

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL



**NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES DEL
ÁREA DE PLATAFORMA COMERCIAL EN RELACIÓN A LA
CARRERA CORPORATIVA EN LA EMPRESA NEXTEL DEL
PERÚ**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR
ANA CECILIA CALERO MUÑICO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lima – Perú

2014

INDICE DEL CONTENIDO

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	2
1.1. Planteamiento del Problema	2
1.1.1. Descripción del problema	2
1.1.2. Problema Principal	3
1.1.3. Problema Secundarios	3
1.2. Objetivos	4
1.2.1. Objetivo General	4
1.2.2. Objetivos Específicos	4
1.3. Justificación	4
1.3.1. Conveniencia	4
1.3.2. Relevancia	5
1.3.3. Implicaciones prácticas	5
1.4. Limitaciones	5
CAPITULO II: REVISIÓN DE LITERATURA	6
2.1. Antecedentes	6
2.2. Marco Teórico	11
2.2.1. Administración de la Carrera	11
A. Desarrollo de la carrera profesional	11
B. La administración Corporativa de Carreras	13
C. Planes de Carrera	18
2.2.2. Satisfacción Laboral	21
A. La Importancia de la Satisfacción Laboral	21
B. Tendencias Generales de Satisfacción	23

C. Algunas Teorías sobre Satisfacción Laboral	26
2.3. Definición de Términos	30
CAPITULO III: METODOLOGÍA	32
3.1. Lugar	32
3.2. Tipo de Estudio	32
3.3. Diseño	32
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	32
3.5. Población	33
3.6. Muestra	33
CAPITULO IV: RESULTADOS	34
SITUACIÓN ACTUAL DE LA CARRERA CORPORATIVA EN LA EMPRESA	34
4.1. Resultado del Nivel de Satisfacción de los trabajadores acerca de la Administración de la Carrera Corporativa.	35
4.2. Resultados según dimensión Desarrollo (Formación y Oportunidades)	36
4.3. Resultados según dimensión Valoración	40
4.4. Resultados según dimensión del Dirección	43
CONCLUSIONES	46
RECOMENDACIONES	47
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1: Nivel de Satisfacción Global de los trabajadores en relación a la Carrera Corporativa del área de Plataforma Comercial	35
Gráfico N° 2: Nivel de Satisfacción de los trabajadores en relación a la Carrera Corporativa del área de Plataforma Comercial según la Dimensión Desarrollo	36
Gráfico N° 2A: Nivel de Satisfacción de los trabajadores en relación a la Carrera Corporativa del área de Plataforma Comercial según la Dimensión Desarrollo por enunciados de la sub dimensión Formación	37
Gráfico N° 2B: Nivel de Satisfacción de los trabajadores en relación a la Carrera Corporativa del área de Plataforma Comercial según la dimensión Desarrollo por enunciados de la sub dimensión Oportunidades	39
Gráfico N° 3: Nivel de Satisfacción de los trabajadores en relación a la Carrera Corporativa del área de Plataforma Comercial Dimensión Valoración	40
Gráfico N° 3A: Nivel de Satisfacción de los trabajadores en relación a la Carrera Corporativa del área de Plataforma Comercial Dimensión Valoración por enunciados	41
Gráfico N° 4: Nivel de Satisfacción de los trabajadores en relación a la Carrera Corporativa del área de Plataforma Comercial Dimensión Dirección	43
Gráfico N° 4A: Nivel de Satisfacción de los trabajadores en relación a la Carrera Corporativa del área de Plataforma Comercial según la dimensión Dirección por enunciados	44

ANEXOS

Anexo N°1: Características Generales De Los Trabajadores Del ÁreaPlataforma Comercial de la Empresa Nextel del Perú.	52
Anexo N° 2: Encuesta de Satisfacción del Desarrollo de la Carrera Corporativa	53
Anexo N° 3: Resultado por enunciado de la encuesta de Satisfacción de la Carrera Corporativa.	55
Anexo N°4: Matriz de Consistencias.	57

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

1.1.1. Descripción del problema

Nextel es una empresa de telecomunicaciones con operaciones en el Perú desde 1998, actualmente forma parte del Grupo Entel de Chile. Es la tercera mayor compañía de telefonía móvil en Perú, sus operaciones se extienden por todo el corredor de la costa desde Tumbes hasta Tacna, así como Junín, Cajamarca, Cusco y Puno, Cuenta con 1.6 millones de clientes y una participación de mercado de 5.7%.

Su objetivo relacionado al Recurso Humano es contribuir con el desarrollo de los talentos de sustrabajadores así como su crecimiento personal y profesional en la empresa.

En la actualidad se encuentra atravesando un proceso de reestructuración y rediseño de sus operaciones por la reciente compra realizada por parte de la empresa ENTEL Chile. Esta administración ingresa con nuevas políticas relacionadas al desarrollo de la carrera de los trabajadores las cuales se encuentran publicadas.

En base a las observaciones realizadas respecto a los criterios de promoción y recolocación de puestos, así como de un sondeo realizado por el comité de empleados de la empresa se pudo evidenciar la preocupación acerca de que las

personas tienen un determinado tiempo en la empresa y aún no han sido promovidos, cuando se han habilitado puestos las convocatorias han sido externas, desconocen los requisitos para postular a otro puesto y se evidencia que los trabajadores manifiestan sentimientos de inestabilidad por el clima incierto que se vive y por el desconocimiento de los procesos y criterios para el desarrollo su carrera profesional en la empresa, lo que genera la necesidad de estudiar la satisfacción en cuanto al desarrollo de la carrera corporativa.

1.1.2. Problema Principal

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los trabajadores del área de Plataforma Comercial en relación a la Carrera Corporativa de la empresa Nextel del Perú S.A.?

1.1.3. Problemas Secundarios

- ¿Cuál es la situación actual del desarrollo de la carrera corporativa en el Área de Operaciones Comerciales?
- ¿Cuál es el diagnóstico del nivel de satisfacción del trabajador en relación al desarrollo de la carrera corporativa en la empresa Nextel del Perú?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción según la dimensión de Desarrollo?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción según la dimensión de Valoración?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción según la dimensión de Dirección?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores del área de Plataforma Comercial en relación a la carrera corporativa en la empresa Nextel del Perú.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Describir la situación actual del desarrollo de la carrera corporativa en el Área de Operaciones Comerciales.
- Realizar el diagnóstico del nivel de satisfacción del trabajador en relación al desarrollo de la carrera corporativa en la empresa Nextel del Perú.
- Medir el nivel de satisfacción según la dimensión de Desarrollo.
- Medir el nivel de satisfacción según la dimensión de Valoración.
- Medir el nivel de satisfacción según la dimensión de Dirección

1.3. Justificación

1.3.1. Conveniencia

El desarrollo del presente trabajo será un aporte para el área de Plataforma Comercial y por ende para la empresa Nextel del Perú ya que dará a conocer como son percibidas las políticas de administración de la carrera corporativa por los trabajadores.

1.3.2. Relevancia

Permitirá a la empresa ofrecer a los trabajadores oportunidades de desarrollo para garantizar la adaptación de los trabajadores al ritmo del cambio del entorno de las telecomunicaciones y contribuirá a elevar el nivel de satisfacción de los trabajadores, lo que conllevará a que la empresa cuente con personal comprometido y mejor capacitado para el desarrollo de sus funciones.

1.3.3. Implicaciones prácticas

Brindará recomendaciones de mejora en busca del óptimo manejo de la administración de la Carrera Corporativa de los trabajadores de la empresa. De igual forma, al mantener estándares en los programas de administración de la carrera de los trabajadores, la imagen de la empresa se ve beneficiada ante los clientes internos y externos así como frente a sus competidores a nivel nacional e internacional.

1.4. Limitaciones

- En este estudio participarán solo los empleados del área de Plataforma Comercial de la empresa Nextel del Perú S.A.
- Durante las horas de trabajo el personal de Plataforma Comercial tienen poco tiempo disponible para realizar actividades diferentes a sus funciones por ello será necesario abordarlos cuando hayan menos carga laboral durante el turno o fuera de él.
- Los resultados serán válidos para la propia empresa y servirán de referencia para otras de la misma línea.

CAPITULO II: REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes

Se ha encontrado tres estudios relacionados con la presente investigación:

2.1.1 Según Perez (2007), se realizó un estudio que tuvo como objetivo establecer una serie de pasos, consideraciones y estrategias para llevar a vías de hecho el Plan de Carreras.

Se obtuvo como resultado que la Planeación de Carreras demuestra que existen reservas que se pueden utilizar para mejorar el rendimiento de los recursos humanos.

El proceso de selección e inducción es un elemento que se puede explotar aún más y se puede incluir como eslabón de identificación de trabajadores con elevado potencial.

La Planeación de Carreras es un proceso que se ajusta y da respuesta a la estrategia empresarial vinculada a los recursos humanos.

La Preparación, la Formación y el Desarrollo de los trabajadores son los procesos más importantes y los que mayor beneficio le brindan a la empresa y al obrero.

En este proceso se demuestra la importancia de la tenencia y la calidad de los perfiles de competencias para la organización y para realizar una efectiva gestión de los recursos humanos.

El proceso de planeación de carreras es una herramienta efectiva de la gestión de los recursos humanos pues es capaz de integrar varios elementos que la componen.

2.1.2 Según Guillen (2008), en un estudio realizado acerca de Satisfacción Laboral en relación con el Comportamiento Organizacional, encontró que la Satisfacción Laboral es una actitud esencial del empleado, se compone de los siguientes factores: el salario, la promoción, los compañeros, los supervisores y el trabajo en sí.

El nivel de satisfacción laboral experimentado por el empleado está determinado por el reto laboral que plantea el puesto, la claridad del trabajo, la supervisión y los incentivos, todos estos son factores organizacionales. Los años de carrera profesional y las expectativas laborales de la persona son determinantes individuales importantes de la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral se relaciona sistemáticamente con la productividad de la organización y las necesidades de los empleados. Se relaciona con la rotación, el ausentismo, la salud física y emocional, el desempeño y la percepción de la justicia de los sistemas de compensación.

La satisfacción laboral no se relaciona directamente con el desempeño. La conexión está definida por la disponibilidad de recompensas intrínsecas y extrínsecas, y por la percepción de los empleados sobre si éstas se distribuyen de manera justa o no.

2.1.3 Según Madero (2009), en un estudio titulado *“Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador”*, el autor encontró que el nivel de importancia de los diversos criterios analizados con respecto al desarrollo profesional es diferente para los estadounidenses y los mexicanos, lo que muestra una diversidad cultural y profesional. En primer lugar, los valores en el desarrollo profesional que las mujeres de Estados Unidos presentaron fue diferente al de las mexicanas; esto es, el valor más relevante coincide en primer lugar con la habilidad de saber equilibrar la demanda laboral y del hogar; en segundo lugar, para las mujeres mexicanas es más importante el apoyo familiar, en cambio para las de Estados Unidos son las habilidades de comunicación; las mujeres de Estados Unidos le asignaron sexto lugar al apoyo familiar. Esto indica el significado que tiene la familia para los mexicanos.

Asimismo, se puede observar que sólo el valor de "apoyo familiar", que se encuentra en el segundo lugar de la tabla en orden de importancia, coincide entre las mujeres y hombres de México.

Por otra parte, el nivel de importancia en la tabla de valores del desarrollo profesional no es igual para las mujeres y los hombres en Estados Unidos y en México; en los resultados se observa que el valor de "habilidad de saber equilibrar la demanda laboral y del hogar" se encuentra en primer lugar para las mujeres de ambos países; mientras que para el hombre de Estados Unidos lo más importante son las "habilidades de comunicación" y para el hombre de México es el "nivel educativo".

En cuanto a las recompensas monetarias, éstas son más importantes que los factores del desarrollo y que las recompensas no monetarias. Para los profesionistas mexicanos son más importantes las recompensas no monetarias que las monetarias; sin embargo, son más importantes los factores de desarrollo profesional.

En los resultados generales se percibe que las oportunidades de desarrollo de carrera son diferentes en ambos géneros; pero en lo relacionado con las compensaciones, éstas son más importantes para las mujeres que para los hombres.

Cabe aclarar que los programas de desarrollo que se diseñen y se desarrollen para las mujeres en las organizaciones no deben ser copias de otros programas similares, sino que deben estar diseñados especialmente para las necesidades de las mujeres que se encuentran trabajando; además, se debe ubicar la etapa en que se tiene el desarrollo profesional; para ello, se debe destacar la experiencia

para desempeñar sus funciones, las habilidades para equilibrar las actividades profesionales y familiares, así como el apoyo que se tenga de la empresa misma.

Por otra parte, los encuestados prefieren un ambiente agradable de trabajo, que es considerado como un componente de las compensaciones no monetarias, antes que los aspectos monetarios y el desarrollo profesional.

Entre las limitantes que se encontraron en el desarrollo de esta investigación y que son importantes considerar para trabajos próximos están: 1) modificar el instrumento de medición con el fin de profundizar en el conocimiento de las causas de esos criterios; 2) realizar análisis estadísticos para considerar las variables demográficas como estado civil y edad; 3) aplicar el instrumento de medición en diferentes regiones geográficas de México para poder realizar comparaciones por zonas y regiones; 4) relacionar los diversos criterios con las variables de satisfacción, motivación, calidad de vida, etcétera; y 5) considerar los 27 factores o algunos otros para identificar los predictores del éxito profesional, utilizando diversas pruebas estadísticas.

En la empresa Nextel del Perú no existen estudios relacionados al tema.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Administración de la Carrera

A. Desarrollo de la carrera profesional

El desarrollo de la carrera profesional no es un programa de formación de una sesión, o un seminario de la planificación de la carrera. Por el contrario, es un esfuerzo continuo, organizado y formalizado, que reconoce que las personas son un recurso vital para las organizaciones.

El campo del desarrollo profesional ha experimentado un cambio, en gran medida porque las oportunidades y las trayectorias profesionales les están menos estructurados y son menos predecibles de lo que eran hace tres 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.

- Retos del desarrollo profesional

Antes de poner en marcha un programa de desarrollo profesional, la dirección debe determinar (1) quien será el responsable del desarrollo, (2) que importancia debe dársele y (3) como se van a satisfacer las necesidades de desarrollo de una fuerza laboral diversa.

- Superación de los retos para un desarrollo eficaz

El desarrollo profesional es un ciclo continuo que consta de tres fases: la fase de valoración, la fase de dirección y la fase desarrollo. Cada fase es una parte importante del desarrollo de los trabajadores.

1. La fase de **desarrollo**. Se toma como fuentes de estudio traducidas las sub dimensiones **formación** y las **oportunidades** que tienen los trabajadores .Los programas de desarrollo más comunes son los programas de *mentoring*, *coaching*, rotación laboral, y programas de tutoría.
2. En la fase de **valoración**, se identifican las habilidades, los intereses y los valores, tomando como fuentes de estudio el reconocimiento. Estas valoración podrían realizarlas los propios trabajadores, la organización o ambos. La valoración personal suele hacerse a través de libros sobre carreras profesionales y seminarios de planificación de la carrera profesional. La valoración de la organización se hace a través de centros de evaluación, de pruebas psicológicas, de evaluaciones de desempeño, de previsiones de promociones y de la planificación de las sucesiones.
3. La fase de **dirección** implica determinar el tipo de carrera que quieren desarrollar los empleados, así como los pasos que deben dar para alcanzar esos objetivos profesionales. Se toma como

fuentes de estudio la información. En esta fase, los trabajadores podrían recibir una asesoría profesional individualizada o información proveniente de diversas fuentes, incluyendo los sistemas de anuncios de puestos, los inventarios de habilidades, las trayectorias profesiones y los centros de recursos.

- Autogestión de la carrera profesional

En las situaciones en las que el empresario no ofrece de forma rutinaria programas de desarrollo, los empleados deben adoptar un papel activo en su propio desarrollo profesional. De lo contrario, corren el riesgo de estancarse y quedar obsoletos.

B. La administración Corporativa de Carreras

La administración de carrera puede ser definida como el proceso administrativo aplicado de forma técnica e integrada al desarrollo profesional/ocupacional del recurso humano, sea a nivel personal y/u organizacional en sus diversos contextos de vida.

LEIBOWITZ *et al.* (1986) caracterizan el sistema de gestión de carreras como siendo constituido por directrices, es decir, instrumentos de gestión de carreras integrados a los demás instrumentos de gestión de recursos humanos. Así la estructura de carreras es un conjunto de políticas y procedimientos que permiten conciliar las expectativas de los trabajadores de la organización.

A efectos de poder desarrollar la administración corporativa de carreras, esta se sustenta en la aplicación del proceso administrativo constituido por: Planeación, Organización, Dirección y Control.

a) Planeamiento corporativo de carreras

En la opinión de MARISTANY (2000: 295-296), el planteamiento de carrera es una técnica que coordina y explicita el desarrollo y los movimientos del personal para el futuro.

La gestión de planes de carrera debe ser elaborada del modo más objetivo posible, evitando favoritismos.

Para ALBUQUERQUE, LEME & ZACARELLI (1986: 1-17) un plan de carrera tiene por lo menos cuatro principales dimensiones representados por los criterios de *Promoción*, basados en tiempo de servicio, merito de desempeño y la asociación de antigüedad y mérito; *Abertura*, con patrones de promoción basados en Carreras Cerradas, con un limitado número de vacantes solo si el titular del puesto se retira o jubila y Carreras Abiertas, donde no hay un número de vacantes preestablecida, la promoción se da con haber cumplido los requisitos necesarios; *Entradas* se refiere al tipo de reclutamiento/selección a ser ejecutado como Entrada Única por reclutamiento externo para ocupar un cargo inicial y entrada múltiple por reclutamiento externo para ocupar vacantes de posiciones en cualquier nivel y *Tiempo* relacionado a posibles intervalos de tiempo para las promociones, a decir, Tiempo Periódico,

con fechas preestablecidas y Tiempo Aleatorio, cuando no hay una previsión del tiempo para la promoción .

- El Plan Sucesorio

El plan sucesorio o plan de sucesión es la extrapolación de una situación presente para un futuro, mediante el cual se verifican los posibles sustitutos para las vacantes que pudieran surgir (PONTES, 1988 *apud* SOUZA DUTRA, 1996: 60-61). Para CARRETA in MITRANI, DAL-ZIEL Y PUGA (s/f: 65) los pasos para implementar un plan sucesorio comprenden:

1. Identificar los puestos críticos que la empresa necesita cubrir.
2. Elaborar un modelo de competencia para los puestos críticos y para los puestos de entrada, es decir las competencias necesarias en cada peldaño de la escalera de la “familia de puestos”.
3. Evaluar a las personas comparándolas con el modelo de competencias del puesto utilizando los métodos más apropiados para la evaluación

.Tomar decisiones en cuanto los movimientos de carrera:

- i. Personas con status de promocionables.
- ii. Personas con status de no promocionales en el dicho momento.

- iii. Contratar personal externo en caso de que, entre los cuadros de la empresa no se cuente con alguien preparado para ocupar el puesto determinado.
4. Proporcionar a sistema de información de RH para poder realizar el seguimiento de empleados promocionables en función al desarrollo de sus competencias y las competencias exigidas para el puesto de trabajo en cuestión.
5. Desarrollar el planteamiento hipotético del plan sucesorio en los diferentes puestos claves.

b) Organización Corporativa de Carrera

La organización corporativa de carreras manifestada por el diseño y dinámica de la estructura organizacional, es un elemento intrínseco a la existencia misma de la estructura de carrera ya que ésta se “recorrerá” dentro de la arquitectura existente. En este sentido, es muy importante, en primer lugar, definir la estructura orgánica – modelo organizacional, diseño organimétrico y manulística – adoptada para luego proceder a realizar los “acoples” de los posibles caminos de carrera más adecuados.

El diseño de la estructura de carrera, se refiere a las posibles rutas que un trabajador puede caminar en una organización, para desarrollar su carrera dentro de ella, o como dice BETHELL-FOX in MITRANI, DALZIEL & SUAREZ (s/f: 47) “el mapa de carreteras que conecta los distintos

puestos de trabajo que se pueden encadenar durante el ciclo de vida profesional de las personas en determinada empresa”.

c) Dirección Corporativa de Carreras

Como afirma NADLER *et al.* (1994: 62-63) el desarrollo de carrera no debe ser un proceso unidireccional impuesto por la organización, sino gradual, en el cual el individuo y la organización estén plenamente envueltos. Es relevante para el desarrollo de las carreras la utilización de técnicas que ayuden a alcanzar los beneficio mencionados, existen algunas herramientas que pueden ayudar en la Dirección de Carreras: herramientas de auto-evaluación, consejería individual, labor informativa sobre *job posting*, inventario de competencias, procesos de evaluación del potencial organizacional, programas de desarrollo, constituidos por rotaciones en el trabajo, proyectos “*in house*” de los funcionarios, seminarios externos, asistencia educativa, entrenamiento de los supervisores en consejería de carrera, *coaching*, *mentoring*, *etc.*

d) Control Corporativo de Carrera

El control aplicado al sistema de carreras Corporativo implica ,medir el grado de eficacia y eficiencia estableciendo los estándares correspondientes. Si se trata de establecer indicadores de carrera, a título de ejemplo, se podrían plantear los siguientes:

- Porcentaje de trabajadores con plan de carrera.

- Porcentaje de trabajadores que reciben alguna forma de orientación de sus carreras (*work shops*, consultores, etc.)
- Numero de mentores o *coach*.
- Porcentaje de posiciones claves (unidades orgánicas) que tiene designado al menos un reemplazo.
- Porcentaje de ascensos efectivos por año.
- Numero de convocatorias anuales para ocupar nuevos puestos.
- Numero de informes que sirven de soporte para el desarrollo de carreras internas.

Como se ha podido notar la sistematización de una administración corporativa de carreras tiene una configuración de elementos permanente interrelacionados de forma sinérgica, lo que presenta poder ofrecer un soporte esencial para el desarrollo del potencial humano institucional, el cual a su vez, permite que este se convierta en una fuente generadora de valor, que contribuye al desarrollo sustentable de la misma.

C. Planes de Carrera

María del Carmen Domínguez Gassó. Responsable Consultoría de Recursos Humanos de Auren, España no todos nuestros empleados estarán preparados o poseerán los requerimientos necesarios para implicarlos en un proyecto de estas características, ya que requiere de éstos que adquieran un elevado compromiso con los objetivos de la organización, alienando los suyos propios a éstos. Además, en las empresas existe preferencia por dirigir sus miradas hacia dentro a la hora de promocionar a empleados hacia puestos

directivos, ya que implica un avance en el desarrollo profesional y suelen estar acompañadas de incrementos retributivos. En estos casos, también se considera imprescindible poseer una planificación previa de las carreras profesionales de nuestros empleados. Al hablar de Planificación de Carreras, no se debe pensar únicamente en impartir formación a un colectivo concreto de empleados, sino que tiene un marco más global, un abanico temporal a más largo plazo y mayor alcance que la formación. Por tanto, deberemos tener muy claro qué personas serán las más idóneas para el diseño de Planes de Carrera concretos, de modo que tengan una predisposición adecuada para afrontar un reto de estas características. Desde la perspectiva organizacional, la planificación y desarrollo de los Planes de Carrera son una parte integrada de la gestión de los recursos humanos, más concretamente de la gestión preventiva de los recursos humanos. Se trata de una estrategia que ayuda a la eficiente asignación de las personas en futuros puestos de trabajo, planificando el orden y los movimientos de los individuos en la organización. Se puede entender por tanto, que se trata de un proceso sistematizado de diseño e implantación de objetivos que permitan alcanzar la estrategia de la empresa y, a la vez, que permita a los empleados alcanzar sus objetivos profesionales y personales. De este modo, se lograría coordinar los deseos individuales con las necesidades de la organización. El diseño de las carreras profesionales supone, por tanto, que la empresa disponga de un Manual de Funciones actualizado con las descripciones de todos los puestos de trabajo de la organización, así como la definición de los Perfiles Competenciales requeridos para cada puesto y un Inventario de Recursos Humanos con

información completa de los empleados. Por tanto, se debe iniciar la planificación de las carreras profesionales con un conocimiento exhaustivo de las fortalezas y debilidades que presentan los empleados (Diagnóstico del Perfil Competencial poseído vs. requerido; Diagnóstico de Personalidad y Aptitudes; y Diagnóstico de Necesidades y Expectativas). De este modo, se podrán determinar las cualificaciones necesarias que garanticen el paso de un puesto de trabajo a otro, minimizando el coste y el tiempo de adaptación. En este sentido, son varios los objetivos que se pueden alcanzar con una adecuada Planificación de Carreras, pudiendo ser algunos de ellos los siguientes: – Identificar los posibles cursos de desarrollo de una persona dentro de la Organización (rutas), buscando oportunidades congruentes con la preparación de las personas implicadas. – Incrementar la satisfacción de los empleados a medida que se avanza en la trayectoria definida y, por tanto, incrementar la posibilidad de retener profesionales que nos interesan en la empresa. – Satisfacer las necesidades cualitativas, presentes y futuras, que en materia de recursos humanos presenta la Organización. – Establecer una eficaz comunicación interna acerca de las trayectorias profesionales potenciales existentes en la empresa, de modo que todos los empleados sean conocedores de sus posibilidades de desarrollo dentro de la Organización. En conclusión, el desarrollo de Planes de Carrera supone un esfuerzo conjunto de la organización y de cada individuo, orientado a la consolidación del historial profesional mediante la elección de una determinada trayectoria profesional. De este modo, se busca aunar

necesidades de la empresa con los Puntos Fuertes, Debilidades, Intereses, Motivaciones, etc. de los empleados.

2.2.2. Satisfacción Laboral

A. La Importancia de la Satisfacción Laboral

El tema de la satisfacción laboral es de gran interés porque nos indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y además, por los siguientes motivos:

- Existen muchas evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más.
- Se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
- La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del empleado.

Además, la satisfacción laboral es de gran interés en los últimos años por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales” (Palma, 1999, p.24).

Es más probable que los empleados satisfechos sean ciudadanos satisfechos, estas personas adoptarán una actitud más positiva ante la vida en general y representará para la sociedad personas más sanas, en términos psicológicos.

Actualmente se presta mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores en donde se buscaba la relación con el rendimiento.”...subyace la idea de que las personas trabajen bien, pero sintiéndose bien; o a la inversa, que estén a gusto en el trabajo, al tiempo que ofrecen un resultado satisfactorio” (Peiró, 1996, p.344).

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.

Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno, para el normal funcionamiento de los pulmones y la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consciente de los jefes. (Atalaya, 1999, p.50)

B. Tendencias Generales de Satisfacción

El grado de satisfacción o insatisfacción varía mucho de persona a persona.

Sin embargo, hay ciertas tendencias generales observadas en la población.

Halloran y Bentosn (1987), encontraron que existe una correlación positiva entre la satisfacción laboral y las variables edad, género, experiencia laboral y nivel ocupacional.

Los determinantes más importantes de la satisfacción laboral son:

a. Edad

La razón por la cual la edad está asociada al nivel de satisfacción es en gran parte desconocida. Cuando la persona ingresa a la vida laboral su trabajo es algo nuevo e interesante, mientras las exigencias de la organización son aún muy bajas, lo cual produce un buen desempeño y, en consecuencia, un alto nivel de satisfacción. A medida que avanza en edad, el trabajo se vuelve más rutinario y las exigencias mayores, con lo cual decrece el desempeño y el nivel de satisfacción. A partir de los 30 la persona tiene la oportunidad de realizar tareas más ricas, lograr mejores niveles de desempeño y un mayor nivel de satisfacción laboral. Hacia los 60 la persona experimenta un declive de sus capacidades y un horizonte más corto de actuación, lo que origina un menor esfuerzo al ejecutar el trabajo. Así, su desempeño decae y la satisfacción baja.

b. Género

En investigaciones realizadas en Estados Unidos se ha demostrado que las mujeres se sienten contentas con su trabajo y otros demuestran lo contrario. Algunos resultados de la investigación indican que están más insatisfechas que los varones. Se sabe que les interesan aspectos del trabajo por los que el hombre no muestra ningún interés en absoluto. Por ejemplo, las mujeres con desventajas necesitaban más sentir gusto por su trabajo y tener un buen jefe; en cambio, los hombres con desventajas se preocupaban más por la oportunidad de demostrar su utilidad y contar con un trabajo seguro. Por otra parte, ellas sentían más interés por la calidad de las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Es natural que haya distintas fuentes de satisfacción para quienes escogen una carrera en el mundo de los negocios y las que trabajan a fin de contribuir al ingreso familiar. Las motivaciones y satisfacciones de las mujeres profesionales se parecen más a los de los ejecutivos. Ellas obtienen más satisfacción con su trabajo...las madres no lo consideran el principal centro de su vida, pues se sienten realizadas en su papel de madre, esposa y ama de casa. (Schultz, 1998, p.264)

Palma, S (1999) en un reciente estudio realizado en el Perú en la ciudad de Lima Metropolitana, las diferencias por género favorecen a la mujer quien tiene un mejor nivel de satisfacción laboral.

c. Experiencia Laboral

La misma explicación se aplica para entender la asociación entre la experiencia dentro de la empresa y el nivel de satisfacción logrado.

Cuando la persona empieza a realizar cualquier trabajo le ocurre lo mismo que a un joven recién iniciado en la vida laboral. Al comienzo todo le parece nuevo e interesante, al mismo tiempo que las exigencias de la organización son leves. Por consiguiente, su desempeño es bueno y el nivel de satisfacción alto. Es decir, la experiencia se comporta de la misma manera que la edad. Si el trabajador realiza cambios muy frecuentes de empleo, al comienzo se sentirá muy satisfecho y poco tiempo después muy insatisfecho, lo cual lo puede llevar a cambiar nuevamente de empleo.

d. Nivel Ocupacional

En cuanto al nivel ocupacional de la persona. Mientras más complejo es el trabajo mayor será el nivel de satisfacción. En otras palabras, los trabajadores, menos tecnificados tienden a lograr un nivel más pobre de satisfacción. Esto puede ser una consecuencia del ingreso obtenido por los trabajadores de diferente nivel ocupacional. Como existe una asociación directa entre la cantidad de dinero recibida y el nivel ocupacional dentro del que la persona se ubica, la satisfacción podría deberse al salario más que al nivel de calificación. “En términos generales a un nivel superior corresponde una mayor oportunidad de atender a las necesidades motivadoras (descritas por Herzberg) y más autonomía, interés y responsabilidad”(Dunnette, 1998, p.266).

e. Nivel dentro de la Organización

Finalmente, la relación de la satisfacción laboral con el nivel que la persona ocupa dentro de la organización es similar a la que existe con el nivel ocupacional. Si bien el salario puede causar esta relación, hay otros factores que también intervienen. En primer lugar, los profesionales y gerente –muchos de los cuales son también propietarios- gozan de mucha mayor autonomía que los empleados de menor nivel. En segundo lugar, los profesionales y gerentes obtienen refuerzos intrínsecos al realizar su trabajo, lo cual ocurre en menor medida con los trabajadores de nivel inferior. Podemos concluir que la autonomía permite concentrar el esfuerzo en aquellas actividades en las cuales uno encuentra mayor posibilidad de satisfacer las necesidades intrínsecas. Como esta orientación significa adicionalmente un mayor ingreso, entonces el nivel organizacional más alto permite lograr una mayor satisfacción.

C. Algunas Teorías sobre Satisfacción Laboral

a. Teoría del Ajuste en el Trabajo

Esta teoría fue desarrollada por Davis, England y Lofquist, 1964; Davis, Lofquist, 1968; Dawis, 1994. Este modelo ha sido calificado como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente; es más, Dawis y Lofquist (1984) señalan que la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta

correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo.

La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores.

Dawis(1994) señala que hay tres variables dependientes que son la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes serían:

- Las destrezas y habilidades personales
- Las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada.
- La correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades
- Las necesidades y los valores de la persona.
- Los refuerzos ocupacionales.
- La correspondencia entre las necesidades y los valores de la persona y los refuerzos ocupacionales.

b. Teoría de los Eventos Situacionales

Quarstein, MacAfee y Glassman (1992) intentan responder a tres preguntas. Estas son ¿por qué algunos empleados, aun ocupando puestos donde las facetas laborales tradicionales son adecuadas (Salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo) indican que tienen una satisfacción laboral baja?... por qué algunos empleados que están en puestos similares de la misma o de diferentes

organizaciones con salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo similares tienen diferentes niveles de satisfacción laboral? Y ¿por qué cambian los niveles de satisfacción laboral a lo largo del tiempo a pesar de que los aspectos laborales permanecen relativamente estables?

La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados características situacionales y eventos situacionales.

Las características situacionales son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión esta información es comunicada antes de ocupar el puesto. Los eventos situacionales son facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas, mientras que los eventos situacionales son específicos de cada situación.

Como puede verse, esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

c. Modelo Dinámico de la Satisfacción Laboral

Este modelo fue elaborado por Bruggemann (1974) y Bruggemann, Groskurth y Ulich (1975).

Para Bussing (1991) la satisfacción laboral debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales como el control o el poder para regular dicha interacción y, por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral.

De este modo, la persona puede llegar a distintas formas de satisfacción laboral. Las seis formas de satisfacción laboral resultantes son las siguientes:

1. La satisfacción laboral estabilizada: el individuo mantiene su nivel de aspiraciones.
2. La satisfacción laboral progresiva: el individuo incrementa su nivel de aspiraciones con vistas a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción.
3. La satisfacción laboral resignada: el individuo, reduce su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.
4. La insatisfacción laboral constructiva: el individuo, siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones buscando formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración.

5. La insatisfacción laboral fija: el individuo, mantiene su nivel de aspiraciones y no intenta dominar la situación para resolver sus problemas.
6. La pseudo-satisfacción laboral: el individuo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables manteniendo su nivel de aspiraciones.

2.3. Definición de Términos

2.3.1. Administración de Carrera.- Proceso administrativo aplicado de forma técnica e integrada al desarrollo profesional/ocupacional del recurso humano, sea a nivel personal y/u organizacional en sus diversos contextos de vida. (Louffat, 2010)

2.3.2. Desarrollo Profesional.- esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados. Debe ser una estrategia empresarial clave si la organización quiere sobrevivir en un entorno cada vez más global y competitivo. (Gómes, Balking y Cardy, 2008)

2.3.3. Satisfacción laboral.- Estado interno que es expresado, por la evaluación afectiva y/o cognitiva de las experiencias de trabajo, de manera favorable o desfavorable. (Hulin, C. & Judge, T. 2003).

2.3.4. Formación.- Proceso por el que se proporciona a los empleados habilidades específicas o se les ayuda a corregir deficiencias en su rendimiento. .(Gómez, Balking y Cardy, 2008)

2.3.5. Reconocimiento.- Respuesta dada por una compañía a los comportamientos, esfuerzos y logros alcanzados por los colaboradores (Carolina Perea, 2013)

2.3.6. Desarrollo.- Un esfuerzo para ofrecer a los empleados las habilidades que la organización necesitará en el futuro. .(Gómez, Balking y Cardy, 2008)

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1.Lugar

Se tomó como lugar de estudio las oficinas del Nextel del Perú del Centro de Operaciones de San Borja, ubicado en la Avenida Circunvalación N° 2886 en el Distrito de San Borja. En estasedese encuentran ubicadas las oficinas administrativas de la Vicepresidencia de Operaciones Comerciales.

3.2. Tipo de Estudio

El tipo de estudio es DESCRIPTIVO, en cuanto a la satisfacción de los trabajadores del área de Plataforma Comercial en relación a la Administración de la Carrera Corporativa

3.3. Diseño

El diseño del estudio es NO EXPERIMENTAL Y DE CORTE TRASVERSAL.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnica de Investigación: Se utilizó de la técnica de la encuesta.

Instrumentos usados: Para el presente estudio se aplicó un cuestionario que fue auto administrado siguiendo el modelo de la Escala de Likert en el que se recabó la satisfacción de los encuestados en relación al Desarrollo de la Carrera Corporativa en la empresa. Está compuesto por 21 enunciados tomando en cuenta las tres dimensiones del desarrollo de la carrera profesional que son Desarrollo, Valoración y Dirección.
Anexo N° 01.

La escala se tradujo a los siguientes niveles de satisfacción tomando los valores mínimos y máximos a nivel global y por dimensión que son los siguientes:

- Muy Insatisfecho
- Insatisfecho
- Medianamente Satisfecho
- Satisfecho
- Muy Satisfecho

La validez de contenido se efectuó con la valoración de investigadores y expertos en el método y en el tema.

3.5. Población

La población estuvo constituida por todos miembros del área de Plataforma Comercial, siendo un total 30 personas.

3.6. Muestra

Por ser una población pequeña, se trabajó con la totalidad de la población universo del área de Plataforma Comercial para efectos estadísticos.

CAPITULO IV: RESULTADOS

SITUACIÓN ACTUAL DE LA CARRERA CORPORATIVA EN LA EMPRESA

Actualmente Nextel cuenta con los siguientes procesos y políticas:

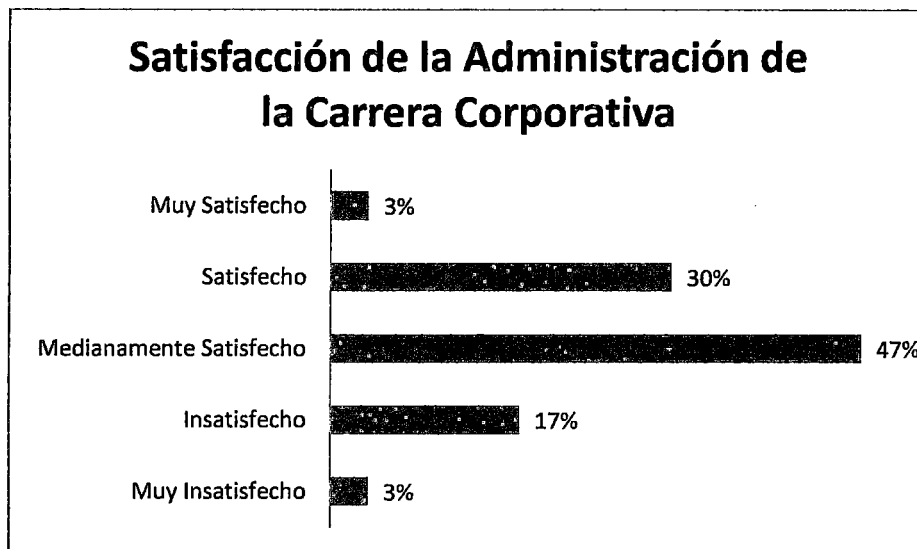
- Política de cambio de puesto y promoción del empleado.
- Política de igualdad de oportunidades.
- Política de reclutamiento y selección interna.
- Política de sistemas de reconocimiento.
- La capacitación se da en función a los nuevos procesos y productos.
- Perfiles de puesto en reconstrucción.

A continuación se mostrarán los resultados de la encuesta de satisfacción de la carrera corporativa de manera global y por dimensiones.

4.1. Resultado del Nivel de Satisfacción de los trabajadores acerca de la Administración de la Carrera Corporativa.

Gráfico N° 1

Nivel de Satisfacción Global de los trabajadores en relación a la Carrera Corporativa del área de Plataforma Comercial
Mayo 2014



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta de Satisfacción Mayo 2014.

En el Gráfico 1, se aprecia que la satisfacción, en cuanto al desarrollo de la carrera corporativa en la empresa, el 47% se encuentra en el nivel de Medianamente Satisfecho mientras que el 30% se encuentra satisfecho. Gómes, Balking y Cardy, (2008) postulan que el desarrollo de la carrera profesional tienen un papel importante para el éxito de las organizaciones ya que si se quiere sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo y global, es necesario contar con trabajadores que

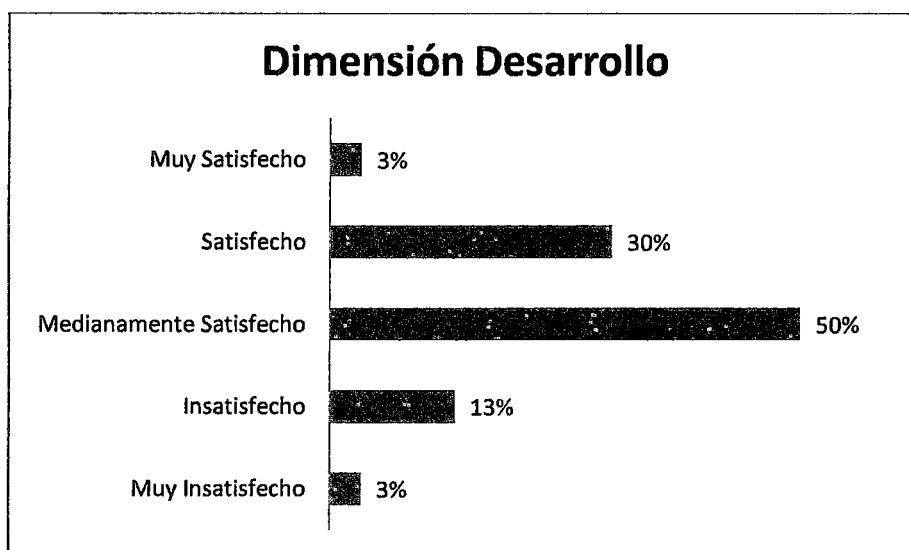
se encuentren calificados y comprometidos con la empresa lo que redundara en el posicionamiento y competitivo en el mundo globalizado.

4.2. Resultados según dimensión Desarrollo (Formación y Oportunidades)

Gráfico N° 2

Nivel de Satisfacción de los trabajadores en relación a la Carrera Corporativa del área de Plataforma Comercial según la Dimensión Desarrollo

Mayo 2014



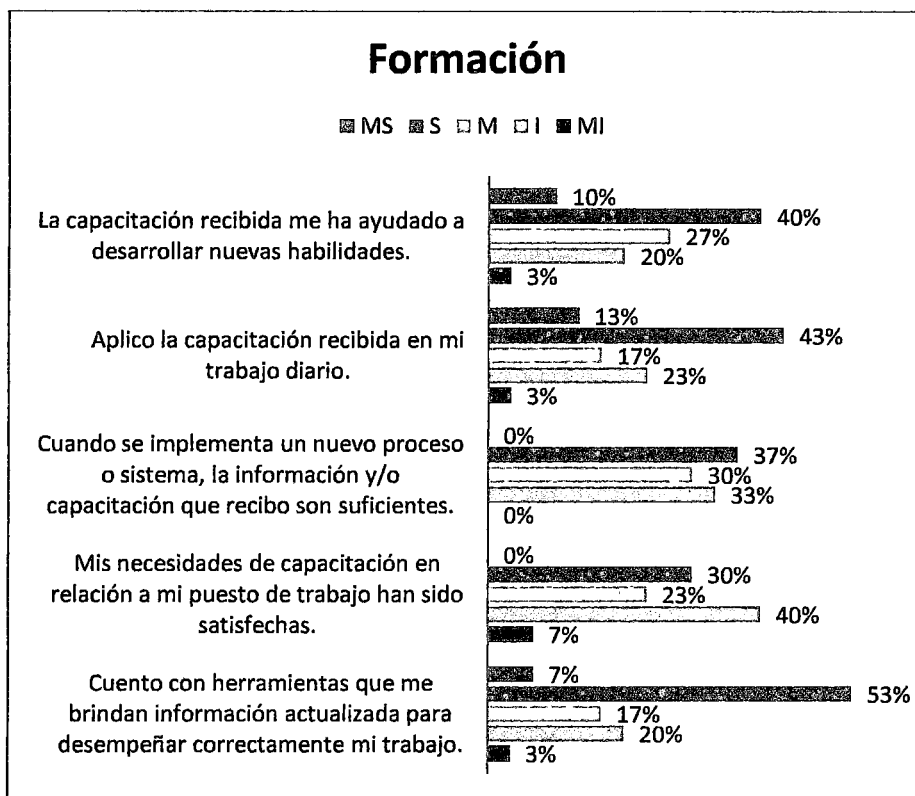
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta de Satisfacción Mayo 2014.

En el Gráfico 2, en cuanto a la satisfacción de los trabajadores según la dimensión Desarrollo, se observa que el 50% se encuentra Medianamente Satisfecho, el 30% se encuentra satisfecho y el 13 % insatisfecho.

Gómez, Balking y Cardy, (2008) nos dicen que el cumplimiento de los requisitos para ascender en una organización puede exigir una gran cantidad de crecimiento y mejora personal generando sensación de satisfacción para los trabajadores.

Gráfico N° 2A

Nivel de Satisfacción de los trabajadores en relación a la Carrera Corporativa del área de Plataforma Comercial según la Dimensión Desarrollo por enunciados de la sub dimensión Formación



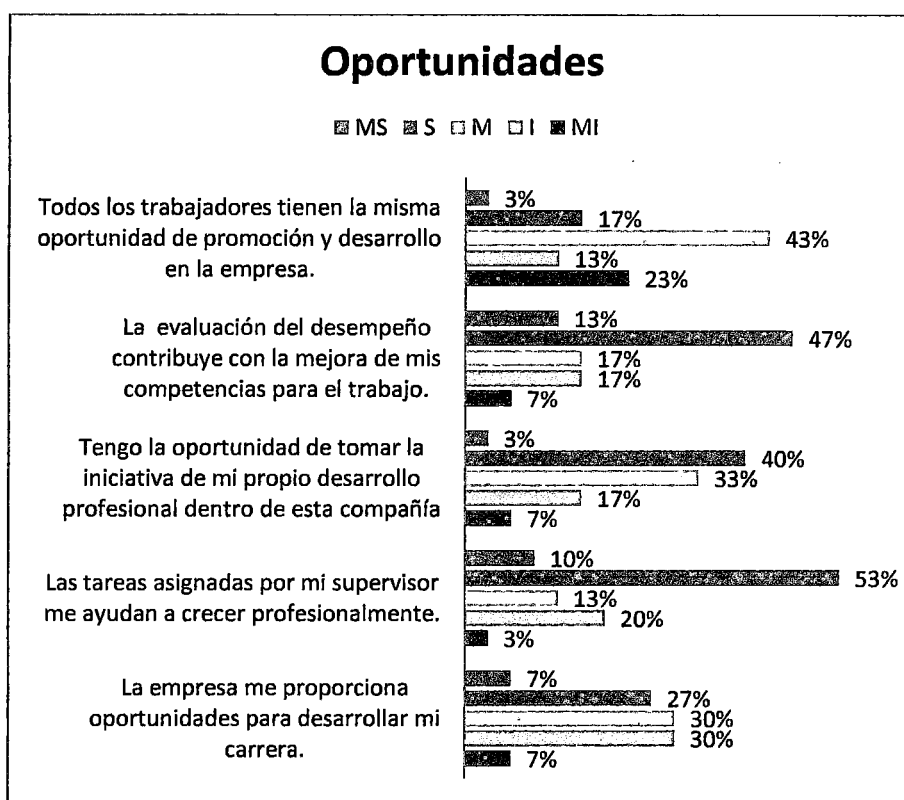
Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Satisfacción Mayo 2014.

En el grafico 2A se aprecia que en relación al enunciado: *Cuando se implementa un nuevo proceso o sistema, la información y/o capacitación que recibo son suficientes*

el 37% está satisfecho, sin embargo, el 30% está entre Medianamente Satisfecho y el 33% se encuentra insatisfecho. En cuanto a *Mis necesidades de capacitación en relación a mi puesto de trabajo han sido satisfechas* el 40% se encuentra insatisfecho y el 23% Medianamente Satisfecho. Frente a ello Gómez, Balking y Cardy, (2008) nos dicen que la capacitación es importante porque brinda mayor confianza y seguridad en el trabajador en el desarrollo de las funciones quedeseempeña generando un sentimiento de satisfacción. Para la empresa representa menos errores en lo encomendado, reducción de tiempo y costos adicionales por dichas causas y mayor en la competitividad.

Gráfico N° 2B

Nivel de Satisfacción de los trabajadores en relación a la Carrera Corporativa del área de Plataforma Comercial según la dimensión Desarrollo por enunciados de la sub dimensión Oportunidades



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Satisfacción Mayo 2014.

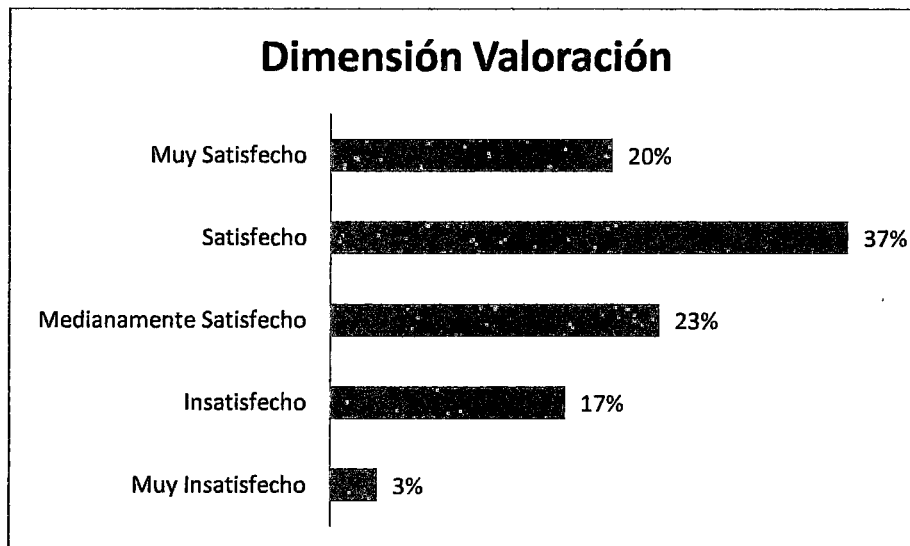
En el gráfico 2B en el enunciado *Todos los trabajadores tienen la misma oportunidad de promoción y desarrollo en la empresa* el 43% se encuentra Medianamente Satisfecho, el 13% se encuentra Insatisfecho y el 23% se encuentra Muy insatisfecho. En cuanto enunciado *La empresa me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera* el 30% se encuentra Medianamente Satisfecho, así mismo el 30% indica estar Insatisfecho y el 7% muy Insatisfecho. Frente a estos puntos Gómez,

Balking y Cardy, (2008) dicen que las barreras a las que se enfrentan algunos empleados para lograr una promoción son el reclutamiento informal, el boca a boca, falta de sensibilización de los directivos sobre el cumplimiento de la igualdad de oportunidades, entre otros. Ello puede generar que los trabajadores se sientan excluidos o resignados generando un alto grado de desmotivación.

4.3. Resultados según dimensión Valoración

Gráfico N° 3

Nivel de Satisfacción de los trabajadores en relación a la Carrera Corporativa del área de Plataforma Comercial Dimensión Valoración



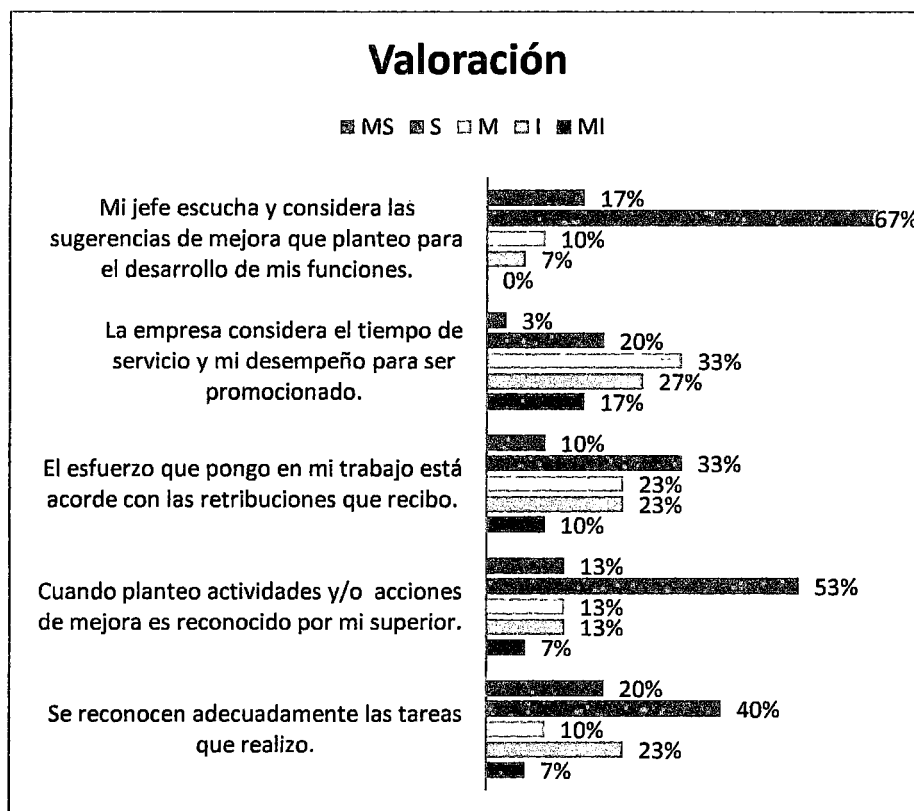
Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Satisfacción Mayo 2014.

GÓMES, BALKING Y CARDY (2008) refieren la valoración considera la identificación de las formalezas y debilidades del empleado y la posición que la

empresa toma para el desarrollo o superación de las mismas. En el Gráfico 3, en cuanto a la satisfacción de los trabajadores según la dimensión Valoración, se observa que el 57% se encuentra entre los niveles de Satisfecho y muy satisfecho con el 37% y 20% respectivamente. Sin embargo, el 23% se encuentra Medianamente Satisfecho y el 17% Insatisfecho.

Gráfico N° 3A

Nivel de Satisfacción de los trabajadores en relación a la Carrera Corporativa del área de Plataforma Comercial Dimensión Valoración por enunciados



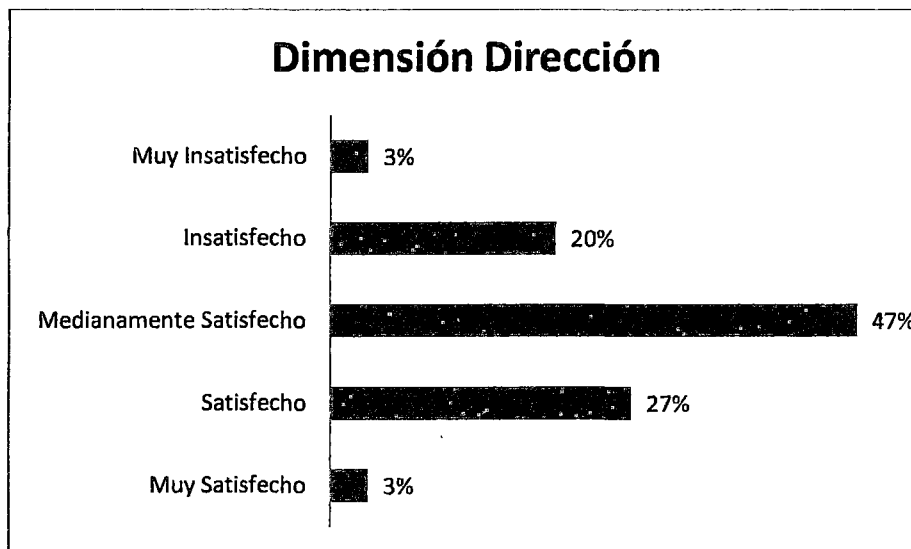
Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Satisfacción Mayo 2014.

Carolina Perea, (2013) dice que los reconocimientos ayudan a retener al personal, promueven un ambiente de trabajo competitivo, estimulan la colaboración entre las áreas para alcanzar mejores resultados y son un incentivo necesario en la empresa. En el gráfico 3A en el enunciado *La empresa considera el tiempo de servicio y mi desempeño para ser promocionado* el 33% manifiesta sentirse Medianamente Satisfecho, el 27% Insatisfecho y el 17% Muy Insatisfecho. En cuanto al enunciado *El esfuerzo que pongo en mi trabajo está acorde con las retribuciones que recibo* el 23% se encuentra Medianamente Satisfecho, el 23% Insatisfecho y el 10% Muy Insatisfecho.

4.4. Resultados según dimensión del Dirección

Gráfico N° 4

Nivel de Satisfacción de los trabajadores en relación a la Carrera Corporativa del área de Plataforma Comercial Dimensión Dirección

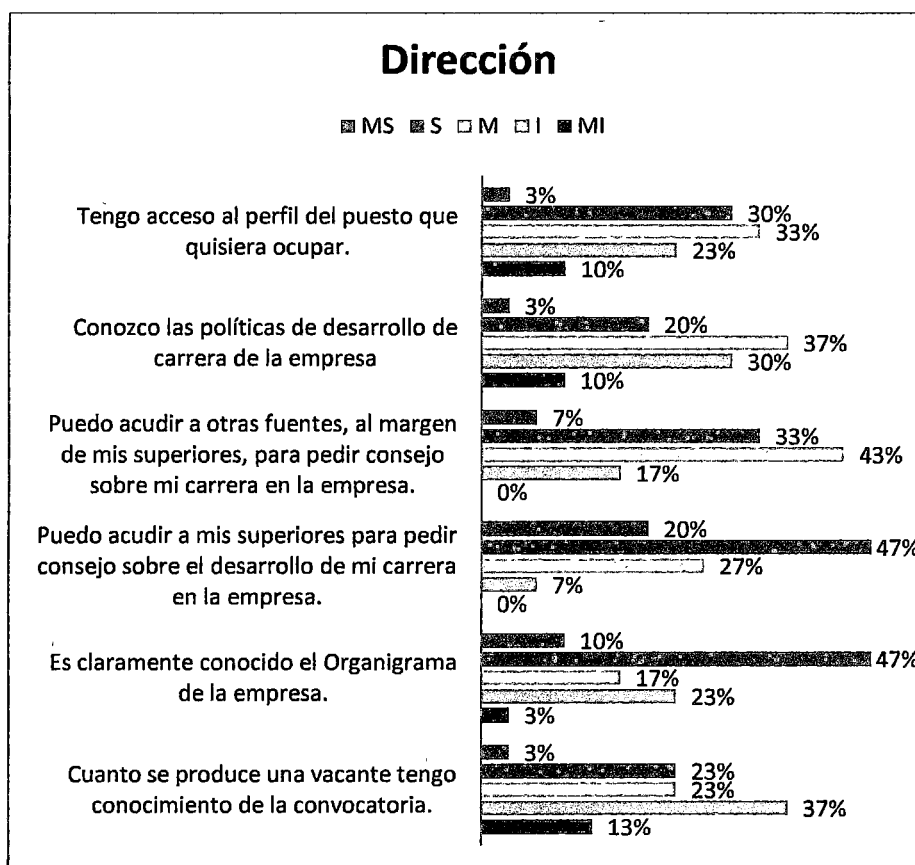


Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Satisfacción Mayo 2014.

En cuanto a la dimensión Dirección GÓMES, BALKING Y CARDY (2008) dicen que la empresa debe determinar el rumbo de la carrera que quieren los empleados y los recursos que debe proveer para alcanzar sus objetivos. En el Gráfico 4, se observa que el 47% manifiesta sentirse Medianamente Satisfecho mientras que el 20% se encuentra Insatisfecho.

Gráfico N° 4A

Nivel de Satisfacción de los trabajadores en relación a la Carrera Corporativa del área de Plataforma Comercial según la dimensión Dirección por enunciados



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Satisfacción Mayo 2014.

En el Grafico 4A, en relación al enunciado *Tengo acceso al perfil del puesto que quisiera ocupar* el 33% se encuentra Medianamente Satisfecho, el 23% se encuentra Insatisfecho y el 10% se encuentra Muy insatisfecho. Por otro lado, en el enunciado *Conozco las políticas de desarrollo de carrera de la empresa* el 37% se encuentra Medianamente Satisfecho, el 30% Insatisfecho y el 10% Muy

insatisfecho. Por último, en el enunciado *Cuanto se produce una vacante tengo conocimiento de la convocatoria* el 23% manifestó sentirse Medianamente Satisfecho, el 37% Insatisfecho y el 13% Muy insatisfecho

En relación a este punto LOUFFAT (2010) resalta la importancia de la transparencia y difusión de la información por parte de las empresas para con sus trabajadores porque que genera un entorno de confianza y credibilidad mutua. Asimismo juega un papel fundamental en el compromiso de los trabajadores, y tiene un impacto directo y significativo en crecimiento de la empresa de la que todos participan.

CONCLUSIONES

- La empresa Nextel del Perú, al conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores del área de Plataforma Comercial en relación al desarrollo de la carrera corporativa podrá implementar programas de mejora a fin de elevarla.
- La satisfacción de los trabajadores del área de Plataforma Comercial en relación la carrera corporativa en la empresa Nextel, se encuentra en su mayoría en el nivel de Medianamente Satisfecho con tendencia a la Satisfacción.
- En la dimensión Desarrollo, la satisfacción de la mitad de los trabajadores se encuentra en el nivel de Medianamente Satisfecho con tendencia a la Satisfacción.
- En la dimensión Valoración, más de la mitad de los trabajadores se encuentran entre satisfechos y muy satisfechos.
- En la dimensión Dirección, cerca de la mitad de los trabajadores se encuentran Medianamente Satisfecho con tendencia a la Satisfacción.

RECOMENDACIONES

- Desarrollar un programa de capacitación periódica acerca de los nuevos procesos y en relación al puesto de trabajo cuando ocurren cambios.
- Desarrollar un programa de reconocimiento en base a la política vigente.
- Difundir la política de igualdad de oportunidades de promoción para que todo el personal tenga conocimiento de ella.
- Desarrollar sesiones de Coaching con cada trabajador de forma periódica a fin guiar el desarrollo de su carrera y el logro de sus objetivos.
- Publicar los perfiles de puestos a fin de que los trabajadores guíen su preparación y postulen a los que son de su interés cuando se produzca una convocatoria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, LEME & ZACARELLI (1986). Reclutamiento interno, Plan de Carreras y Planeamiento Sucesorio. Sao Paulo Brasil. Pgs. 1-17
- CAROLINA PEREA (2013). Gestión del Reconocimiento, Artículo. Colombia.
<http://www.newfield.cl/newsletters/abril-2013/gestion-del-reconocimiento>
- DOMINGUEZ M. (2006). Planes de carrera, Artículo España.
<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1810-planes-de-carrera-para-todos.html>
- GÓMES, BALKING Y CARDY (2008): Gestión de Recursos Humanos. Prentice-Hall/Pearson Education. España. Pgs. 340 – 361.
- Hulin, C. & Judge, T. (2003). Jobs Attitudes. Handbook of Psychology. Volume 12: Industrial and Organizational Psychology Pgs.255.
- LEIBOWITZ et al. (1986) Designing Career Development Systems. San Francisco: Jossey-Bass
- LOUFFAT E. (2010). Administración Del Potencial Humano. Cengage Learning 1º Edición. Argentina. Pgs.141- 162

- MARISTANY. J (2000). Administración de recursos Humanos. Prentice-Hall/Pearson Education. España. Pgs 295-296
- NADLER et al. (1994) Arquitectura organizativa: El Diseño de la Organización Cambiante. España. Pgs. 62-63
- NIULVIS GUILLÉN ATENCIO (2008). La Satisfacción Laboral. Relación con el Comportamiento Organizacional. Monografía Perú. Pg. 2
<http://www.monografias.com/trabajos65/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral2.shtml>
- PEREZ R. (2007). Implementación de la Planeación de Carreras. Cuba. Pg. 9
<http://www.monografias.com/trabajos64/implementacion-planeacion-carreras-cuba/implementacion-planeacion-carreras-cuba.shtml>
- ROBBINS, STEPHEN y TIMOTHY, J. (2009) Comportamiento Organizacional. México. Editorial Pearson Educación. 8º Edición. 640p.
- SACO J. (1999) Comunicación, motivación y liderazgo: Aplicación de la Escala de Likert Tesis en licenciatura en Psicología. Lima.
- MADERO GÓMEZ. S (2009). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. Artículo de investigación. México.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422010000300006&script=sci_arttext

- SOUZA DUTRA, (1996) Administración de Carreras: Una Propuesta Para Pensar en Gestionar a Personas. pgs. 60-61

ANEXOS

AnexoN°1

**Características Generales De Los Trabajadores Del ÁreaPlataforma Comercial de la
Empresa Nextel del Perú**

CARACTERÍSTICAS	N°	%
Edad		
Entre 25 – 29	12	40.00%
Entre 30 – a más	18	60.00%
TOTAL	30	100%
Sexo		
Masculino	11	36.67%
Femenino	19	63.33%
TOTAL	30	100%
Tiempo que laboran en la empresa		
1 – 3 años	17	56.67%
4 – 6 años	10	33.33%
7 – a más	3	10.00%
TOTAL	30	100%
Formación académica		
Secundaria	0	0.00%
Bachiller	20	63.67%
Diplomados, especialidades, maestrías	10	36.33%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Satisfacción Mayo 2014.

Anexo N° 2

Encuestade Satisfacción del Desarrollo de la Carrera Corporativa

Mi nombre es Ana Cecilia Calero y estoy realizando una encuesta para conocer su grado de satisfacción en relación al desarrollo de la carrera corporativa en la empresa. La información obtenida a través de la presente encuesta es considerada de carácter confidencial y utilizado para fines estrictamente académicos con el fin de la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial en la Universidad Nacional Agraria la Molina.

A continuación encontrará una lista de enunciados que luego de considerarlas, deberá responder marcando con una X la opción que crea es la más adecuada para expresar su nivel de satisfacción teniendo en cuenta la siguiente escala:

MI : Muy Insatisfecho

I : Insatisfecho

M : Medianamente Satisfecho.

S : Satisfecho

MS : Muy Satisfecho

Edad: _____

Sexo: F M

N°	Dimensiones	Afirmaciones	MI	I	M	S	MS
1	Desarrollo /Formación	Cuento con herramientas que me brindan información actualizada para desempeñar correctamente mi trabajo.					
2		Mis necesidades de capacitación en relación a mi puesto de trabajo han sido satisfechas.					
3		Cuando se implementa un nuevo proceso o sistema, la información y/o capacitación que recibo son suficientes.					
4		Aplico la capacitación recibida en mi trabajo diario.					
5		La capacitación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades.					

6	Valoración	Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.						
7		Cuando planteo actividades y/o acciones de mejora es reconocido por mi superior.						
8		El esfuerzo que pongo en mi trabajo está acorde con las retribuciones que recibo.						
9		La empresa considera el tiempo de servicio y mi desempeño para ser promocionado.						
10		Mi jefe escucha y considera las sugerencias de mejora que planteo para el desarrollo de mis funciones.						
11	Desarrollo/ Oportunidades	La empresa me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera.						
12		Las tareas asignadas por mi supervisor me ayudan a crecer profesionalmente.						
13		Tengo la oportunidad de tomar la iniciativa de mi propio desarrollo profesional dentro de esta compañía						
14		La evaluación del desempeño contribuye con la mejora de mis competencias para el trabajo.						
15		Todos los trabajadores tienen la misma oportunidad de promoción y desarrollo en la empresa.						
16	Dirección	Cuanto se produce una vacante tengo conocimiento de la convocatoria.						
17		Es claramente conocido el Organigrama de la empresa.						
18		Puedo acudir a mis superiores para pedir consejo sobre el desarrollo de mi carrera en la empresa.						
19		Puedo acudir a otras fuentes, al margen de mis superiores, para pedir consejo sobre mi carrera en la empresa.						
20		Conozco las políticas de desarrollo de carrera de la empresa						
21		Tengo acceso al perfil del puesto que quisiera ocupar.						

Fuente: Elaboración propia en base a la teoría del Desarrollo de la Carrera Corporativa y Satisfacción

Anexo N° 3

Resultado por enunciado de la encuesta de Satisfacción de la Carrera Corporativa

N°	Dimensiones	Enunciados	MI	I	M	S	MS
1	Desarrollo/Formación	Cuento con herramientas que me brindan información actualizada para desempeñar correctamente mi trabajo.	3%	20%	17%	53%	7%
2		Mis necesidades de capacitación en relación a mi puesto de trabajo han sido satisfechas.	7%	40%	23%	30%	0%
3		Cuando se implementa un nuevo proceso o sistema, la información y/o capacitación que recibo son suficientes.	0%	33%	30%	37%	0%
4		Aplico la capacitación recibida en mi trabajo diario.	3%	23%	17%	43%	13%
5		La capacitación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades.	3%	20%	27%	40%	10%
6	Valoración	Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.	7%	23%	10%	40%	20%
7		Cuando planteo actividades y/o acciones de mejora es reconocido por mi superior.	7%	13%	13%	53%	13%
8		El esfuerzo que pongo en mi trabajo está acorde con las retribuciones que recibo.	10%	23%	23%	33%	10%
9		La empresa considera el tiempo de servicio y mi desempeño para ser promocionado.	17%	27%	33%	20%	3%
10		Mi jefe escucha y considera las sugerencias de mejora que planteo para el desarrollo de mis funciones.	0%	7%	10%	67%	17%
11	Desarrollo/Oportunidades	La empresa me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera.	7%	30%	30%	27%	7%
12		Las tareas asignadas por mi supervisor me ayudan a crecer profesionalmente.	3%	20%	13%	53%	10%
13		Tengo la oportunidad de tomar la iniciativa de mi propio desarrollo profesional dentro de esta compañía	7%	17%	33%	40%	3%
14		La evaluación del desempeño contribuye con la mejora de mis competencias para el trabajo.	7%	17%	17%	47%	13%

15		Todos los trabajadores tienen la misma oportunidad de promoción y desarrollo en la empresa.	23%	13%	43%	17%	3%
16	Dirección	Cuanto se produce una vacante tengo conocimiento de la convocatoria.	13%	37%	23%	23%	3%
17		Es claramente conocido el Organigrama de la empresa.	3%	23%	17%	47%	10%
18		Puedo acudir a mis superiores para pedir consejo sobre el desarrollo de mi carrera en la empresa.	0%	7%	27%	47%	20%
19		Puedo acudir a otras fuentes, al margen de mis superiores, para pedir consejo sobre mi carrera en la empresa.	0%	17%	43%	33%	7%
20		Conozco las políticas de desarrollo de carrera de la empresa	10%	30%	37%	20%	3%
21		Tengo acceso al perfil del puesto que quisiera ocupar.	10%	23%	33%	30%	3%

Fuente: Elaboración propia a la teoría del Desarrollo de la Carrera Corporativa y Satisfacción.

Anexo N°4

Matriz de Consistencia

PROBLEMA		TECNICAS E INSTRUMENTOS	FUENTE
Formulación del problema ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los trabajadores del área de Plataforma Comercial en relación a la Carrera Corporativa de la empresa Nextel del Perú S.A.?		Técnica de Investigación: Se utilizó la técnica de la encuesta. Instrumentos usados: Se aplicó un cuestionario que fue auto administrado siguiendo el modelo de la Escala de Likert en la cual se recabó la satisfacción de los encuestados en relación al Desarrollo de la Carrera Corporativa en la empresa. El cuestionario está compuesto por 21 enunciados tomando en cuenta las tres dimensiones del desarrollo de la carrera profesional que son Desarrollo, Valoración y Dirección.	Encuesta elaborada para esta investigación.
OBJETIVO GENERAL:	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	CONCLUSIONES:	RECOMENDACIONES:
Determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores del área de Plataforma Comercial en relación a la administración de la carrera corporativa en la empresa Nextel del Perú.	Describir la satisfacción en cuanto al desarrollo de la carrera corporativa en el Área de Operaciones Comerciales	La empresa Nextel del Perú, al conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores del área de Plataforma Comercial en relación al desarrollo de la carrera corporativa podrá implementar programas de mejora a fin de elevarlo.	Desarrollar un programa de capacitación periódica acerca de los nuevos procesos y en relación al puesto de trabajo cuando ocurren cambios. Desarrollar un programa de reconocimiento en base a la política vigente. Difundir la política de igualdad de oportunidades de promoción para que todo el personal tenga conocimiento de ella. Desarrollar sesiones de Coaching con cada trabajador de forma periódica a fin guiar el desarrollo de su carrera y el logro de sus objetivos. Publicar los perfiles de puestos a fin de que los trabajadores guien su preparación y postulen a los que son de su interés cuando se produzca una convocatoria.
	Realizar el diagnóstico del nivel de satisfacción del trabajador en relación al desarrollo de la carrera corporativa en la empresa Nextel del Perú.	La satisfacción de los trabajadores del área de Plataforma Comercial relación al desarrollo de la carrera corporativa en la empresa Nextel, se encuentra en su mayoría en el nivel de Medianamente Satisfecho con tendencia a la Satisfacción	
	Medir el nivel de satisfacción según la dimensión de Desarrollo .	En la dimensión Desarrollo , la satisfacción de la mitad de los trabajadores se encuentra en el nivel de Medianamente Satisfecho con tendencia a la Satisfacción. <ul style="list-style-type: none"> En la sub dimensión Formación, los ítems que se encuentran con mayor tendencia a la Insatisfacción son la información y/o capacitación que se recibe al implementar un nuevo proceso o sistema y las necesidades de capacitación en relación al puesto de trabajo. En la sub dimensión Oportunidades, los ítems con mayor tendencia a la Insatisfacción son la Igualdad de promoción y desarrollo y la Oportunidad de desarrollar la carrera en la empresa. 	
	Medir el nivel de satisfacción según la dimensión de Valoración .	En la dimensión Valoración , más de la mitad de los trabajadores se encuentran entre satisfechos y muy satisfechos. En cuanto a los ítems con mayor tendencia a la insatisfacción se encuentran el tiempo de servicio para ser promocionado y las retribuciones en relación al esfuerzo que pone el trabajador en el desempeño de sus funciones.	
	Medir el nivel de satisfacción según la dimensión de Dirección .	En la dimensión Dirección , cerca de la mitad de los trabajadores se encuentran Medianamente Satisfecho con tendencia a la Satisfacción. En cuanto a los ítems con mayor tendencia a la insatisfacción se encuentran el acceso al perfil de puesto, el conocimiento de las políticas de desarrollo de la carrera corporativa y el conocimiento de la convocatoria cuando se produce una vacante	

43324