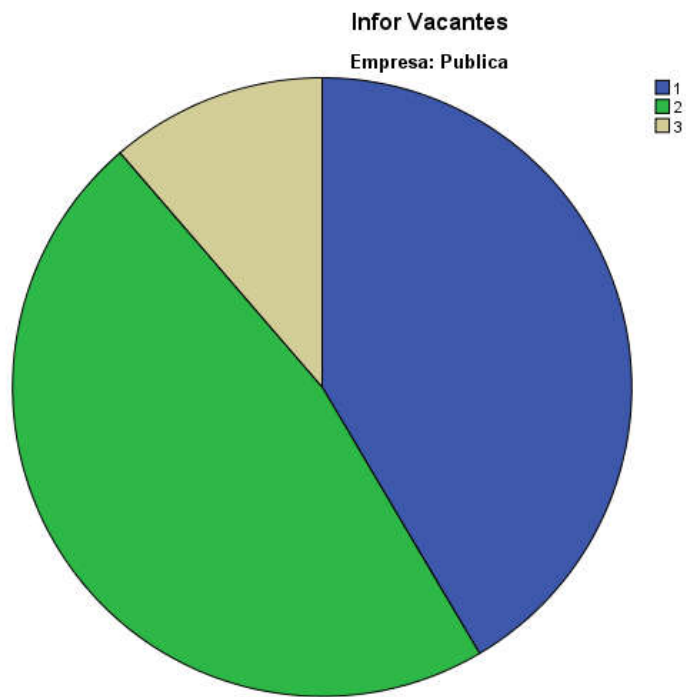
Anexo 2 – Grafico Empresa Pública



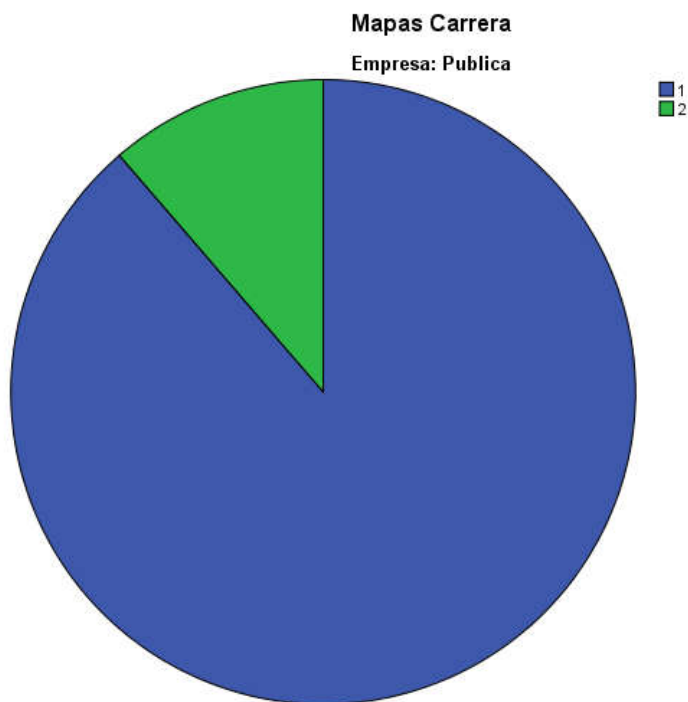
Anexo 3 – Grafico Empresa Pública



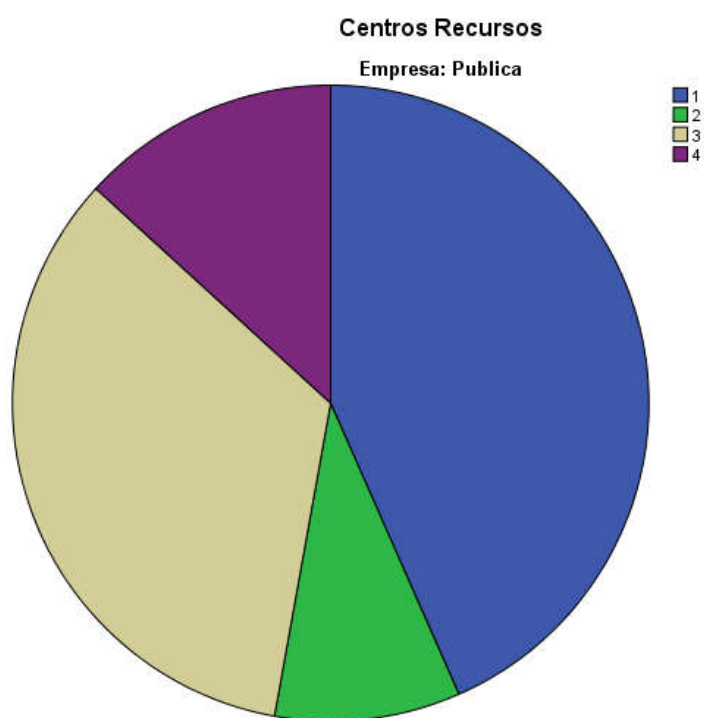
Anexo 4 – Grafico Empresa Pública



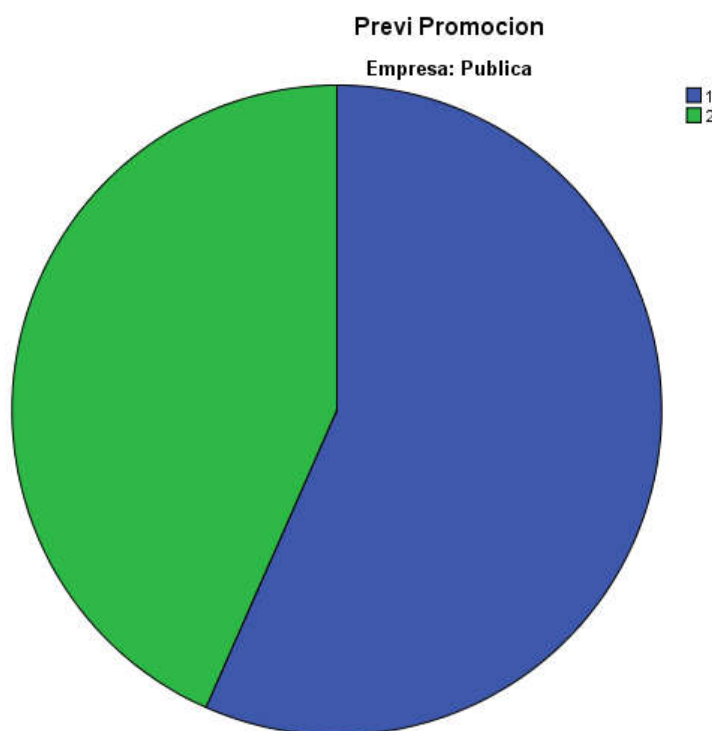
Anexo 5 – Grafico Empresa Pública



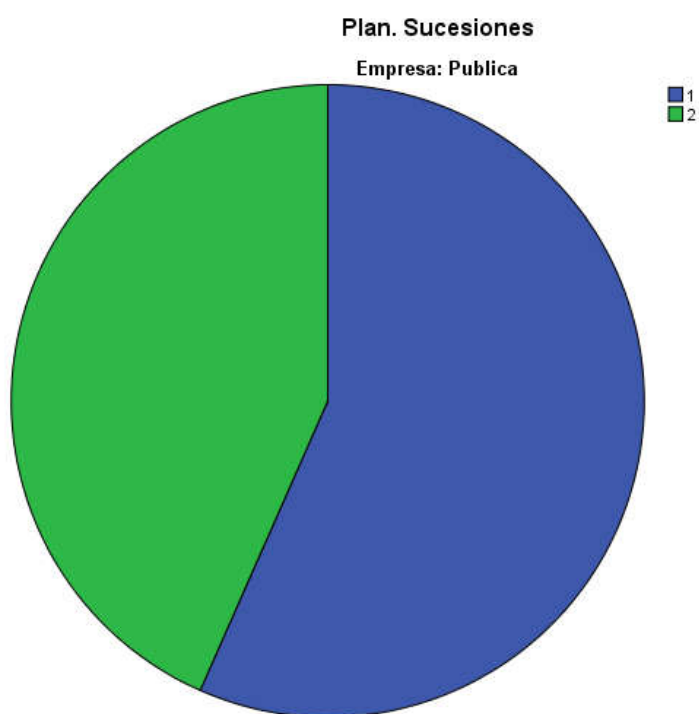
Anexo 6 – Grafico Empresa Pública



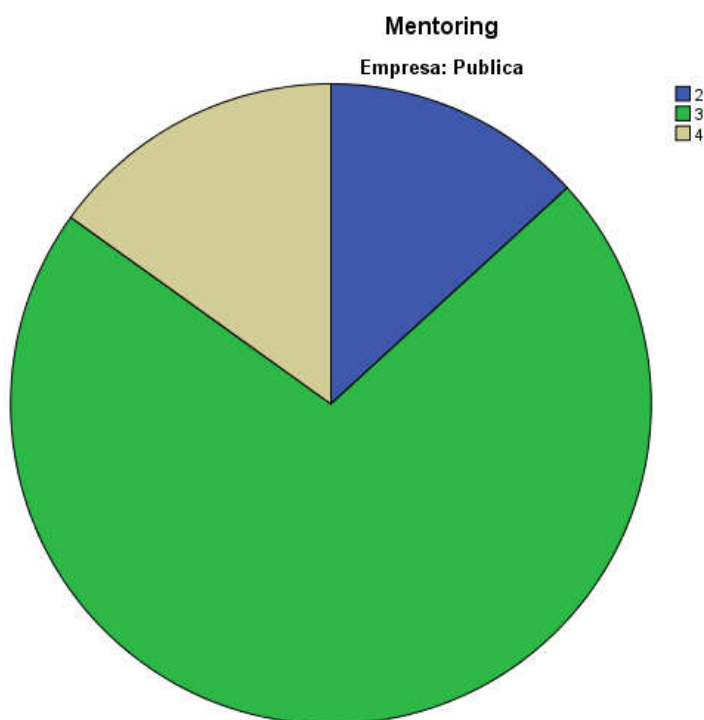
Anexo 7 – Grafico Empresa Pública



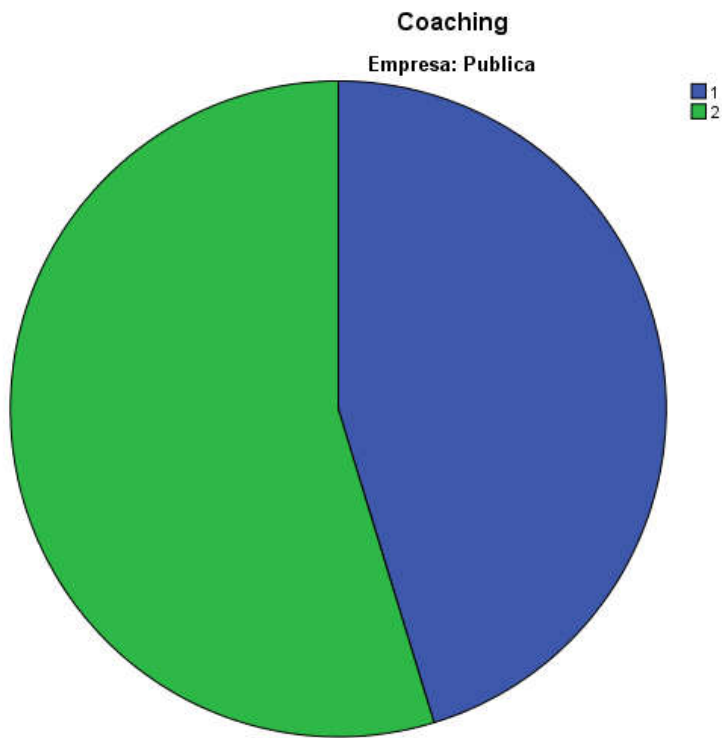
Anexo 8 – Grafico Empresa Pública



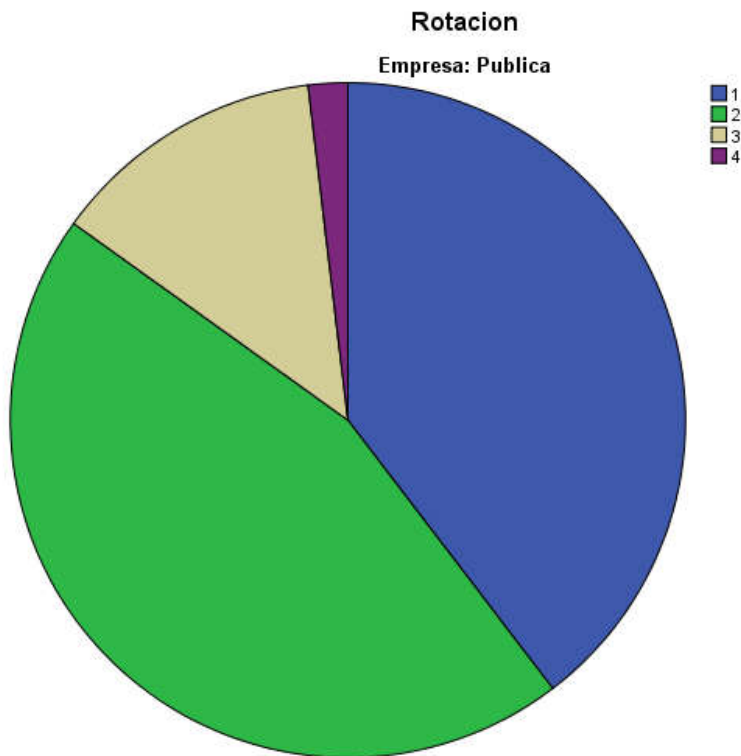
Anexo 9 – Grafico Empresa Pública



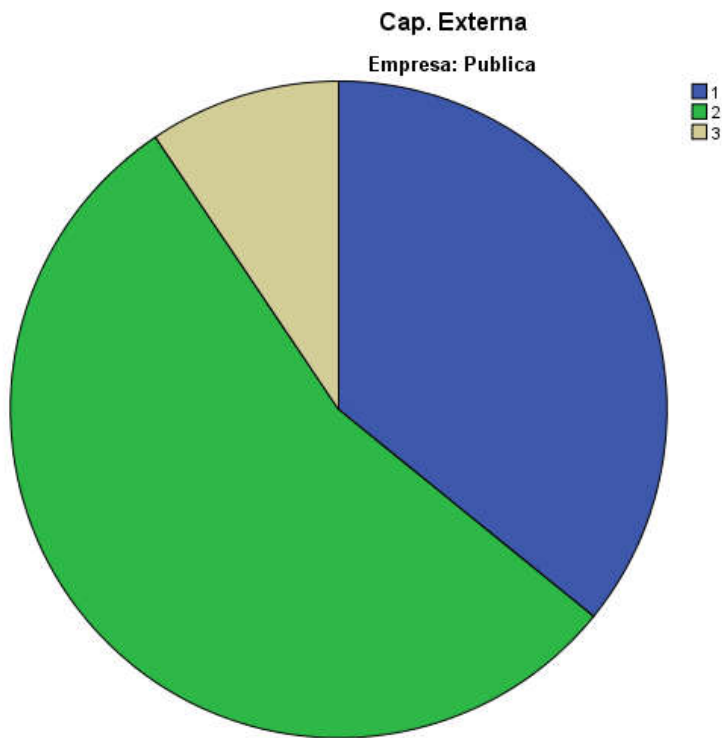
Anexo 10 – Grafico Empresa Pública



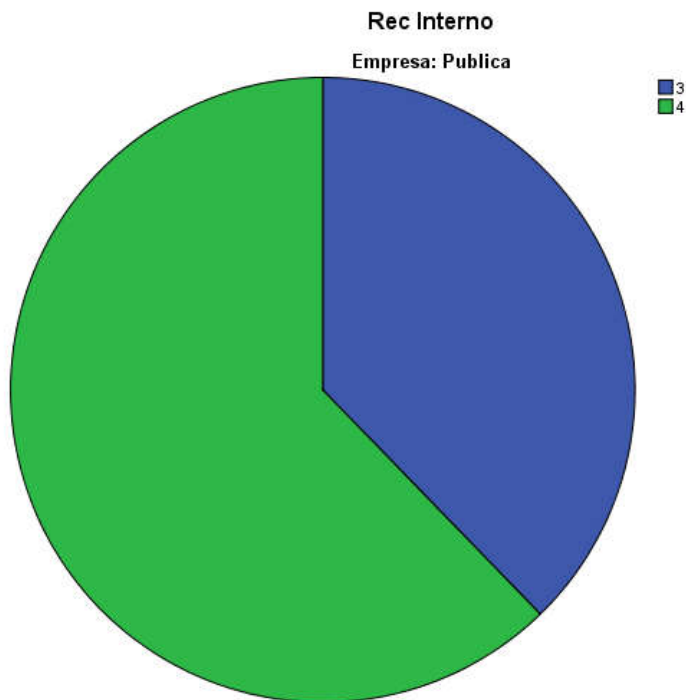
Anexo 11 – Grafico Empresa Pública



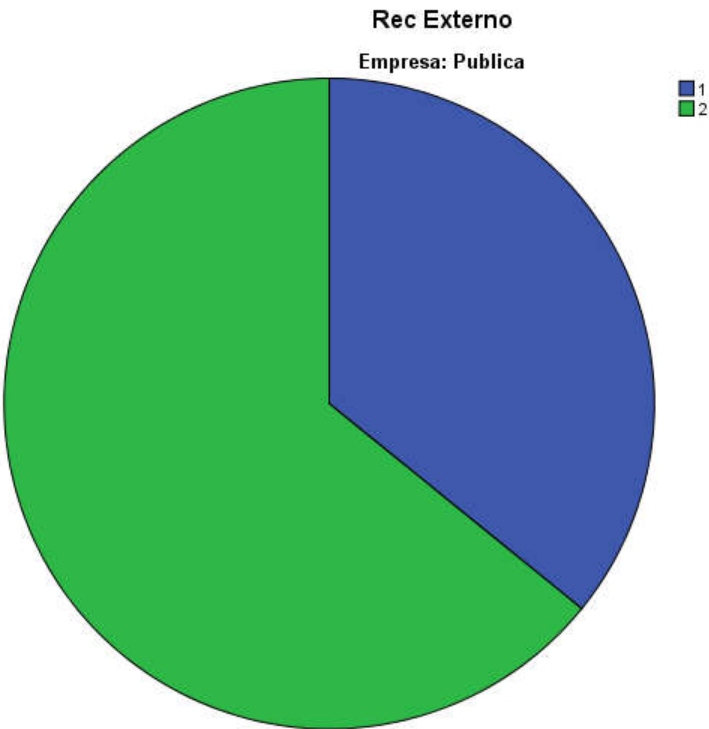
Anexo 12 – Grafico Empresa Pública



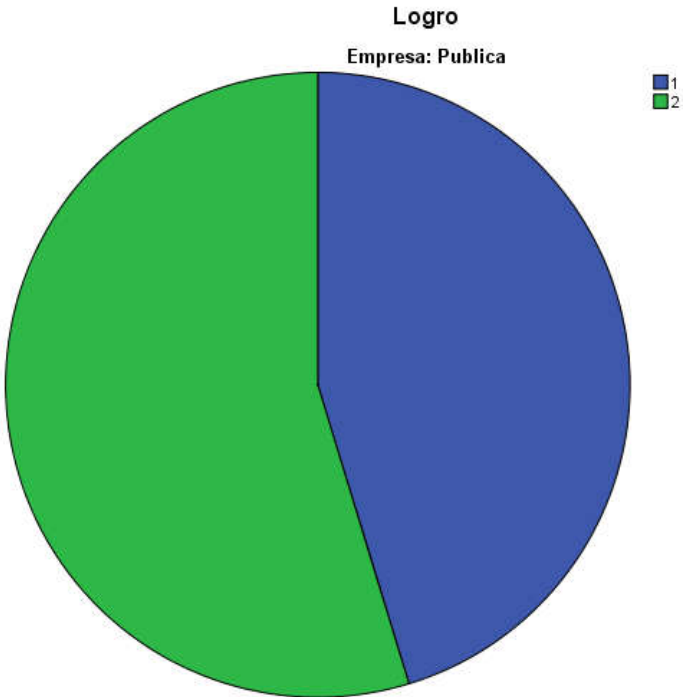
Anexo 13 – Grafico Empresa Pública



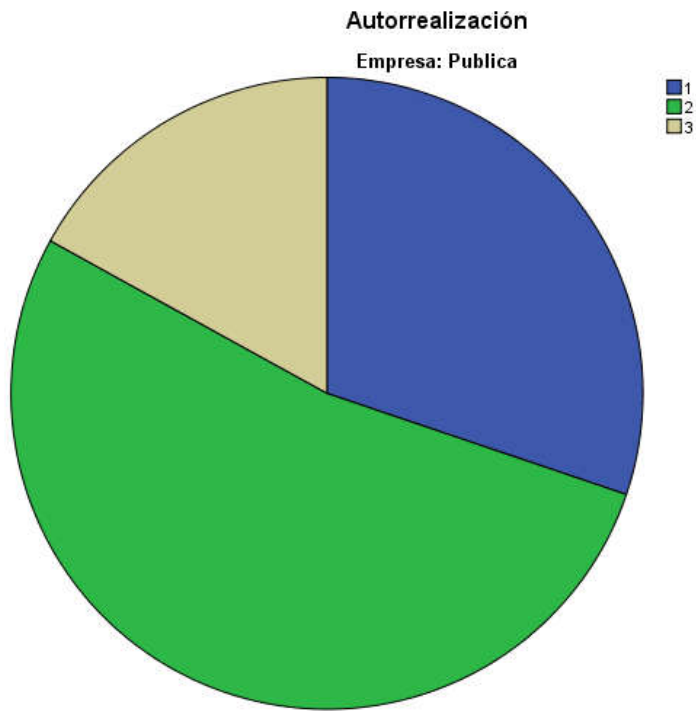
Anexo 14 – Grafico Empresa Pública



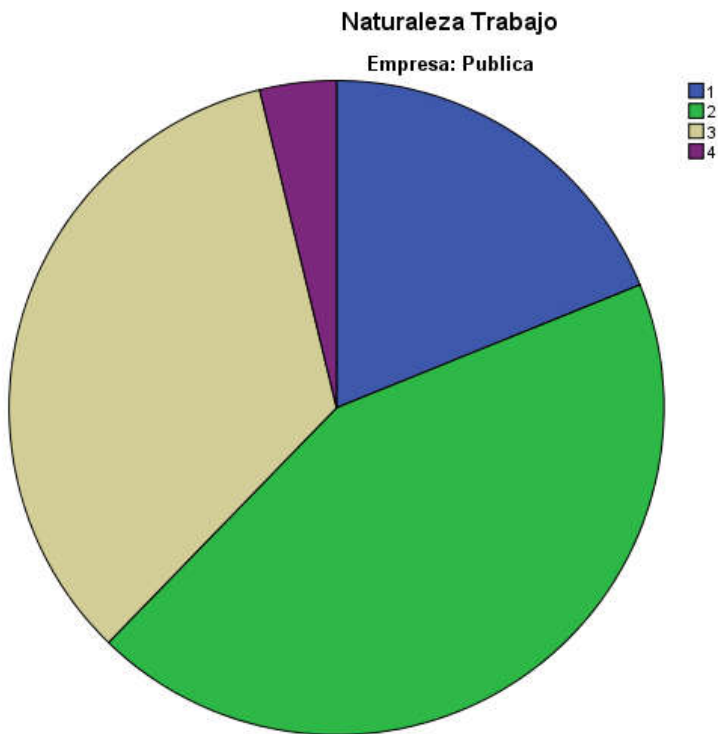
Anexo 15 – Grafico Empresa Pública



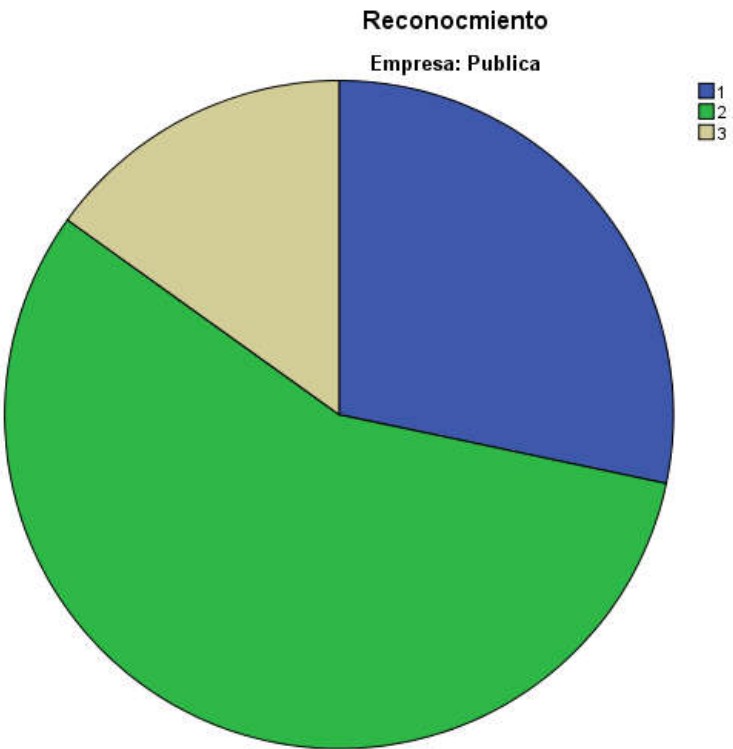
Anexo 16 – Grafico Empresa Pública



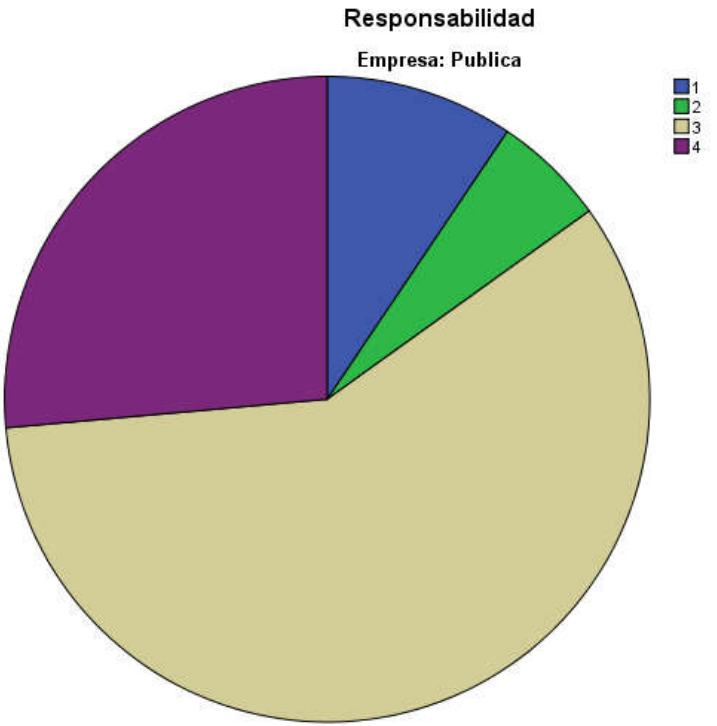
Anexo 17 – Grafico Empresa Pública



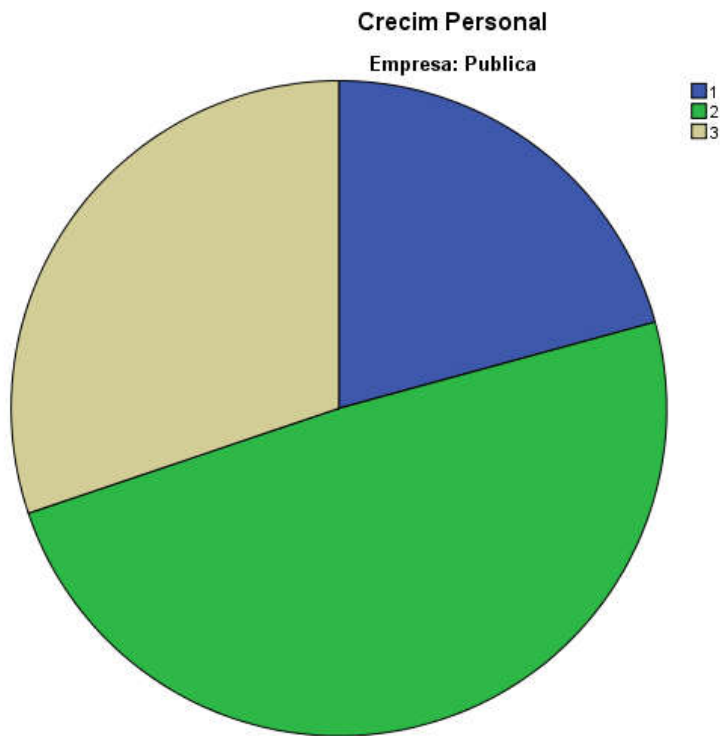
Anexo 18 – Grafico Empresa Pública



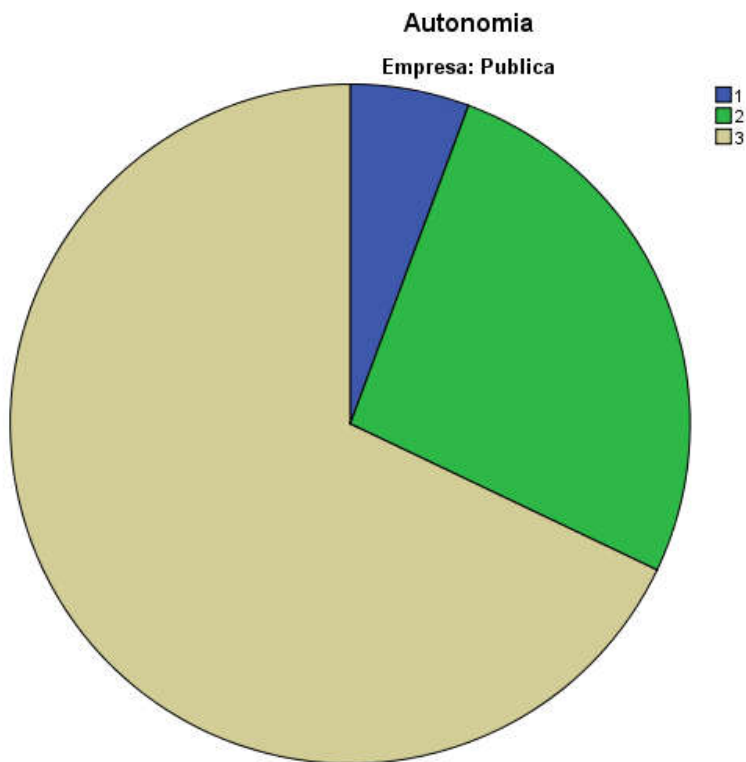
Anexo 19 – Grafico Empresa Pública



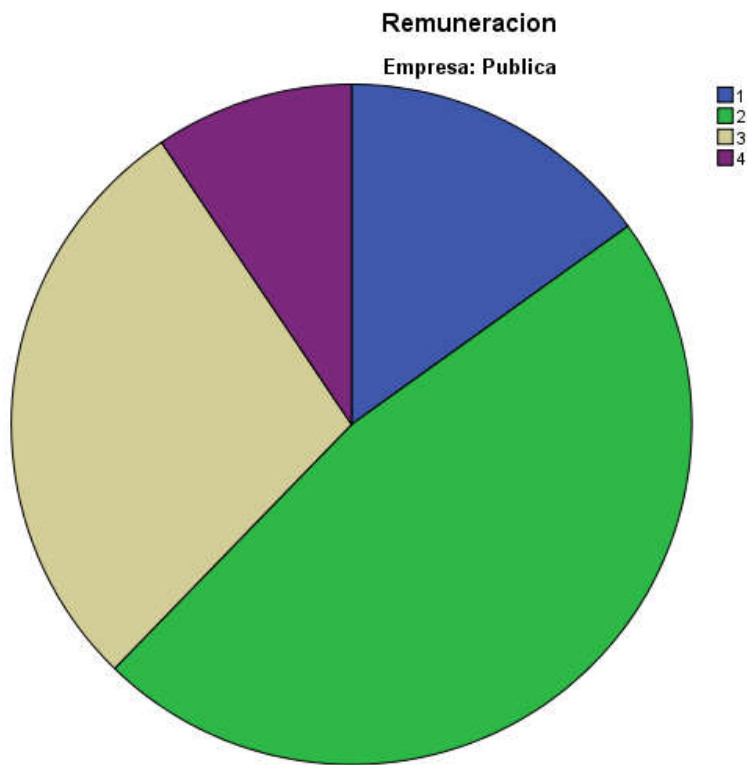
Anexo 20 – Grafico Empresa Pública



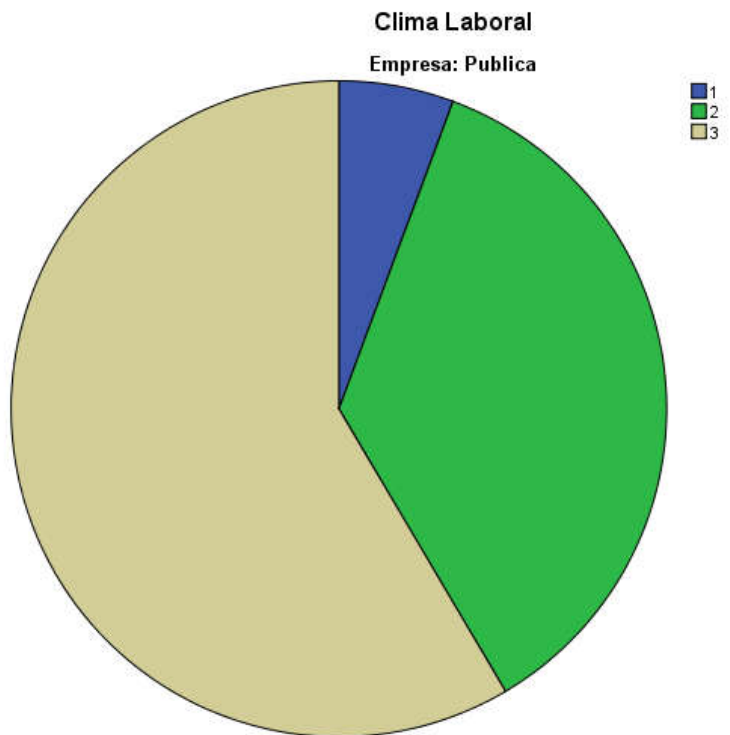
Anexo 21 – Grafico Empresa Pública



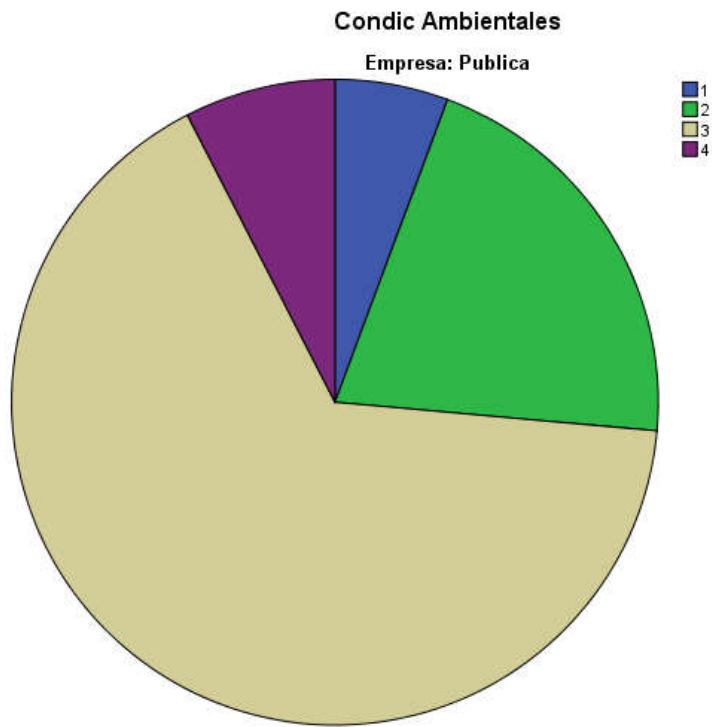
Anexo 22 – Grafico Empresa Pública



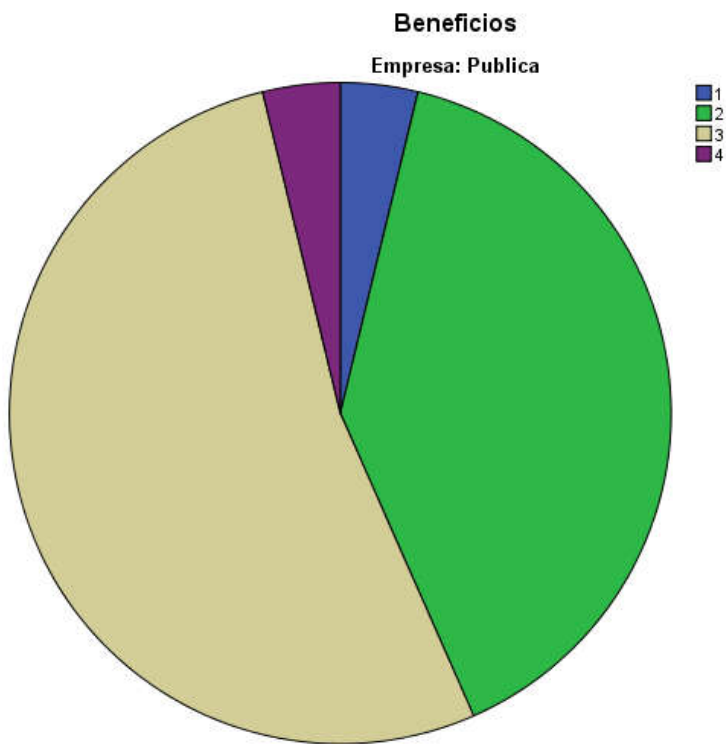
Anexo 23 – Grafico Empresa Pública



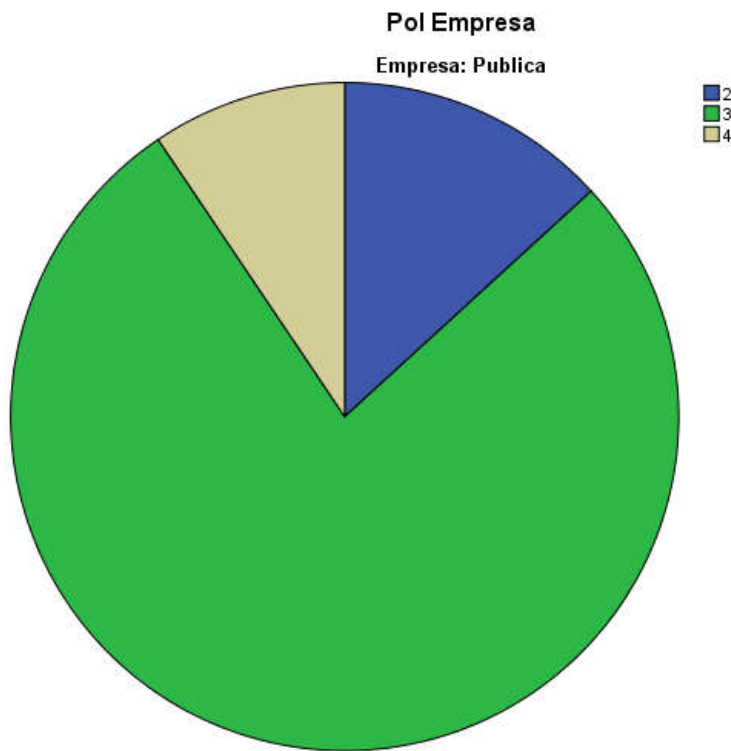
Anexo 24 – Grafico Empresa Pública



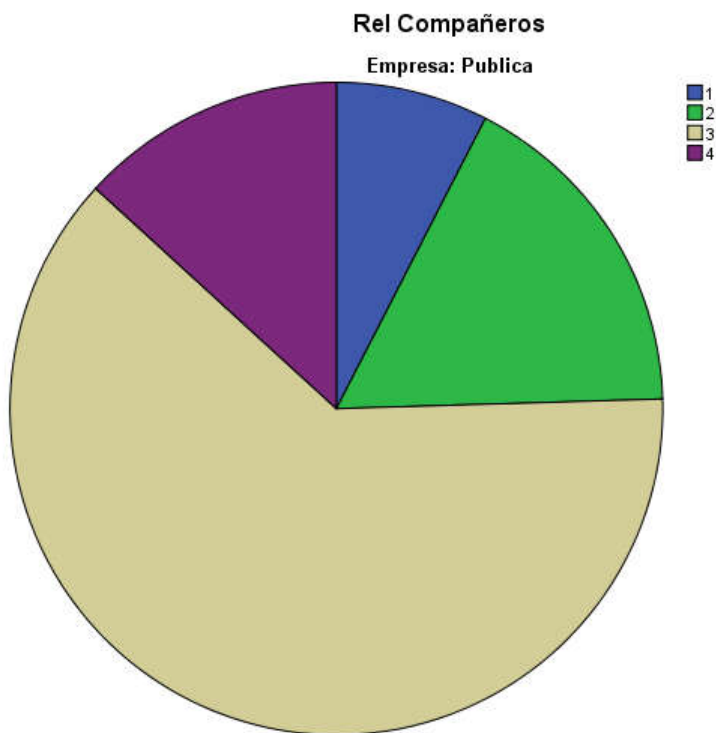
Anexo 25 – Grafico Empresa Pública



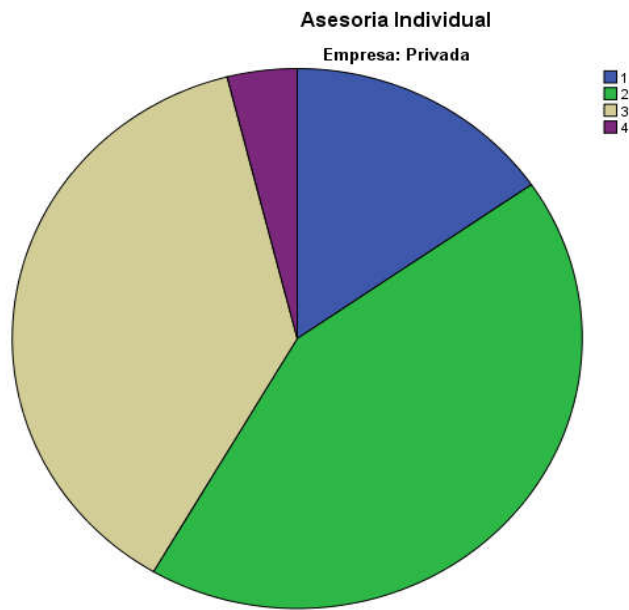
Anexo 26 – Grafico Empresa Pública



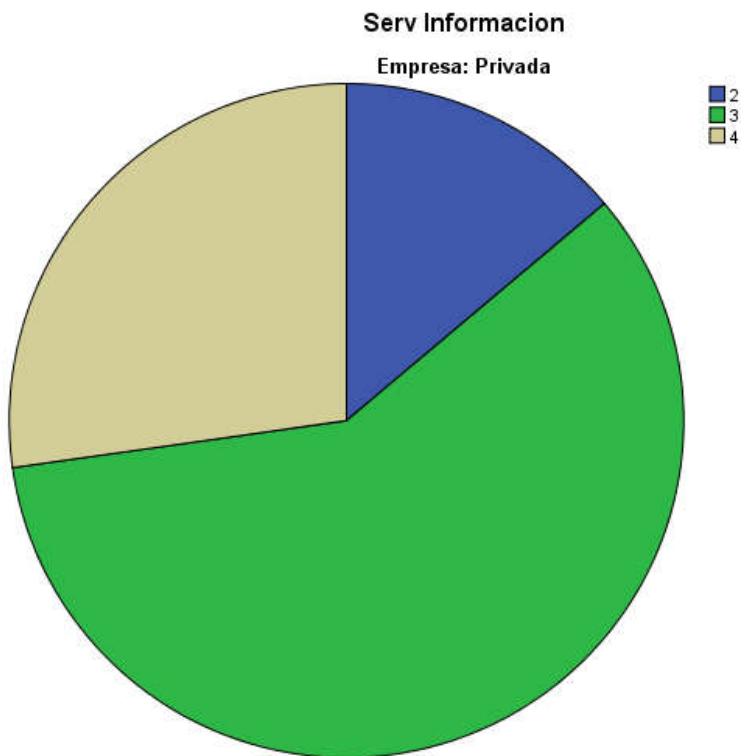
Anexo 27 – Grafico Empresa Pública



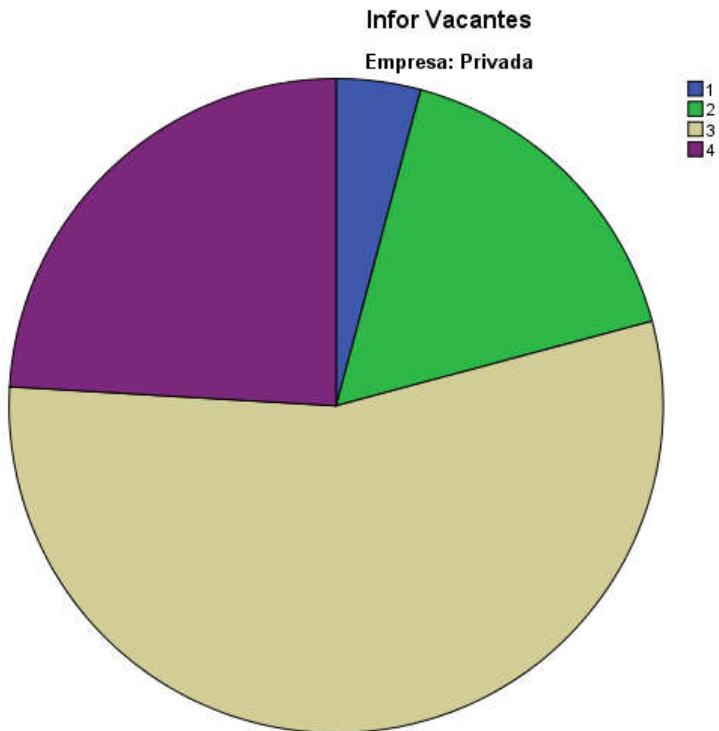
Anexo 28 – Grafico Empresa Privada



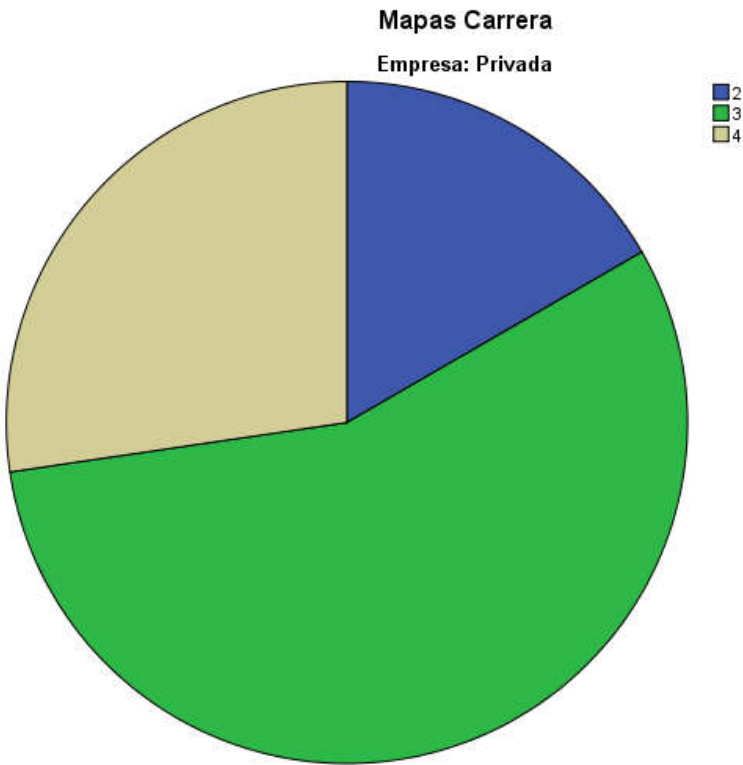
Anexo 29 – Grafico Empresa Privada



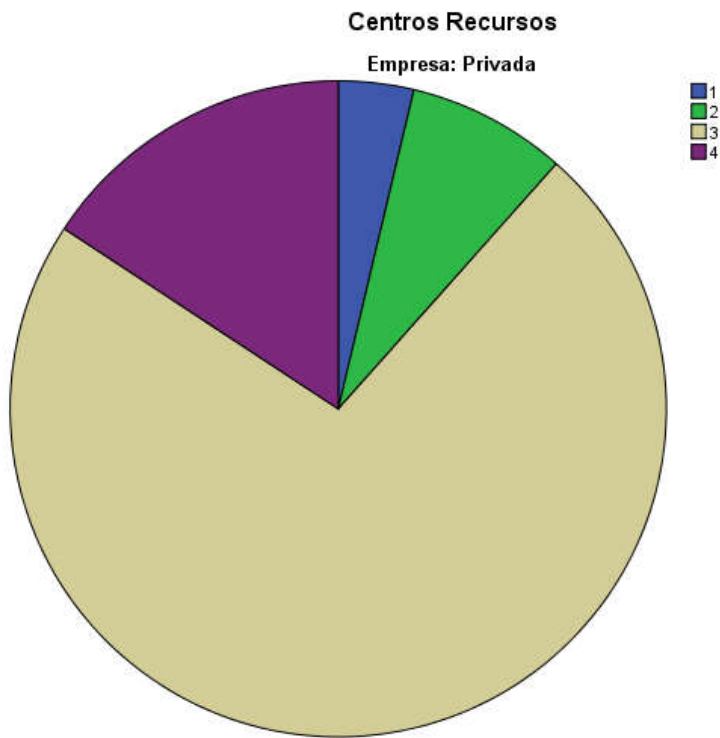
Anexo 30 – Grafico Empresa Privada



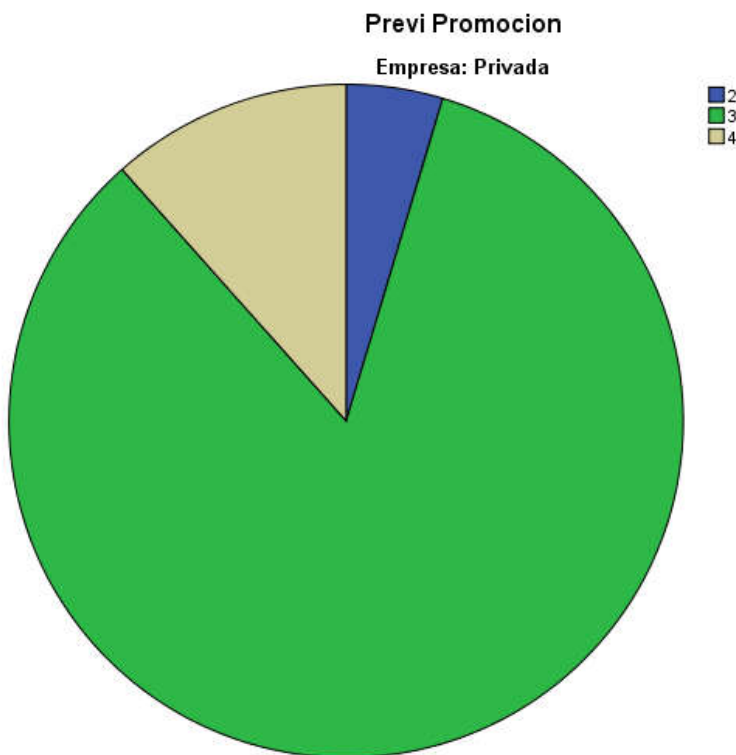
Anexo 31 – Grafico Empresa Privada



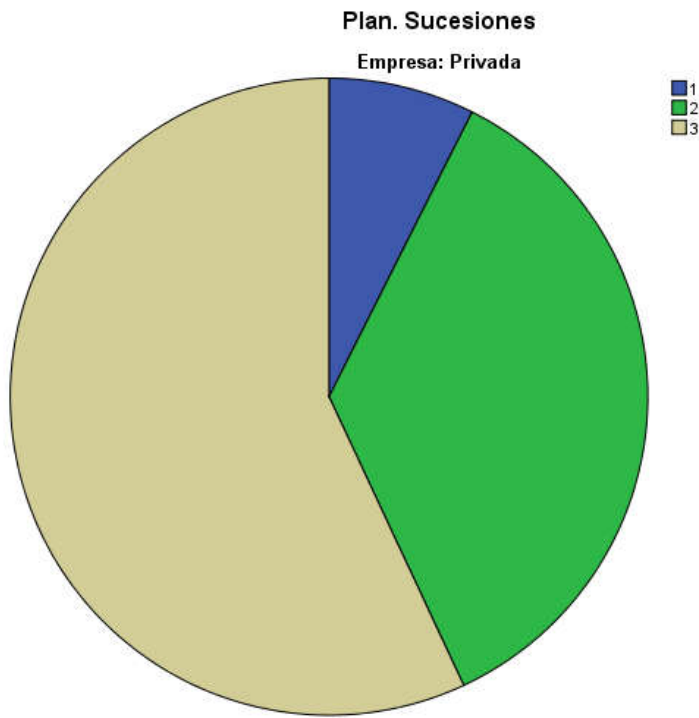
Anexo 32 – Grafico Empresa Privada



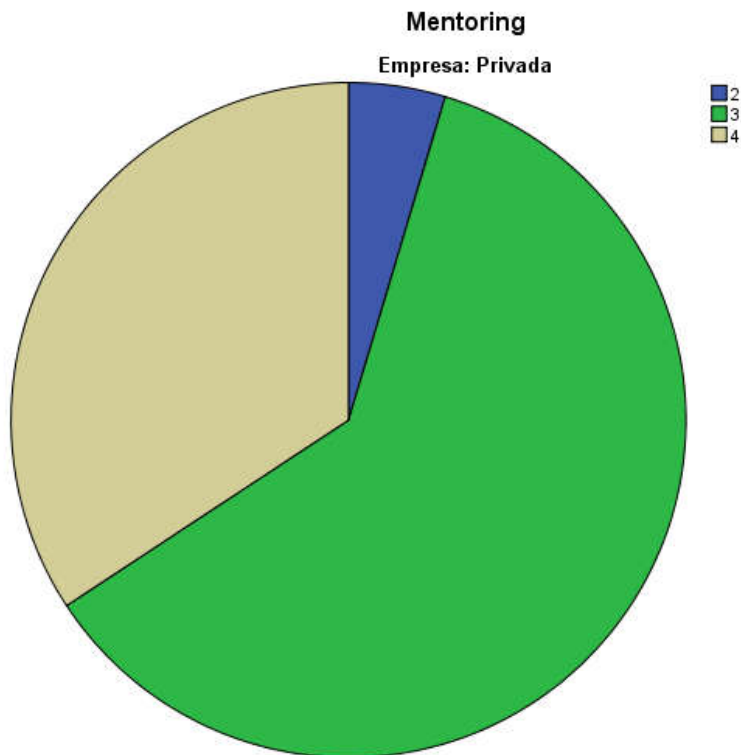
Anexo 33 – Grafico Empresa Privada



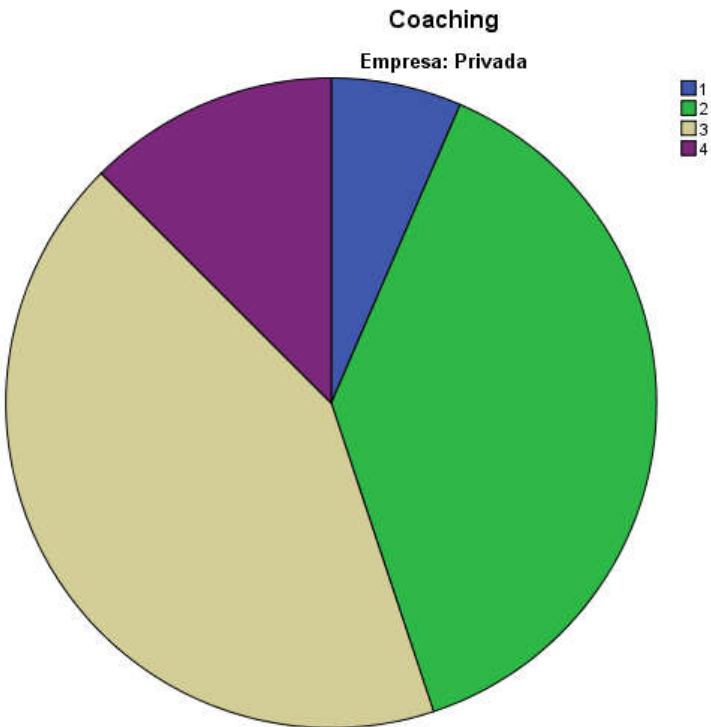
Anexo 34 – Grafico Empresa Privada



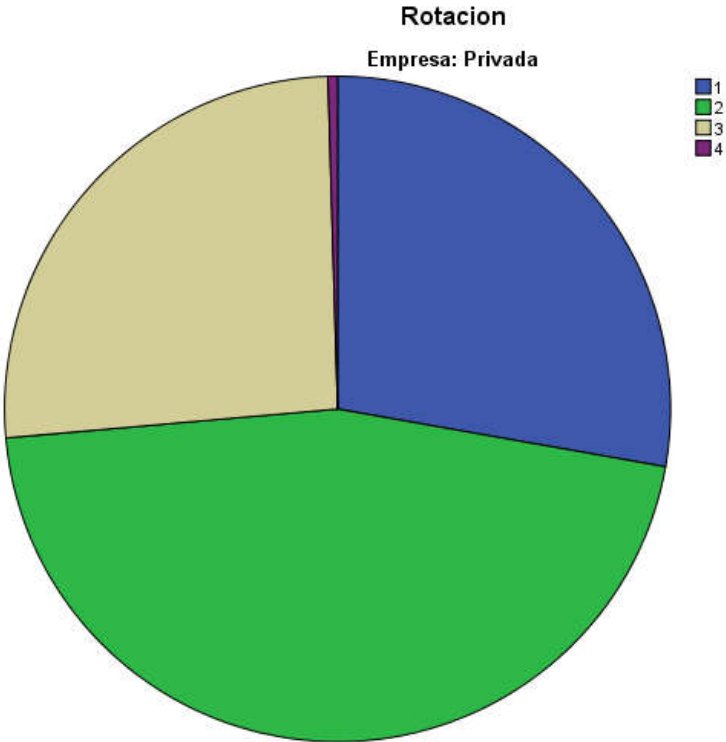
Anexo 35 – Grafico Empresa Privada



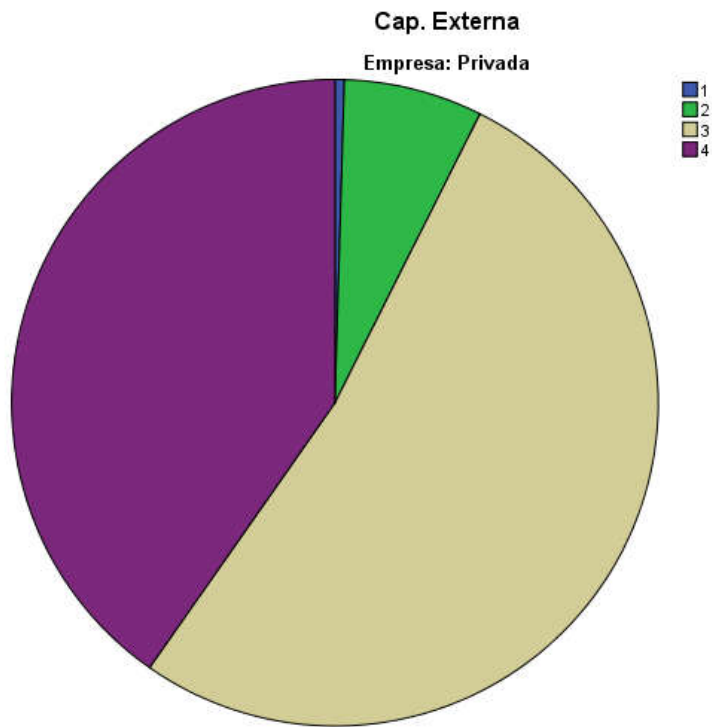
Anexo 36 – Grafico Empresa Privada



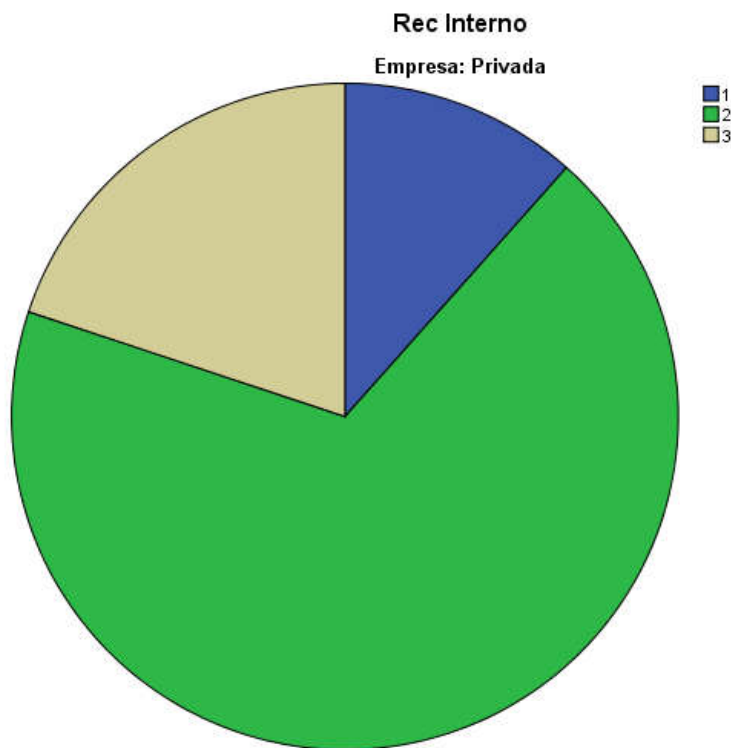
Anexo 37 – Grafico Empresa Privada



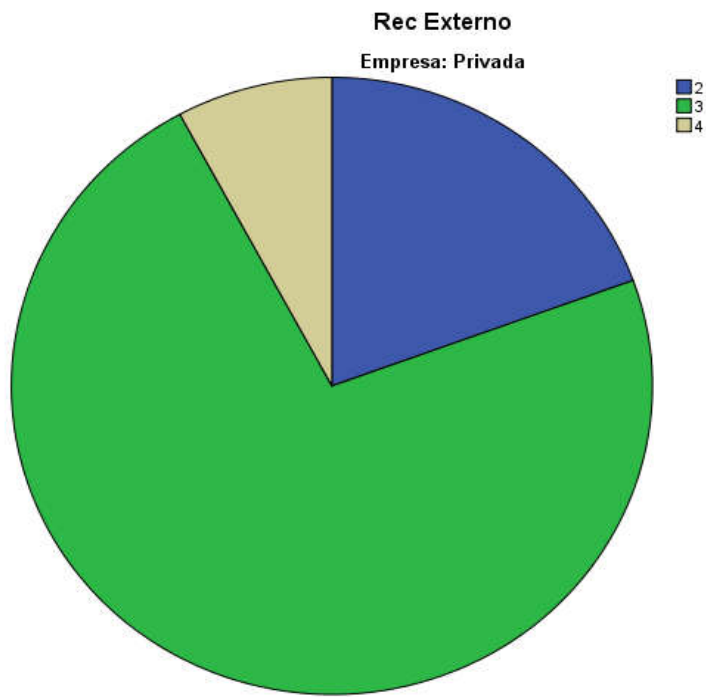
Anexo 38 – Grafico Empresa Privada



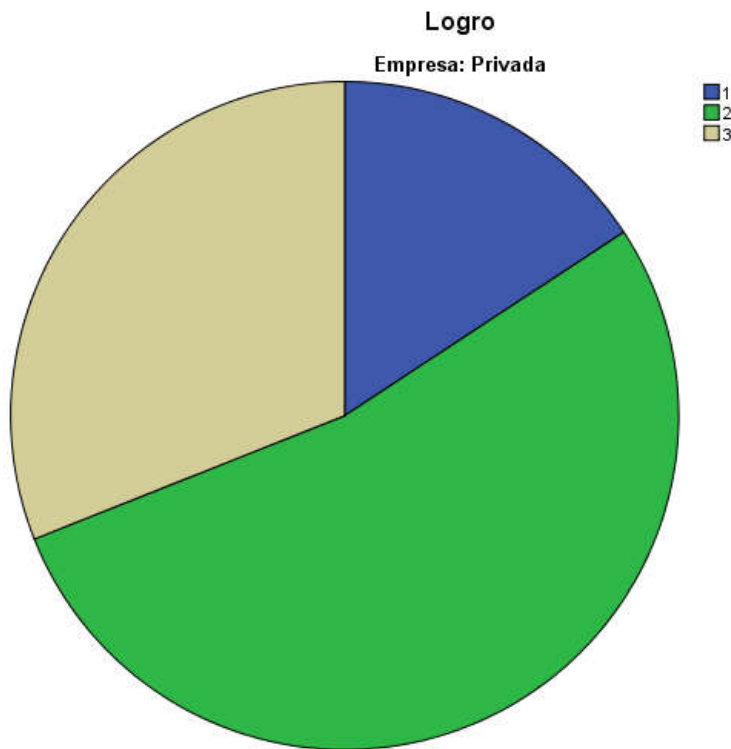
Anexo 39 – Grafico Empresa Privada



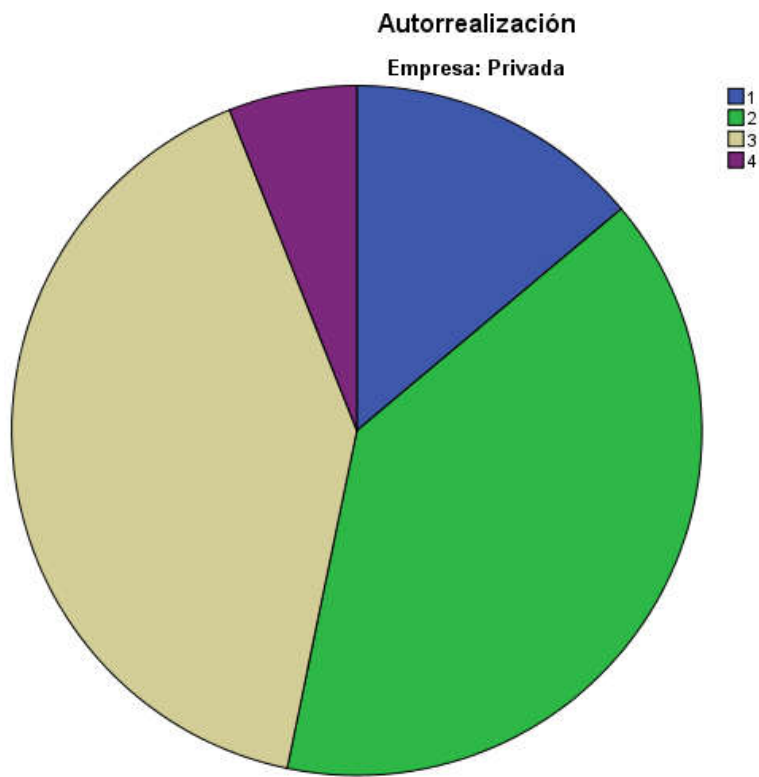
Anexo 40 – Grafico Empresa Privada



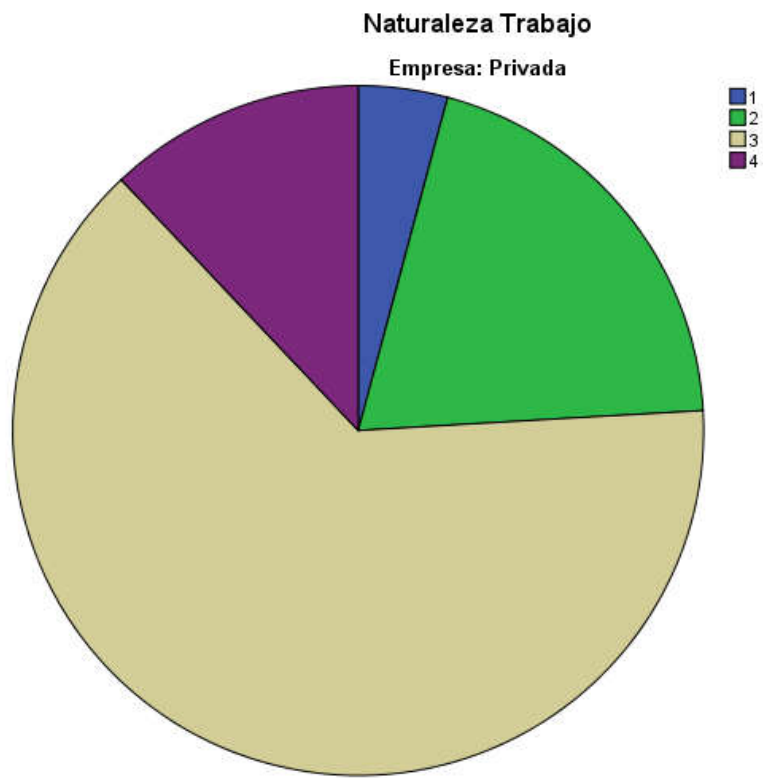
Anexo 41 – Grafico Empresa Privada



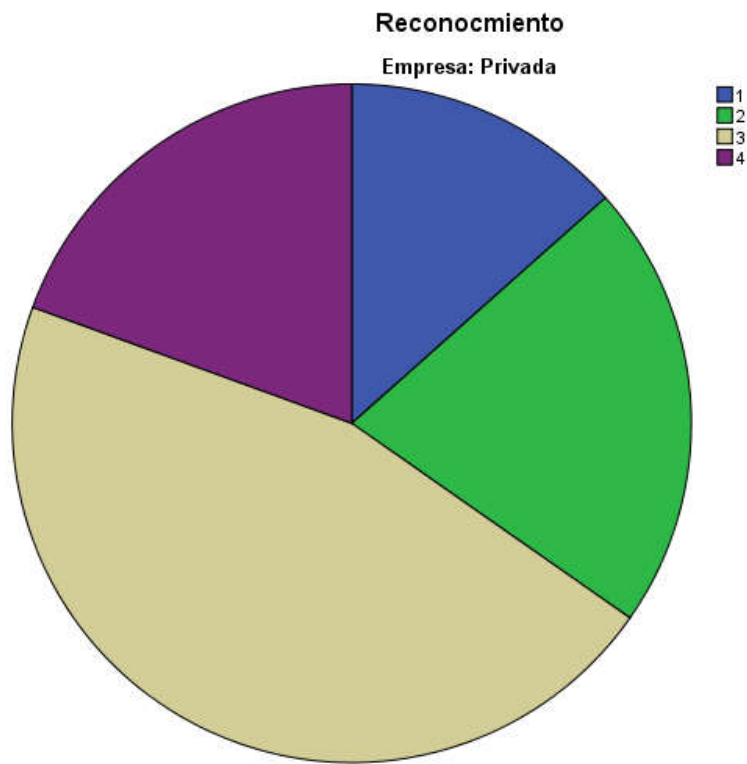
Anexo 42 – Grafico Empresa Privada



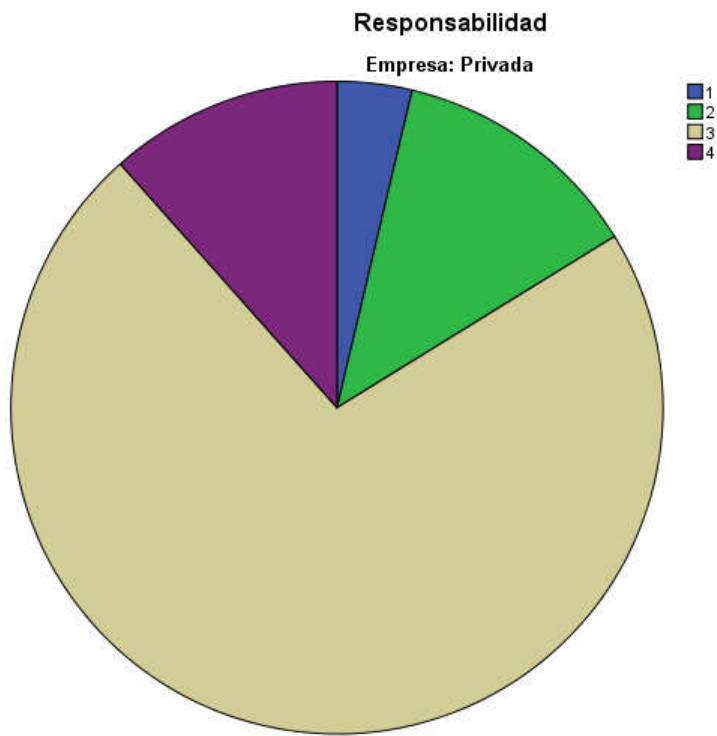
Anexo 43 – Grafico Empresa Privada



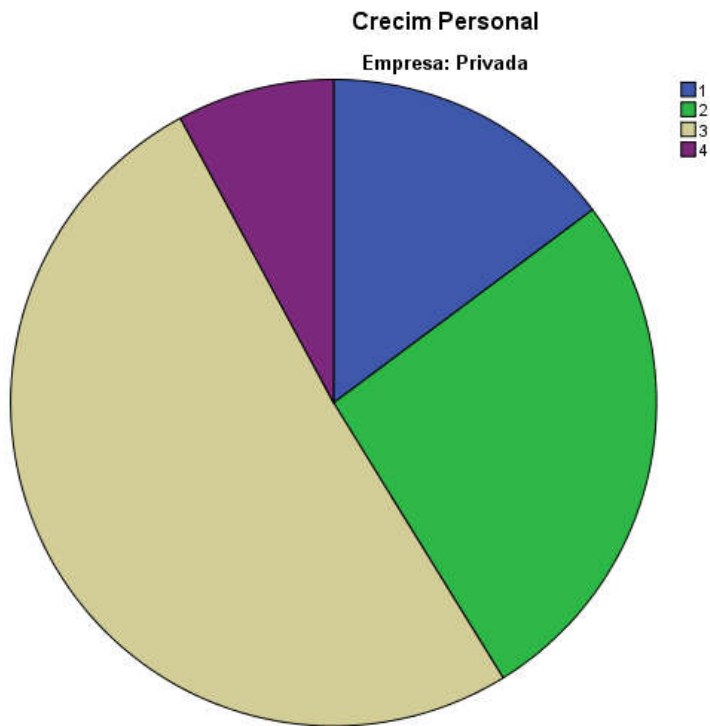
Anexo 44 – Grafico Empresa Privada



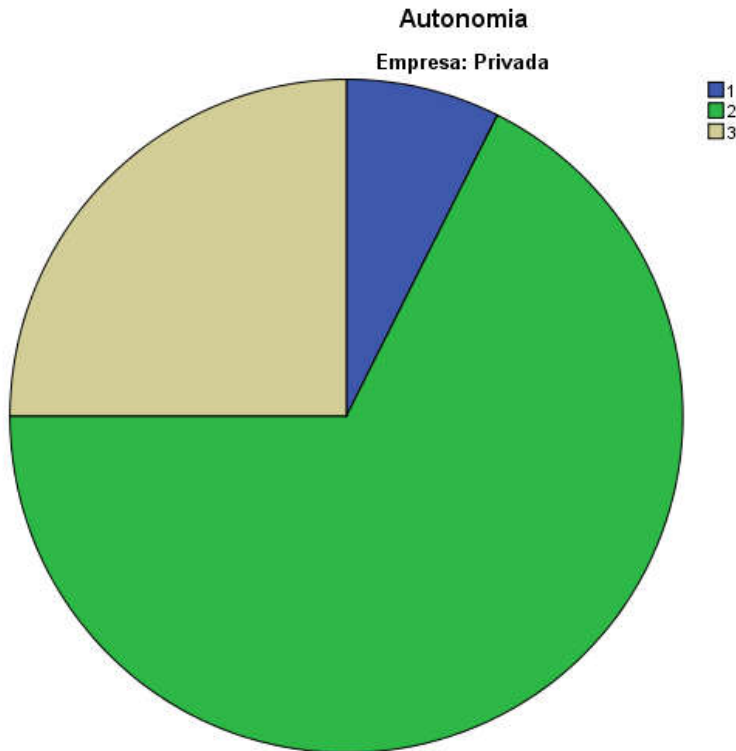
Anexo 45 – Grafico Empresa Privada



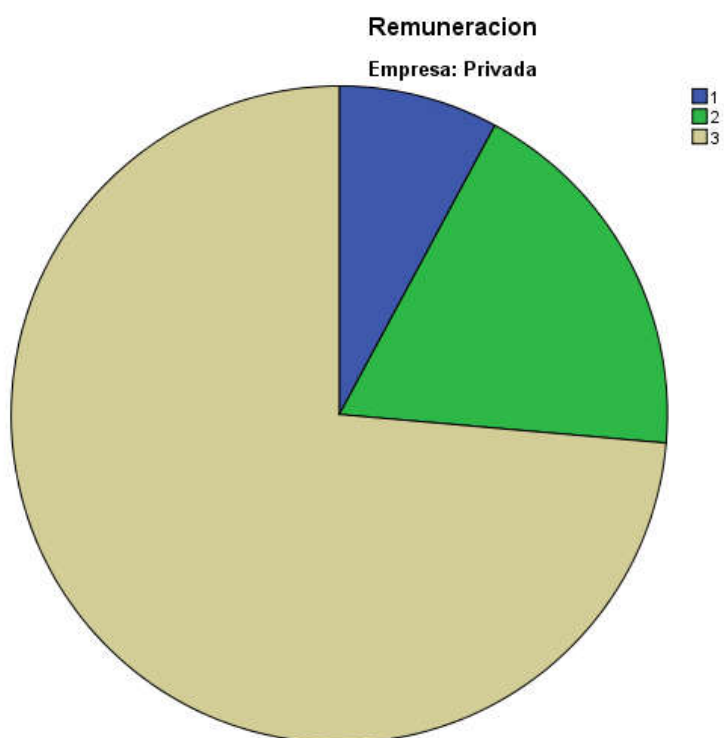
Anexo 46 – Grafico Empresa Privada



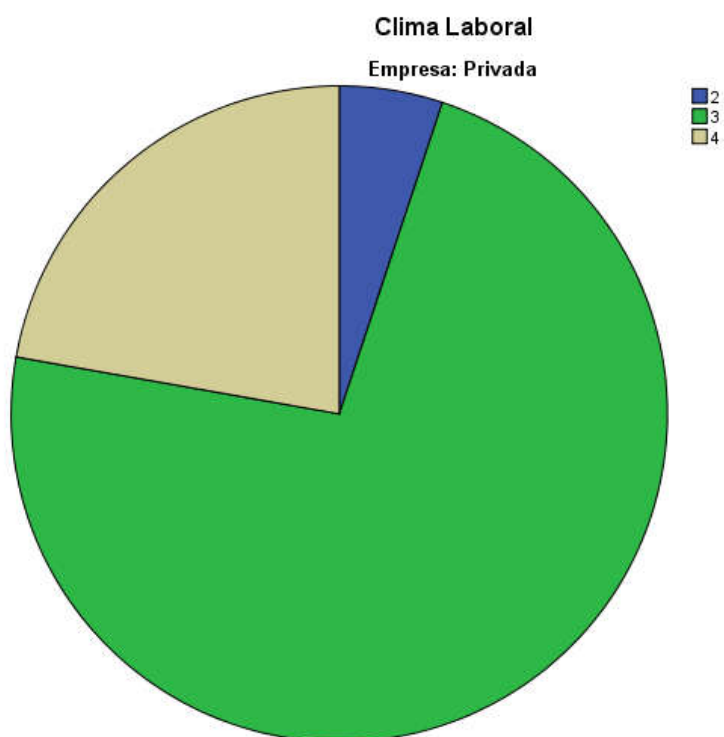
Anexo 47 – Grafico Empresa Privada



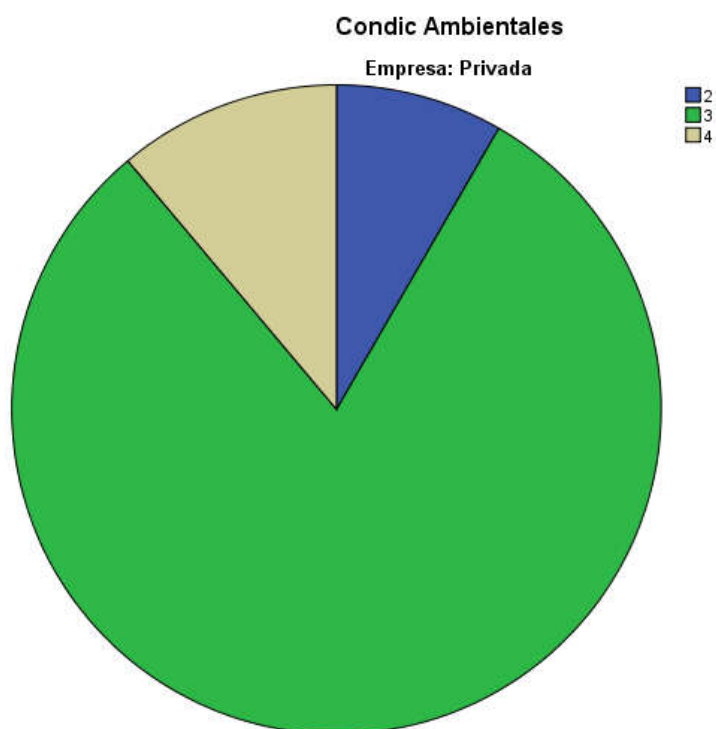
Anexo 48 – Grafico Empresa Privada



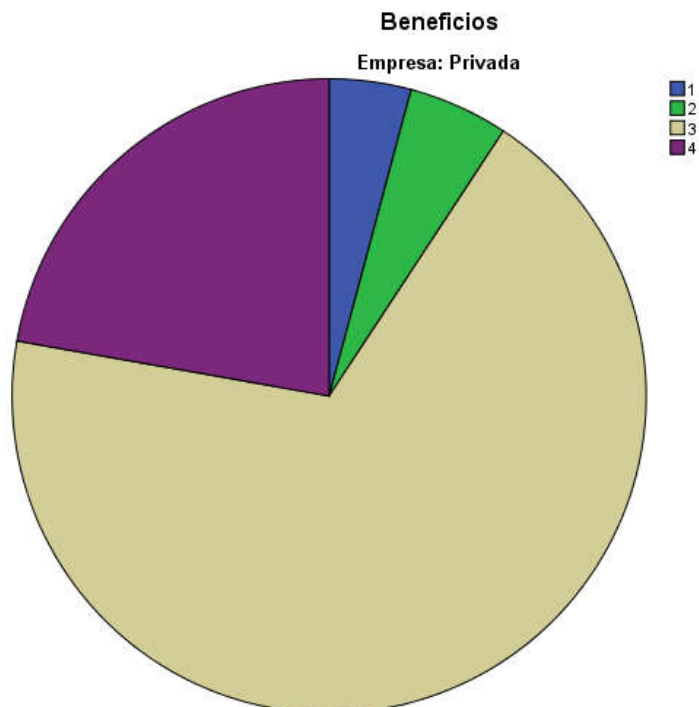
Anexo 49 – Grafico Empresa Privada



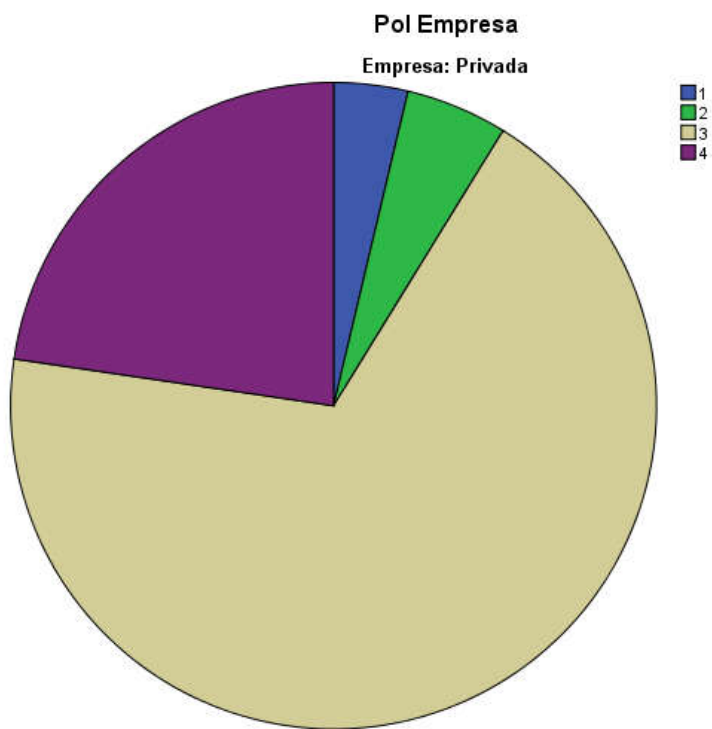
Anexo 50 – Grafico Empresa Privada



Anexo 51 – Grafico Empresa Privada



Anexo 52 – Grafico Empresa Privada



Anexo 53 – Grafico Empresa Privada

