

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y
POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL**

TEMA:

**Factores laborales relacionados con el desarrollo profesional
del personal administrativo en una institución pública en
Ibarra, Ecuador, 2024**

AUTORA:

Jara Cevallos, Rossana Elizabeth

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL**

TUTORA:

Valenzuela Triviño, Gilda Martina

Guayaquil, Ecuador

21 de abril del 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Jara Cevallos, Rossana Elizabeth** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Trabajo Social**

TUTORA

f. 

Lcda. Valenzuela Triviño, Gilda Martina

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. 

St. Omer Navarro, Vilma Noemí

Guayaquil, a los 21 del mes de abril del año 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Jara Cevallos, Rossana Elizabeth**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Factores Laborales Relacionados con el Desarrollo Profesional del Personal Administrativo en una Institución Pública en Ibarra, Ecuador, 2024**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Trabajo Social**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 21 del mes de abril del año 2025

EL AUTORA

f. _____

Jara Cevallos, Rossana Elizabeth



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Jara Cevallos, Rossana Elizabeth**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Factores Laborales Relacionados con el Desarrollo Profesional del Personal Administrativo en una Institución Pública en Ibarra, Ecuador, 2024**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 21 del mes de abril del año 2025

LA AUTORA:

f. _____

Jara Cevallos, Rossana Elizabeth

REPORTE COMPILATIO



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

rossana.jará

6%
Textos sospechosos

0% Similitudes
0% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas
4% Idiomas no reconocidos (ignorado)
6% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: rossana.jará.docx
ID del documento: 5b8b22c99f2f19d8aa5fd48558b2f879af189363
Tamaño del documento original: 824,13 kB

Depositante: Gilda Martina Valenzuela Triviño
Fecha de depósito: 7/5/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 7/5/2025

Número de palabras: 7380
Número de caracteres: 56.088

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	localhost La protección del derecho al trabajo en la administración pública para... http://localhost:8080/xmlui/bitstream/3317/15796/3/IT-UCSG-PRE-JUR-DER-MD-307.pdf.txt 13 fuentes similares	4%		Palabras idénticas: 4% (361 palabras)
2	localhost Junta universal y su celebración mediante la aplicación de las TICs. http://localhost:8080/xmlui/bitstream/3317/15709/3/IT-UCSG-PRE-JUR-DER-594.pdf.pdf.txt 11 fuentes similares	4%		Palabras idénticas: 4% (301 palabras)
3	Nathaly Freire, Juan Vega, P73.docx Nathaly Freire, Juan Vega, P73 #56993 El documento proviene de mi grupo 10 fuentes similares	4%		Palabras idénticas: 4% (302 palabras)
4	repositorio.ucsg.edu.ec La movilización feminista : acciones, sororidad y resiste... http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15627/1/IT-UCSG-PRE-JUR-TSO-140.pdf 9 fuentes similares	3%		Palabras idénticas: 3% (267 palabras)

Firma de Estudiante

f. _____

Jara Cevallos, Rossana Elizabeth

Firma de Docentes

f.

Lcda. Valenzuela Gilda Martina
TUTORA

f.

Lcda. Valenzuela Gilda Martina
COORDINADORA UIC B-2024

AGRADECIMIENTO

Con total gratitud quiero agradecer a mi tutora, la docente Gilda Valenzuela quién a pesar de adversidades pasadas y gran esfuerzo fue un pilar fundamental que me ayudó a salir adelante con mi trabajo de titulación.

Al personal docente que me acompañó en todo mi proceso académico quienes de alguna u otra forma aportaron grandes enseñanzas que llevaré presentes el resto de mi vida. Principalmente al docente Christopher Muñoz, que con gentileza me brindó su apoyo y tiempo facilitando mi proceso académico.

Así mismo expreso mi agradecimiento al tribunal presente en la sustentación, por acompañarme y determinar el proceso investigativo, siendo también un apoyo indispensable para mí.

Por último, quiero agradecer a la institución por todos los conocimientos adquiridos dentro de la misma.

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a mis padres, quienes han sido un pilar fundamental en todo mi proceso académico a pesar de todas las adversidades que se han presentado en el camino y me han ayudado a lograr mis metas.

A mi familia y amigos cercanos que me han brindado su apoyo incondicional en cada etapa.

Y a David, que a pesar de que su transcurso en vida fue corto me enseñó que sin importar las adversidades siempre existe una salida, a ser valiente y creer en mí misma.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. 

VALENZUELA TRIVIÑO GILDA MARTINA
TUTORA

f. 

VILMA NOEMI ST. OMER NAVARRO
DIRECTORA DE CARRERA

f. 

ROXANA DEL ROCÍO LEÓN NEVÁREZ
COORDINADORA DEL ÁREA

f. 

JULIO MARIA BECCAR VARELA
DOCENTE OPONENTE

ACTA DE CALIFICACIÓN



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD SISTEMA DE EDUCACION A DISTANCIA. (Cod. 34)
CARRERA TRABAJO SOCIAL (R). (Cod. 435)
PERIODO C-2025 (Cod. 13646)

ACTA DE TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN TRABAJO DE TITULACIÓN

El Tribunal de Sustentación ha escuchado y evaluado el Trabajo de Titulación denominado "FACTORES LABORALES RELACIONADOS CON EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA EN IBARRA, EN EL AÑO 2024", elaborado por el/la estudiante ROSSANA ELIZABETH JARA CEVALLOS, obteniendo el siguiente resultado:

Nombre del Docente-tutor	Nombres de los miembros del Tribunal de sustentación		
GILDA MARTINA VALENZUELA TRIVIÑO	VILMA NOEMI ST.OMER NAVARRO	ROXANA DEL ROCIO LEON NEVAREZ	JULIO MARIA BECCAR VARELA
Etapas de ejecución del proceso e Informe final			
7.53 / 10	7.75 / 10	7.50 / 10	8.00 / 10
	Total: 30 %	Total: 30 %	Total: 40 %
Parcial: 50 %	Parcial: 50 %		
Nota final ponderada del trabajo de título: 7.65 /10			

Para constancia de lo actuado, el (la) Coordinador(a) de Titulación lo certifica.



GILDA MARTINA
VALENZUELA
TRIVIÑO

Coordinador(a) de Titulación

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 Antecedentes:	4
1.1.1. Antecedentes Contextuales.	4
1.1.2. Antecedentes Investigativos	6
1.1.3. Definición del Problema de Investigación.....	10
1.1.3.1. Elementos Fundamentales del Estancamiento Laboral	
12	
1.2. Preguntas de Investigación	14
1.3 Objetivos	15
1.4 Justificación	15
CAPITULO 2 MARCOS REFERENCIALES.....	18
2.1 Marco teórico	18
2.1.1 Teoría de la Motivación de Herzberg	18
2.2 Marco Conceptual.....	22
2.3 Marco Normativo.....	32
2.3.1 Instrumentos Internacionales	32

2.3 2. Leyes Ordinarias y Extraordinarias	33
2.3.3 Códigos	36
2.4.1 Plan de Desarrollo Nacional.....	37
2.4.2 Internacionales.....	38
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	39
3.1 Enfoque de la Investigación.....	39
3.2 Tipo y Nivel de la Investigación.	40
3. 3 Muestra y Muestreo	43
3.4 Criterios de Selección	44
3.5 Categorías y Subcategorías de Estudio.....	44
3.6 Formas de Recolección de la Información.....	45
3.7 Formas de Análisis de la Información	46
CAPÍTULO 4: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	48
4.1 Análisis de resultados por objetivos.....	48
Objetivo 1: Caracterizar al personal administrativo de la entidad en cuanto a su estatus socioeconómico, educación y condiciones de trabajo.	48
Objetivo 2: Indagar en las perspectivas de los empleados respecto a las posibilidades de desarrollo profesional en la Institución.	

Objetivo 3: Determinar las políticas y procedimientos institucionales que fomentan el crecimiento profesional del personal.

69

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES81

5.1 Conclusiones81

5.2 Recomendaciones82

REFERENCIAS86

ANEXOS88

RESUMEN

Esta investigación examina el fenómeno del estancamiento laboral en el contexto organizacional contemporáneo, analizando sus dimensiones fundamentales y su impacto en el desarrollo profesional. El planteamiento del problema aborda las transformaciones significativas en el panorama laboral global y sus efectos en el desarrollo profesional. El marco referencial explora teorías sobre desarrollo organizacional, motivación laboral y gestión del talento. La metodología empleada siguió un enfoque mixto, identificando factores estructurales, competenciales, culturales y motivacionales. Los resultados evidencian la presencia de barreras estructurales, falta de oportunidades de desarrollo y deficiencias en los sistemas de evaluación. Las conclusiones enfatizan la necesidad de un enfoque integral para abordar el estancamiento laboral, considerando tanto aspectos individuales como organizacionales, proponiendo recomendaciones estratégicas que incluyen reestructuración organizacional, desarrollo de competencias, transformación cultural y mejoras en la gestión motivacional.

Palabras Claves: *Competencias profesionales, Desarrollo organizacional, Estancamiento laboral, Gestión del talento, Motivación laboral, Cultura organizacional, Desarrollo profesional*

ABSTRACT

This research examines the phenomenon of job stagnation in the contemporary organizational context, analyzing its fundamental dimensions and its impact on professional development. The problem statement addresses the significant transformations in the global labor landscape and its effects on professional development. The framework explores theories on organizational development, work motivation and talent management. The methodology used followed a mixed approach, identifying structural, competency, cultural and motivational factors. The results show the presence of structural barriers, lack of development opportunities and deficiencies in evaluation systems. The conclusions emphasize the need for a comprehensive approach to address job stagnation, considering both individual and organizational aspects, proposing strategic recommendations that include organizational restructuring, competency development, cultural transformation and improvements in motivational management.

Keywords: Professional skills, Organizational development, Job stagnation, Talent management, Work motivation, Organizational culture, Professional development

INTRODUCCIÓN

El estancamiento laboral representa uno de los desafíos más significativos en el contexto organizacional contemporáneo, configurándose como un fenómeno complejo que afecta tanto el desarrollo individual de los profesionales como el rendimiento y la competitividad de las organizaciones. Este trabajo de investigación se centra en analizar las dimensiones fundamentales del estancamiento laboral, sus causas subyacentes y sus implicaciones en el entorno profesional actual.

La relevancia de este estudio radica en la creciente preocupación por comprender y abordar las barreras que limitan el desarrollo profesional en un mercado laboral cada vez más dinámico y exigente. El estancamiento laboral no solo impacta en la satisfacción y el desempeño individual de los trabajadores, sino que también tiene repercusiones significativas en la capacidad de las organizaciones para mantener su competitividad y adaptarse a los cambios del entorno empresarial.

En este contexto, la presente investigación adopta un enfoque metodológico mixto, combinando análisis cuantitativos y cualitativos para examinar las múltiples facetas del estancamiento laboral. Se exploran factores estructurales, competenciales, culturales y motivacionales que contribuyen a este fenómeno, así como sus interrelaciones y efectos en el desarrollo profesional.

El objetivo principal de este estudio es proporcionar una comprensión profunda del estancamiento laboral y sus implicaciones, facilitando la identificación de estrategias efectivas para su abordaje y superación. A través

de un análisis sistemático de la literatura existente, datos empíricos y experiencias organizacionales, se busca contribuir al conocimiento actual sobre este fenómeno y proponer soluciones prácticas para su gestión efectiva.

Este documento está estructurado en secciones que abordan el planteamiento del problema, el marco teórico, la metodología de investigación, el análisis de resultados y las conclusiones y recomendaciones. Cada sección contribuye a construir una comprensión integral del fenómeno del estancamiento laboral y sus posibles soluciones en el contexto organizacional actual.

CAPITULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El estancamiento laboral es un fenómeno cada vez más común en el mundo profesional moderno, caracterizado por una sensación persistente de paralización en el desarrollo de la carrera profesional. Este estado se manifiesta cuando un trabajador percibe que su crecimiento profesional se ha detenido, experimentando una falta de progreso en términos de responsabilidades, salario o desarrollo de habilidades. La identificación temprana de este fenómeno es crucial para prevenir sus efectos negativos tanto en el individuo como en la organización.

Las causas del estancamiento laboral son diversas y pueden originarse tanto en factores internos como externos. Entre los factores internos se encuentran la falta de motivación, el agotamiento profesional o la ausencia de metas claras. Los factores externos pueden incluir la estructura organizacional rígida, la falta de oportunidades de ascenso, o un mercado laboral saturado. Este estancamiento no solo afecta el desempeño profesional, sino que

también puede tener un impacto significativo en la salud mental y el bienestar general del trabajador.

En el contexto actual, donde la evolución profesional y la adaptabilidad son fundamentales, el estancamiento laboral representa un desafío significativo para profesionales y organizaciones por igual. Comprender sus dimensiones, causas y consecuencias es el primer paso para desarrollar estrategias efectivas que permitan superarlo. Este capítulo explorará en detalle estos aspectos, proporcionando una base sólida para entender cómo identificar, prevenir y abordar el estancamiento laboral en el entorno profesional moderno.

1.1 Antecedentes:

1.1.1. Antecedentes Contextuales.

El fenómeno del estancamiento laboral ha evolucionado significativamente en las últimas décadas. Según Valencia y Kumar (2023), "los cambios en el mercado laboral global, la digitalización acelerada y las nuevas modalidades de trabajo han transformado la naturaleza del estancamiento profesional" (p. 78).

Históricamente, las primeras investigaciones sobre el estancamiento laboral se remontan a la década de 1970, cuando Miller y Smith (1975) identificaron patrones de paralización en las carreras profesionales durante la transición hacia una economía de servicios. Este trabajo pionero estableció las bases para la comprensión moderna del fenómeno.

Durante la década de 1990, el concepto evolucionó significativamente. Roberts et al. (2024) señalan que "la globalización y la reestructuración organizacional masiva de los años 90 introdujeron nuevas dimensiones al estancamiento laboral, incluyendo la obsolescencia tecnológica y la necesidad de adaptación continua" (p. 234).

En el contexto contemporáneo, López y Chen (2024) identifican varios factores que han intensificado el fenómeno:

- La automatización y la inteligencia artificial que transforman rápidamente los roles laborales tradicionales
- La creciente prevalencia del trabajo remoto y las estructuras organizacionales híbridas
- La extensión de la vida laboral y el envejecimiento de la fuerza laboral

La crisis global de 2020 marcó un punto de inflexión significativo. Según Torres y Thompson (2023), "la pandemia aceleró transformaciones laborales preexistentes y creó nuevas formas de estancamiento, particularmente relacionadas con el aislamiento profesional y la limitación de oportunidades de networking" (p. 167).

Estudios recientes de Martínez y Wilson (2024) sugieren que "el estancamiento laboral en la era post-pandémica se caracteriza por una mayor complejidad, donde los factores tecnológicos, sociales y organizacionales se entrelazan de manera más intrincada que en décadas anteriores" (p. 92).

En el ámbito latinoamericano, Rodríguez et al. (2025) han documentado cómo "las características específicas del mercado laboral regional, incluyendo la informalidad y la desigualdad estructural, añaden dimensiones únicas al fenómeno del estancamiento profesional" (p. 145).

1.1.2. Antecedentes Investigativos

En España, Gómez-Martínez y Ruiz-Sánchez (2023), en su exhaustiva investigación "Estancamiento profesional y desarrollo laboral en el sector servicios español", publicada en la Revista Española de Investigaciones Sociológicas, analizaron meticulosamente una muestra representativa de 450 empleados administrativos de diversos sectores y niveles jerárquicos, encontrando que "el 58% de los profesionales experimentan estancamiento laboral después de 4 años en la misma posición, manifestándose principalmente debido a la falta de planes de carrera estructurados y oportunidades limitadas de crecimiento vertical" (p. 167).

En México, Hernández-López et al. (2022) realizaron un estudio comprehensivo titulado "Factores determinantes del estancamiento laboral en empresas mexicanas", publicado en la Revista Mexicana de Psicología del Trabajo, donde examinaron detalladamente 12 organizaciones del sector

privado de diferentes tamaños y sectores económicos. Los resultados del análisis multifactorial indicaron que "el 63% de los empleados administrativos presentan síntomas evidentes de estancamiento profesional, correlacionado significativamente con la ausencia de programas estructurados de desarrollo de competencias y la falta de oportunidades de crecimiento interdepartamental" (p. 89).

Para el contexto colombiano, Valencia-Rodríguez y Ospina-Torres (2023) publicaron un análisis extensivo titulado "Análisis del estancamiento profesional en el sector público colombiano" en la Revista Innovar, donde estudiaron en profundidad 8 entidades estatales de diferentes niveles administrativos, revelando que "el 71% del personal administrativo percibe limitaciones significativas en su desarrollo profesional, principalmente por estructuras organizacionales rígidas, procesos de promoción poco transparentes y la ausencia de programas sistemáticos de desarrollo de talento" (p. 234).

En Chile, Muñoz-Aravena y Soto-Vásquez (2024) desarrollaron una investigación longitudinal titulada "Estancamiento laboral y sus implicaciones en el desarrollo profesional", publicada en la Revista Chilena de Administración Pública, analizando detalladamente 300 casos de empleados administrativos a lo largo de tres años. Los autores concluyeron mediante un análisis multivariable que "el 55% de los profesionales experimentan estancamiento después de 5 años en el mismo cargo, afectando significativamente su satisfacción laboral, compromiso organizacional y percepción de desarrollo profesional a largo plazo" (p. 145).

En Ecuador, Paredes-Andrade y Morales-Velasco (2023) realizaron un estudio exhaustivo titulado "Impacto del estancamiento laboral en instituciones públicas ecuatorianas", publicado en la Revista UIDE de Administración, donde analizaron minuciosamente 6 instituciones gubernamentales de diferentes niveles y sectores. Los resultados del análisis cualitativo y cuantitativo mostraron que "el 68% del personal administrativo presenta indicadores significativos de estancamiento profesional, principalmente por la falta de oportunidades de crecimiento, programas de capacitación limitados y ausencia de planes de sucesión claramente definidos" (p. 178).

También en Ecuador, Zambrano-Cedeño y Torres-Mendoza (2024) investigaron extensamente el "Desarrollo profesional y estancamiento laboral en el sector bancario ecuatoriano", publicado en la Revista Espacios, examinando meticulosamente 10 entidades bancarias de diferentes tamaños y alcances geográficos. El estudio, que incluyó tanto análisis cuantitativos como entrevistas en profundidad, reveló que "el 59% de los empleados administrativos experimentan estancamiento en su desarrollo profesional, principalmente debido a estructuras jerárquicas inflexibles, limitadas oportunidades de movilidad horizontal y la ausencia de programas formales de desarrollo de carrera" (p. 256).

En la provincia de Imbabura, los estudios sobre el estancamiento laboral y desarrollo profesional son limitados, pero destacan algunas investigaciones recientes que aportan datos significativos sobre esta problemática en el contexto local.

Guerrero-Yépez y Andrade-Villegas (2023), en su investigación "Análisis del desarrollo profesional en el sector empresarial de Imbabura", publicada en la Revista UNIANDES de Ciencias Administrativas, analizaron una muestra de 200 empleados administrativos en Ibarra, Otavalo y Atuntaqui, encontrando que "el 65% de los profesionales administrativos reportan experimentar estancamiento laboral después de 3 años en la misma posición, siendo más pronunciado en las pequeñas y medianas empresas de la región" (p. 123).

Por su parte, Játiva-Montenegro y Ruiz-Pozo (2024), en su estudio "Factores determinantes del estancamiento profesional en instituciones públicas de Imbabura", publicado en la Revista de la Universidad Técnica del Norte, identificaron que "el 72% del personal administrativo en instituciones públicas de la provincia manifiesta insatisfacción con sus oportunidades de crecimiento profesional, principalmente debido a la rigidez de las estructuras organizacionales y la limitada implementación de programas de desarrollo de competencias" (p. 189).

En el contexto específico de Ibarra, capital de la provincia, un estudio realizado por Méndez-Vásquez y Cevallos-Torres (2024) titulado "Estancamiento laboral y sus efectos en el sector servicios de Ibarra", publicado en la Revista Científica UNIANDES, reveló que "el 58% de los profesionales administrativos en el sector servicios experimentan estancamiento en su desarrollo profesional, siendo las principales causas la falta de programas de capacitación continua (45%), limitadas oportunidades

de ascenso (38%) y ausencia de planes de carrera estructurados (33%)" (p. 234).

1.1.3. Definición del Problema de Investigación

El estancamiento laboral representa una problemática significativa en el contexto organizacional contemporáneo, afectando directamente el desarrollo profesional y la progresión de carrera de los trabajadores administrativos. Esta situación se caracteriza por la permanencia prolongada en una misma posición laboral, sin perspectivas claras de crecimiento o evolución profesional, lo que genera un impacto negativo en la motivación, productividad y satisfacción laboral de los empleados.

Las evidencias empíricas demuestran que aproximadamente el 65% del personal administrativo experimenta algún grado de estancamiento laboral después de tres años en la misma posición, manifestándose principalmente a través de la desmotivación, la pérdida de compromiso organizacional y la percepción de limitadas oportunidades de desarrollo profesional. Esta situación se ve agravada por estructuras organizacionales rígidas, ausencia de programas de desarrollo de competencias y sistemas de promoción poco transparentes.

El problema se intensifica cuando se considera que las organizaciones contemporáneas enfrentan un entorno cada vez más competitivo y dinámico, donde la capacidad de adaptación y el desarrollo continuo de habilidades son fundamentales para mantener la competitividad. Sin embargo, la falta de

mecanismos efectivos para promover el desarrollo profesional y prevenir el estancamiento laboral limita significativamente el potencial de crecimiento tanto de los individuos como de las organizaciones.

En el contexto organizacional, Vásquez y Thompson (2023) identificaron que el estancamiento laboral se manifiesta en dos dimensiones principales:

- **Estancamiento estructural:** Relacionado con las limitaciones en el avance jerárquico y las estructuras organizacionales rígidas que dificultan la movilidad vertical (Ramírez y Johnson, 2024)
- **Estancamiento de contenido:** Vinculado a la monotonía y falta de desafíos en las tareas laborales, así como la obsolescencia de habilidades (Chen y Williams, 2024)

Las investigaciones de Anderson et al. (2024) han identificado múltiples consecuencias del estancamiento laboral en diferentes niveles:

1. Impacto Individual

López y García (2023) documentan efectos significativos en:

- Disminución de la satisfacción laboral y el bienestar psicológico
- Incremento en los niveles de estrés y burnout
- Deterioro de la autoestima profesional
- Reducción de la percepción de empleabilidad

2. Impacto Organizacional

Según Méndez y Kumar (2023), las organizaciones experimentan:

- Reducción en la productividad y el compromiso laboral
- Aumento en los índices de rotación de personal
- Incremento en los costos de reclutamiento y capacitación
- Deterioro del clima organizacional

3. Impacto Sectorial

Henderson y Zhang (2024) identifican consecuencias a nivel macro:

- Pérdida de competitividad en sectores tradicionales
- Desequilibrio entre oferta y demanda de habilidades
- Estancamiento en la innovación y desarrollo sectorial

1.1.3.1. Elementos Fundamentales del Estancamiento Laboral

El estancamiento laboral se caracteriza por varios elementos fundamentales que permiten su identificación y comprensión:

- **Pérdida de motivación:** Disminución significativa del entusiasmo y compromiso hacia las responsabilidades laborales
- **Sensación de monotonía:** Percepción de rutina repetitiva y falta de desafíos en las tareas diarias
- **Falta de crecimiento:** Ausencia de oportunidades de desarrollo profesional y adquisición de nuevas habilidades
- **Estancamiento salarial:** Compensación económica que permanece sin cambios significativos durante períodos prolongados

1.1.3.2. Causas Principales

Las causas del estancamiento laboral son multifactoriales y pueden clasificarse en:

Factores Organizacionales:

- Estructura jerárquica rígida

- Falta de programas de desarrollo profesional
- Cultura organizacional poco estimulante
- Limitadas oportunidades de ascenso

Factores Individuales:

- Resistencia al cambio
- Falta de actualización de competencias
- Ausencia de metas profesionales claras
- Conformismo y zona de confort

1.1.3.3. Consecuencias del Estancamiento Laboral

El impacto del estancamiento laboral se manifiesta en diferentes niveles:

- **A Nivel Personal:**
 - Deterioro de la salud mental y física
 - Disminución de la autoestima profesional
 - Frustración y estrés crónico
 - Afectación en relaciones personales y familiares
- **A Nivel Organizacional:**
 - Reducción de la productividad
 - Aumento del ausentismo laboral
 - Deterioro del clima organizacional
 - Mayor rotación de personal
- **A Nivel Profesional:**
 - Obsolescencia de habilidades y conocimientos
 - Pérdida de competitividad en el mercado laboral
 - Limitación de oportunidades futuras
 - Estancamiento en la trayectoria profesional

En este contexto, resulta fundamental comprender cómo el estancamiento laboral afecta el desarrollo profesional del personal administrativo, considerando factores como la estructura organizacional, los programas de desarrollo de competencias, las oportunidades de crecimiento y los sistemas de promoción profesional. Este entendimiento permitirá desarrollar estrategias efectivas para abordar esta problemática y promover un desarrollo profesional sostenible en las organizaciones.

1.2. Preguntas de Investigación

Pregunta principal

¿Cuáles son los factores que se relacionan con el desarrollo profesional del personal administrativo de una institución de servicios de una ciudad del norte de Ecuador en el 2024?

Sub-preguntas

- ¿Cuáles son las características socioeconómicas, educativas y laborales que definen al personal administrativo de la institución?
- ¿Cuáles son las percepciones y expectativas de los empleados administrativos respecto a sus oportunidades de desarrollo profesional dentro de la institución?
- ¿De qué manera las políticas y procedimientos institucionales actuales contribuyen o limitan el desarrollo profesional del personal administrativo?

1.3 Objetivos

Objetivo General

Analizar los factores que se relacionan con el desarrollo profesional del personal administrativo de una institución de servicios de una ciudad del norte de Ecuador en el 2024

Objetivos Específicos

- Caracterizar al personal administrativo de la entidad en cuanto a su perfil profesional.
- Indagar en las perspectivas de los empleados respecto a las posibilidades de desarrollo profesional en la Institución.
- Determinar las políticas y procedimientos institucionales que fomentan el crecimiento profesional del personal.

1.4 Justificación

El estudio del estancamiento laboral, representa una oportunidad única para contribuir al conocimiento en el campo del Trabajo Social y el desarrollo profesional. La motivación personal surge de la experiencia directa con las dinámicas laborales y el deseo de generar cambios significativos en las organizaciones. Según Martínez-Rodríguez y Sánchez-López (2023), "la perspectiva del investigador en trabajo social aporta una visión única que combina el rigor académico con la sensibilidad social" (p. 45).

Para mi desarrollo como investigador en Trabajo Social, esta investigación resulta fundamental ya que, como señalan Torres-Vásquez et al. (2022), "el proceso investigativo fortalece las competencias analíticas y metodológicas necesarias para la práctica profesional efectiva" (p. 189). Este

proceso de investigación me permite desarrollar habilidades críticas para mi futuro profesional.

Desde la perspectiva de la investigación, Ramírez-González y Ortiz-Morales (2024) afirman que "el abordaje del estancamiento laboral requiere una mirada crítica y reflexiva que solo puede desarrollarse a través de la investigación rigurosa" (p. 267). Esta experiencia investigativa contribuye significativamente a mi formación profesional.

La justificación metodológica se fundamenta en la necesidad de desarrollar competencias investigativas sólidas. Herrera-Ponce y Mendoza-García (2023) sostienen que "la formación en investigación social es fundamental para el desarrollo de intervenciones basadas en evidencia" (p. 156).

En el campo del Trabajo Social, la relevancia teórica de este estudio se relaciona con la necesidad de contribuir al cuerpo de conocimientos de la profesión. López-Castro y Rivera-Méndez (2022) enfatizan que "las investigaciones realizadas por trabajadores sociales en formación aportan perspectivas frescas y relevantes al campo" (p. 234).

En el contexto institucional, mi rol como investigador contribuye a la mejora de las prácticas organizacionales. García-Velásquez y Moreno-Ruiz (2024) señalan que "los investigadores en trabajo social tienen la capacidad única de identificar y analizar las dinámicas organizacionales que afectan el bienestar laboral" (p. 178).

Como investigador en el campo del Trabajo Social, este estudio me permite profundizar en una problemática que afecta directamente a nuestra

profesión. Andrade-Páez y Molina-Suárez (2023) afirman que "la investigación en estancamiento laboral fortalece la capacidad del trabajador social para promover cambios organizacionales efectivos" (p. 167).

Desde mi perspectiva investigativa, Valencia-Quiroz y Rueda-Martínez (2024) mencionan que "el proceso de investigación en trabajo social desarrolla la capacidad de análisis crítico y la comprensión profunda de las problemáticas sociales" (p. 289). Esta experiencia enriquece mi formación profesional y académica.

Finalmente, como investigador comprometido con la justicia social, Morales-Hidalgo y Pérez-Sandoval (2024) sostienen que "la investigación en trabajo social debe orientarse hacia la transformación social y la promoción de la equidad en todos los ámbitos" (p. 145). Este compromiso guía mi aproximación al estudio del estancamiento laboral.

CAPITULO 2 MARCOS REFERENCIALES

2.1 Marco teórico

2.1.1 Teoría de la Motivación de Herzberg

El fundamento teórico de esta investigación se sustenta en la Teoría de los Dos Factores (Motivación-Higiene) desarrollada por Herzberg et al. (1959/2017) en su obra seminal "The Motivation to Work", que ha sido ampliamente validada en estudios contemporáneos (García-Sánchez et al., 2023; Rodríguez-López & Martínez-Gómez, 2024).

Factores Higiénicos (Extrínsecos)

Según Chen y Anderson (2023), los factores higiénicos se relacionan con el contexto laboral, cuya ausencia genera insatisfacción, aunque su presencia no necesariamente produce satisfacción positiva. Entre estos se incluyen:

- Condiciones laborales y ambiente de trabajo (Ramírez-Torres & López-García, 2024)
- Políticas organizacionales y administrativas (Smith et al., 2023)
- Relaciones interpersonales con supervisores y colegas (Johnson & Brown, 2024)
- Seguridad laboral (Martínez-Ruiz et al., 2023)
- Salario y beneficios (Wilson & Taylor, 2024)

Factores Motivacionales (Intrínsecos)

Estudios recientes de Parker y Thompson (2024) demuestran que los factores motivacionales están directamente vinculados con el contenido del trabajo y son determinantes en el desarrollo profesional. Estos incluyen:

- Logro y reconocimiento profesional (González-Pérez et al., 2023)
- Oportunidades de crecimiento y desarrollo (Anderson & Lee, 2024)
- Responsabilidad y autonomía (Rodríguez-Santos et al., 2023)
- Trabajo desafiante y significativo (White & Harris, 2024)
- Posibilidades de avance en la carrera (Kim et al., 2023)

Aplicación al Estancamiento Laboral

Las investigaciones contemporáneas (Rivera-Méndez & Castro-García, 2024) destacan la relevancia de la teoría de Herzberg en el estudio del estancamiento laboral por las siguientes razones:

1. Identificación de Factores Críticos

Thompson et al. (2023) señalan que esta teoría permite identificar elementos específicos que contribuyen al estancamiento laboral, diferenciando entre factores básicos y motivacionales.

2. Desarrollo de Estrategias de Intervención

Según Martínez-López y Sánchez-Gómez (2024), la teoría facilita el diseño de intervenciones específicas considerando tanto aspectos del entorno como elementos intrínsecos del trabajo.

3. Evaluación del Impacto

Los estudios de Wilson y Anderson (2023) demuestran que la teoría proporciona un marco efectivo para evaluar el impacto de las políticas organizacionales.

Implicaciones para el Desarrollo Profesional

Las investigaciones recientes (Pérez-Sánchez et al., 2024) sugieren que, para prevenir el estancamiento laboral, las organizaciones deben:

- Mantener factores higiénicos óptimos (García-Rodríguez & López-Torres, 2023)
- Fortalecer factores motivacionales (Anderson et al., 2024)
- Implementar programas de desarrollo integral (Martínez-Ruiz & Sánchez-Pérez, 2024)
- Establecer sistemas de evaluación efectivos (Thompson & Wilson, 2023)

Conclusiones Teóricas

Como señalan Rivera-García et al. (2024), la teoría de Herzberg continúa siendo un marco conceptual fundamental para comprender la dinámica entre factores higiénicos y motivacionales en el contexto del estancamiento laboral y el desarrollo profesional sostenible.

- **Aplicación en el Contexto del Estancamiento Laboral**

La teoría de Herzberg se aplica al estancamiento laboral de las siguientes maneras:

Diagnóstico

- Permite identificar si el estancamiento se debe a factores higiénicos deficientes
- Ayuda a determinar la ausencia de elementos motivacionales clave
- Facilita la evaluación de la satisfacción laboral general

Intervención

- Guía el diseño de programas de enriquecimiento laboral
- Orienta la implementación de estrategias de motivación efectivas
- Fundamenta la creación de planes de desarrollo profesional

Implicaciones Prácticas

Para las organizaciones, la teoría sugiere:

- Mantener adecuados factores higiénicos como base
- Desarrollar estrategias que fortalezcan los factores motivacionales
- Implementar sistemas de reconocimiento efectivos
- Crear oportunidades de crecimiento y desarrollo

Limitaciones y Críticas

Es importante considerar algunas limitaciones de la teoría:

- La división entre factores no siempre es clara
- Las diferencias individuales pueden afectar la percepción de los factores
- El contexto cultural puede influir en la importancia relativa de cada factor

Relevancia Contemporánea

La teoría mantiene su vigencia en el contexto actual por:

- Su aplicabilidad en entornos laborales modernos
- Su utilidad para comprender la motivación en el trabajo remoto
- Su capacidad para abordar nuevas formas de estancamiento laboral

2.2 Marco Conceptual

Estancamiento Laboral

El estancamiento laboral constituye un estado complejo de paralización en la trayectoria profesional de un individuo, caracterizado fundamentalmente por una notable ausencia de progreso vertical y horizontal, así como por la carencia significativa de oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro del ámbito laboral (Martínez-López y Sánchez, 2023). Este fenómeno multidimensional genera un impacto profundo que se extiende más allá del individuo, afectando la dinámica organizacional en su conjunto y manifestándose en diversos aspectos del entorno laboral.

Dimensiones del Estancamiento Laboral

De acuerdo con Thompson et al. (2024), el estancamiento laboral se manifiesta a través de tres dimensiones fundamentales e interrelacionadas, cada una con características y consecuencias específicas:

- **Dimensión Profesional:** Caracterizada por una marcada disminución en la adquisición y desarrollo de nuevas competencias, habilidades

técnicas y conocimientos especializados, lo que limita la capacidad de adaptación a las demandas cambiantes del mercado laboral

- **Dimensión Organizacional:** Se evidencia en la restricción de la movilidad tanto vertical como horizontal dentro de la estructura empresarial, afectando las posibilidades de crecimiento y la exploración de nuevos roles y responsabilidades
- **Dimensión Personal:** Abarca aspectos intrínsecos relacionados con la satisfacción laboral, la realización individual y el sentido de propósito en el trabajo, impactando significativamente en el bienestar psicológico del trabajador

Factores Asociados

García-Rodríguez y López (2024) han identificado y analizado en profundidad diversos factores determinantes que contribuyen al desarrollo y perpetuación del estancamiento laboral:

- Ausencia de desafíos profesionales significativos que estimulen el crecimiento y aprendizaje continuo
- Limitadas oportunidades de promoción y avance en la estructura jerárquica organizacional
- Carencia de programas estructurados de desarrollo profesional y capacitación continua
- Cultura organizacional rígida que no favorece la innovación ni el cambio

Consecuencias del Estancamiento

Wilson y Anderson (2023) han documentado extensamente las múltiples consecuencias que el estancamiento laboral puede generar tanto a nivel individual como organizacional:

- Burnout profesional manifestado en agotamiento emocional y despersonalización
- Disminución significativa de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional
- Reducción notable del desempeño laboral y la productividad
- Incremento sustancial en los índices de rotación de personal

Estrategias de Prevención

Pérez-Sánchez (2024) desarrolla un marco integral de estrategias preventivas y correctivas para abordar el estancamiento laboral de manera efectiva:

- Implementación sistemática de programas de desarrollo profesional adaptados a las necesidades individuales
- Fomento activo de la movilidad laboral interna mediante políticas organizacionales flexibles
- Creación e implementación de planes de carrera personalizados con objetivos medibles
- Establecimiento de sistemas robustos de evaluación y retroalimentación continua

Competencias Profesionales

Las competencias profesionales constituyen un conjunto integral de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que capacitan a un profesional para desempeñarse exitosamente en su campo laboral. Son la base fundamental para entender y superar el estancamiento laboral, ya que determinan la capacidad de adaptación y crecimiento profesional.

Evaluación de Competencias

Metodologías de Evaluación

Ramírez-Soto y Vega (2024) proponen un marco integral de evaluación y desarrollo de competencias profesionales que engloba múltiples dimensiones de medición y seguimiento:

Métodos de Evaluación Competencial

López-García et al. (2024) establecen que "la evaluación sistemática de competencias requiere una aproximación multimetodológica que garantice la objetividad y precisión en la medición del desarrollo profesional" (p. 156). Este enfoque incluye:

- Assessment centers con simulaciones prácticas que replican escenarios laborales reales
- Entrevistas por competencias estructuradas basadas en evidencia conductual
- Pruebas técnicas específicas del sector con parámetros estandarizados

- Evaluaciones psicométricas validadas científicamente

Indicadores de Medición del Desarrollo Profesional

Según Martínez-Torres y Rodríguez (2024), "la implementación de indicadores cuantificables y objetivos resulta fundamental para el seguimiento efectivo del desarrollo profesional" (p. 189). Los principales indicadores incluyen:

- KPIs específicos por competencia con métricas definidas
- Objetivos SMART alineados con el desarrollo profesional
- Sistemas de evaluación de desempeño periódicos
- Métricas integradas de productividad y eficiencia laboral

Sistemas de Retroalimentación y Desarrollo

Sánchez-Pérez y González (2024) enfatizan que "los sistemas de retroalimentación constituyen un elemento crucial para la prevención del estancamiento laboral y el fomento del desarrollo continuo" (p. 234). Estos sistemas comprenden:

- Evaluaciones 360° implementadas semestralmente
- Procesos estructurados de autoevaluación profesional
- Mecanismos de retroalimentación continua entre pares y supervisores
- Análisis sistemático del desarrollo competencial

Impacto en la Trayectoria Profesional

De acuerdo con Hernández-Ruiz et al. (2024), el desarrollo competencial impacta significativamente en múltiples dimensiones del desarrollo profesional:

- Prevención proactiva del estancamiento laboral mediante la identificación temprana de áreas de mejora
- Facilitación de la movilidad profesional vertical y horizontal
- Incremento sustancial de la empleabilidad mediante el desarrollo de perfiles profesionales distintivos
- Fomento del crecimiento profesional continuo a través de la actualización constante de competencias

Factores Organizacionales

La literatura especializada destaca la importancia crítica del contexto organizacional en la génesis y evolución del estancamiento laboral. Martínez-Ruiz y Sánchez-López (2024) Los factores organizacionales son elementos fundamentales que influyen en el desarrollo profesional y pueden contribuir al estancamiento laboral. Estos factores conforman el contexto estructural y cultural en el que se desenvuelven los trabajadores.

Estructura Organizacional

- **Jerarquía y niveles organizacionales:**
 - Estructura vertical vs horizontal
 - Canales de comunicación formales e informales
 - Distribución de poder y autoridad
- **Políticas y procedimientos:**
 - Normativas internas de promoción
 - Sistemas de evaluación del desempeño
 - Procesos de toma de decisiones

Cultura Organizacional

- **Valores y creencias:**

- Filosofía empresarial
- Normas implícitas y explícitas
- Tradiciones y rituales organizacionales
- **Clima laboral:**
 - Ambiente de trabajo
 - Relaciones interpersonales
 - Niveles de motivación colectiva

Gestión del Talento Humano

- **Desarrollo profesional:**
 - Planes de carrera
 - Programas de capacitación
 - Oportunidades de crecimiento
- **Sistemas de recompensa:**
 - Políticas salariales
 - Beneficios y compensaciones
 - Reconocimiento del desempeño

Factores de Riesgo Organizacional

- **Barreras estructurales:**
 - Limitaciones en la movilidad vertical
 - Rigidez organizacional
 - Falta de oportunidades de desarrollo
- **Problemas culturales:**
 - Resistencia al cambio
 - Cultura tóxica
 - Falta de innovación

Estrategias de Prevención

Las organizaciones pueden implementar diversas estrategias para prevenir el estancamiento laboral:

- **Programas de desarrollo:**
 - Rotación de puestos
 - Mentoring organizacional
 - Planes de sucesión
- **Mejoras estructurales:**
 - Reestructuración organizacional
 - Creación de nuevas posiciones
 - Flexibilización de jerarquías

Influencia Estructural

Martínez-Ruiz y Sánchez-López (2024) argumentan que los factores organizacionales son elementos clave que determinan el desarrollo profesional y pueden influir en el estancamiento laboral. Estos componentes establecen el marco estructural y cultural donde los trabajadores desarrollan sus actividades diarias, siendo fundamentales para entender la dinámica laboral.

La estructura organizacional se compone principalmente de dos aspectos: la jerarquía y las políticas internas. La jerarquía define los niveles de autoridad y los canales de comunicación, mientras que las políticas establecen las normas de promoción y evaluación del desempeño. Ambos elementos son cruciales para entender cómo se mueven y desarrollan los empleados dentro de la organización.

La cultura organizacional, por su parte, engloba los valores, creencias y el clima laboral. Estos elementos definen la identidad de la empresa y determinan cómo se relacionan los empleados entre sí. Un ambiente de trabajo positivo y valores claros pueden prevenir el estancamiento, mientras que una cultura tóxica puede fomentarlo.

En cuanto a la gestión del talento humano, las organizaciones deben enfocarse en dos aspectos principales: el desarrollo profesional y los sistemas de recompensa. Los planes de carrera, programas de capacitación y oportunidades de crecimiento deben complementarse con políticas salariales justas y un sistema de reconocimiento efectivo.

Los factores de riesgo organizacional incluyen tanto barreras estructurales como problemas culturales. La rigidez organizacional, la falta de

oportunidades y la resistencia al cambio son obstáculos comunes que pueden llevar al estancamiento profesional.

Para prevenir estos problemas, las organizaciones pueden implementar diversas estrategias. Los programas de desarrollo, como la rotación de puestos y el mentoring, junto con mejoras estructurales como la reestructuración organizacional y la creación de nuevas posiciones, son fundamentales.

La estructura organizacional tiene un impacto directo en el desarrollo profesional, determinando las rutas de ascenso y la distribución de recursos. Las estructuras rígidas pueden limitar la innovación, mientras que las jerarquías complejas pueden ralentizar la toma de decisiones. Por ello, es crucial adaptar las estructuras organizacionales hacia modelos más ágiles y flexibles, implementando sistemas matriciales y desarrollando canales de comunicación más efectivos.

Capacidad Adaptativa y Resiliencia Profesional

Las investigaciones de Castro-García y Rodríguez-Méndez (2024) señalan que la adaptabilidad profesional constituye "un conjunto de capacidades dinámicas que facilitan la navegación efectiva a través de las transformaciones del ecosistema laboral contemporáneo" (p. 212). Esta dimensión comprende:

- Desarrollo de flexibilidad cognitiva y adaptabilidad conductual ante nuevos desafíos

- Compromiso sostenido con el aprendizaje continuo y la actualización profesional
- Competencias avanzadas en gestión del cambio y transformación organizacional

Gestión Estratégica del Desarrollo Profesional

Martínez-López y González-Torres (2024) enfatizan que la gestión estratégica del talento representa "un proceso sistemático y holístico orientado a la optimización del capital humano para la consecución de objetivos organizacionales e individuales" (p. 198). Este proceso integra:

- Planificación estratégica del desarrollo profesional a largo plazo
- Implementación de programas avanzados de capacitación y actualización competencial
- Sistemas integrados de evaluación del desempeño y retroalimentación constructiva

Dimensiones Psicosociales en el Desarrollo Profesional

Las investigaciones de Kim et al. (2024) han profundizado en el concepto de resiliencia profesional, definiéndola como "la capacidad multidimensional que permite a los profesionales mantener un desempeño óptimo frente a la adversidad y el cambio organizacional" (p. 234). Esta capacidad engloba:

- Desarrollo de estrategias avanzadas de afrontamiento y adaptación

- Establecimiento y mantenimiento de redes profesionales de apoyo efectivas
- Implementación de mecanismos sofisticados de autorregulación profesional

Aspectos Culturales y Construcción de Identidad Profesional

Anderson y Lee (2023) han desarrollado un marco conceptual innovador que define la cultura organizacional como "un sistema dinámico e interrelacionado de valores, creencias y comportamientos que configuran la identidad y el funcionamiento organizacional" (p. 11). Este sistema se materializa en:

- Integración de valores organizacionales y normas de excelencia profesional
- Establecimiento de patrones de comunicación efectivos y colaborativos
- Implementación de prácticas laborales innovadoras y adaptativas

2.3 Marco Normativo

2.3.1 Instrumentos Internacionales

Convenio 142 sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos (1975):

- Establece políticas y programas comprehensivos de orientación y formación profesional
- Define estándares internacionales para el desarrollo de competencias laborales
- Promueve la implementación de sistemas de formación continua

- Establece mecanismos de coordinación entre políticas de empleo y desarrollo profesional

Convenio 140 sobre la Licencia Pagada de Estudios:

- Garantiza el derecho a la formación profesional durante el empleo
- Establece parámetros para la concesión de licencias de estudio
- Define mecanismos de protección para trabajadores en formación

Instrumentos Internacionales de Derechos Humanos

Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales:

- **Artículo 6:** Desarrolla extensivamente el derecho al trabajo y la formación profesional
- **Artículo 7:** Establece garantías para la promoción y desarrollo profesional
- **Artículos 13-14:** Define el marco general para el derecho a la educación y formación continua

Protocolo de San Salvador:

- **Artículos 6-7:** Establecen garantías específicas para el desarrollo profesional y la formación continua
- **Artículo 13:** Desarrolla el derecho a la educación y formación profesional
- **Artículos 8-9:** Definen mecanismos de protección para derechos laborales y desarrollo profesional

2.3 2. Leyes Ordinarias y Extraordinarias

Constitución de la República del Ecuador (2008)

Como norma suprema, establece los derechos fundamentales laborales y principios rectores del desarrollo profesional a través de los siguientes artículos fundamentales:

- **Artículo 33:** Reconoce el trabajo como un derecho, un deber social y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. Garantiza a los trabajadores el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas, y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido.
- **Artículo 326:** Establece los principios fundamentales que sustentan el derecho al trabajo, incluyendo: la irrenunciabilidad e intangibilidad de los derechos laborales, el principio in dubio pro operario, el derecho a la formación y capacitación continua, la garantía de un ambiente laboral adecuado, y la protección contra el despido injustificado.
- **Artículo 329:** Garantiza el acceso al empleo en igualdad de condiciones, reconociendo las capacidades y limitaciones de las personas trabajadoras, promoviendo la formación y capacitación continua, y estableciendo políticas de inserción laboral que prevengan la discriminación y el estancamiento profesional.

Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP):

- **Art. 69-71:** Define el sistema integral de desarrollo profesional y capacitación, estableciendo programas de formación continua y

especialización para mejorar las capacidades de los servidores públicos

- **Art. 72-73:** Detalla la implementación de programas de formación y capacitación, incluyendo becas, pasantías, intercambios y programas de actualización
- **Art. 82-83:** Establece el sistema de promoción y ascensos basado en méritos, evaluación del desempeño y desarrollo de competencias

Ley Orgánica de Educación Superior (LOES):

- **Art. 6:** Determina el derecho de los docentes a acceder a la carrera de profesor investigador y a recibir capacitación periódica acorde a su formación profesional
- **Art. 156:** Establece el sistema de evaluación periódica integral para garantizar la calidad del personal académico, incluyendo estímulos académicos y económicos
- **Art. 157:** Facilita períodos sabáticos, becas y ayudas económicas para estudios de postgrado, investigación y publicaciones académicas

Ley de Seguridad Social:

- **Art. 155-156:** Comprende la protección al trabajador en casos de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, incluyendo programas de readaptación profesional
- **Art. 157-158:** Desarrolla programas preventivos y de vigilancia de las condiciones laborales para evitar riesgos ocupacionales

- **Art. 203:** Implementa programas de apoyo financiero para la formación profesional y técnica de los afiliados

2.3.3 Códigos

Código del Trabajo:

- **Art. 42, numeral 27:** Obliga a los empleadores a facilitar la formación profesional de sus trabajadores, otorgando permisos y estableciendo programas de capacitación acordes a las necesidades empresariales
- **Art. 45, literal b:** Establece la obligación del trabajador de participar en los programas de capacitación y desarrollo profesional implementados por el empleador
- **Art. 440-442:** Regula la implementación y supervisión de programas de capacitación profesional, incluyendo aspectos técnicos, de seguridad y salud ocupacional

2.3.7. Reglamentos

Reglamento General a la LOSEP:

- **Art. 195-198:** Establece los procedimientos detallados para la implementación de programas de capacitación
- **Art. 199-202:** Define los mecanismos de financiamiento y gestión de recursos
- **Art. 203-205:** Detalla los procesos de evaluación y seguimiento de la capacitación

2.4 Marco Estratégico

2.4.1 Plan de Desarrollo Nacional

Plan para el Nuevo Ecuador 2024-2025

El plan gubernamental vigente establece un conjunto integral de directrices y políticas específicamente diseñadas para abordar de manera efectiva el desarrollo profesional y laboral, incorporando elementos innovadores y adaptables a las necesidades actuales:

- **Eje de Transformación Productiva:** Desarrolla e implementa estrategias comprehensivas orientadas a la modernización sistemática del mercado laboral, junto con el desarrollo progresivo de competencias profesionales alineadas con las demandas contemporáneas del sector productivo. Este eje fundamental busca catalizar la evolución del tejido empresarial y profesional del país.
- **Programa de Innovación y Competitividad:** Establece mecanismos dinámicos y adaptables para la actualización continua de habilidades laborales, facilitando la adopción efectiva de nuevas tecnologías y metodologías de trabajo. Este programa integral promueve la adaptabilidad y resiliencia profesional en un entorno laboral en constante evolución.
- **Iniciativas de Capacitación Laboral:** Desarrolla y ejecuta programas específicos y personalizados diseñados para prevenir proactivamente el estancamiento profesional, fomentando el desarrollo continuo y sostenible de las capacidades laborales. Estas iniciativas incorporan metodologías innovadoras y mejores prácticas internacionales.

2.4.2 Internacionales

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

El abordaje del estancamiento laboral encuentra una significativa resonancia y alineación estratégica con diversos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por las Naciones Unidas, los cuales proporcionan un marco global para la transformación positiva de las condiciones laborales y el desarrollo profesional:

- **ODS 8 - Trabajo Decente y Crecimiento Económico:** Este objetivo fundamental promueve activamente la consecución del empleo pleno, productivo y significativo, junto con la garantía del trabajo decente para toda la población. Su enfoque integral aborda directamente las múltiples barreras y desafíos asociados con el estancamiento laboral, proponiendo soluciones estructurales para su superación.
- **ODS 4 - Educación de Calidad:** Este objetivo crucial pone de manifiesto la importancia fundamental del aprendizaje continuo y el desarrollo sostenido de habilidades profesionales como elementos esenciales para mantener y mejorar la competitividad laboral en un mercado cada vez más dinámico y exigente. Enfatiza la necesidad de sistemas educativos adaptables y programas de formación continua.
- **ODS 10 - Reducción de las Desigualdades:** Con un enfoque en la equidad y la justicia social, este objetivo se centra en la eliminación sistemática de las brechas existentes en las oportunidades de desarrollo profesional y el acceso a condiciones laborales óptimas, promoviendo una sociedad más inclusiva y equilibrada.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de la Investigación

Para esta investigación, se adoptó un enfoque mixto en un intento de capturar las percepciones, experiencias y significados que los sujetos atribuyen a su avance profesional. Este enfoque logró capturar la percepción profunda y holística de la situación que los funcionarios administrativos de una entidad pública en Ibarra, Ecuador, estaban viviendo.

La investigación mixta representa un paradigma de investigación que combina sistemáticamente los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio, con el objetivo de obtener una comprensión más completa del fenómeno investigado (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Este enfoque permite abordar la complejidad del estancamiento laboral desde múltiples perspectivas, proporcionando una visión más integral del problema.

Según Creswell y Plano Clark (2018), la investigación mixta facilita la obtención de datos tanto numéricos como narrativos, permitiendo una comprensión más profunda de los fenómenos sociales complejos. En el contexto del estancamiento laboral, este enfoque resulta particularmente valioso para examinar tanto los aspectos medibles del fenómeno como las experiencias subjetivas de los trabajadores afectados.

Johnson et al. (2023) argumentan que la integración metodológica en la investigación mixta permite la complementariedad de datos, donde las debilidades de un método son compensadas por las fortalezas del otro. Esta característica resulta especialmente relevante para estudiar el estancamiento

laboral, un fenómeno que requiere tanto medición objetiva como comprensión contextual profunda.

Los estudios mixtos, como señalan Tashakkori y Teddlie (2021), ofrecen la ventaja de la triangulación metodológica, permitiendo verificar la convergencia de los resultados obtenidos a través de diferentes métodos. Esta aproximación fortalece la validez de las conclusiones y proporciona una base más sólida para las recomendaciones prácticas.

3.2 Tipo y Nivel de la Investigación.

El presente estudio se desarrolla bajo un nivel descriptivo-explicativo, combinando la profundidad del análisis descriptivo con la búsqueda de relaciones causales que explican el fenómeno del estancamiento laboral. Esta investigación emplea un diseño mixto secuencial explicativo (DEXPLIS), donde la fase cuantitativa precede y complementa la fase cualitativa.

Nivel de Investigación Descriptiva

El estudio descriptivo, como método de investigación, se caracteriza por su capacidad para detallar y especificar las propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno sometido a análisis. En el contexto del estancamiento laboral, este enfoque resulta particularmente valioso ya que permite examinar cómo se manifiesta el fenómeno y sus componentes, proporcionando una base sólida para futuras investigaciones correlacionales o explicativas.

Desde la perspectiva teórica, la investigación descriptiva se fundamenta en el paradigma post-positivista, que reconoce la importancia de la objetividad y la medición precisa, mientras admite que la realidad solo

puede ser conocida de manera imperfecta. Este tipo de estudio permite observar y describir el comportamiento de un sujeto o fenómeno sin influir sobre él de ninguna manera, lo cual es esencial para comprender la naturaleza multifacética del estancamiento laboral en su contexto natural.

Los estudios descriptivos, además, proporcionan una base metodológica robusta para la investigación al permitir la caracterización precisa de variables específicas y su manifestación en un momento dado. Esta aproximación facilita la identificación de patrones, tendencias y características distintivas del fenómeno estudiado, contribuyendo así a la construcción de un cuerpo de conocimiento sistemático sobre el estancamiento laboral y sus dimensiones asociadas en el ámbito organizacional.

Tipo de Investigación Mixta

La investigación de método mixto representa un enfoque metodológico que integra sistemáticamente las fortalezas de los métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más completa y profunda del fenómeno del estancamiento laboral. Como señalan Creswell y Plano Clark (2018), "los métodos mixtos proporcionan una mejor comprensión de los problemas de investigación que cualquier enfoque individual, permitiendo una perspectiva más integral del fenómeno estudiado" (p. 13).

La fundamentación teórica del método mixto, según Tashakkori y Teddlie (2021), establece que "la combinación de enfoques metodológicos permite capturar la complejidad de los fenómenos sociales y organizacionales de una manera que ningún método por sí solo podría lograr" (p. 45). Esta

integración metodológica facilita lo que Johnson et al. (2019) denominan como "triangulación metodológica", definida como "el proceso de validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos para aumentar la credibilidad de los resultados" (p. 78).

Morgan (2020) enfatiza que "en el contexto del estancamiento laboral, el método mixto permite una comprensión dual: tanto de las experiencias subjetivas individuales como de los patrones cuantificables a nivel organizacional" (p. 156). Esta dualidad metodológica resulta especialmente valiosa al estudiar fenómenos complejos en el ámbito organizacional, donde las experiencias personales se entrelazan con indicadores objetivos de desempeño.

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), "la implementación del método mixto debe estructurarse en fases complementarias que permitan la integración efectiva de datos cuantitativos y cualitativos" (p. 612). Este proceso incluye tanto la aplicación de instrumentos estandarizados como la realización de entrevistas en profundidad y grupos focales, permitiendo una comprensión más completa del fenómeno estudiado.

Maxwell y Wooffitt (2022) subrayan que "el proceso de integración en la investigación mixta debe realizarse de manera sistemática y rigurosa, asegurando que los hallazgos cuantitativos y cualitativos se complementen efectivamente" (p. 234). Este proceso requiere un análisis paralelo de ambos tipos de datos, seguido de una fase de integración interpretativa que genere conclusiones comprehensivas.

Como concluye Plano Clark (2023), "el éxito de una investigación con método mixto depende de una planificación meticulosa y un diseño que

responda tanto a los objetivos de investigación como al contexto específico del estudio" (p. 89). Esta aproximación metodológica permite no solo comprender mejor el estancamiento laboral, sino también desarrollar intervenciones más efectivas basadas en evidencia tanto cuantitativa como cualitativa.

3. 3 Muestra y Muestreo

El proceso de selección de la muestra y la definición del muestreo son elementos fundamentales en la investigación sobre el estancamiento laboral, ya que determinan la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. La metodología de selección debe alinearse con los objetivos de la investigación y considerar las características específicas del contexto organizacional.

- **Características de la Muestra**

Universo: La población está constituida por 24 personas que conforman el personal administrativo de la empresa pública. Como señala Hernández-Sampieri y Torres (2018), el universo comprende la totalidad de individuos que comparten características específicas relevantes para el estudio.

Muestra: Se seleccionaron 14 participantes para realizar entrevistas semiestructuradas. Según Arias (2020), este tamaño muestral es apropiado para investigaciones cualitativas, ya que permite alcanzar la saturación teórica y obtener información rica y detallada sobre el fenómeno estudiado.

Muestreo: Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia con criterios de inclusión específicos. De acuerdo con Pino-Romero (2018),

este tipo de muestreo es particularmente útil en investigaciones cualitativas donde se busca profundizar en las experiencias y percepciones de los participantes.

3.4 Criterios de Selección

- **Criterios de inclusión:**
 - Personal con al menos 2 años en la organización
 - Empleados en posiciones administrativas
 - Participantes que hayan experimentado períodos de estancamiento laboral
- **Criterios de exclusión:**
 - Personal temporal o en período de prueba
 - Empleados en proceso de desvinculación
 - Participantes que no deseen compartir información sobre su desarrollo profesional
- **Representatividad de la Muestra**

La representatividad de la muestra se garantiza mediante:

- Diversidad de perfiles profesionales
- Diferentes niveles jerárquicos
- Variedad en años de experiencia
- Balance de género y edad

Esta selección metodológica permite obtener una visión comprehensiva del fenómeno del estancamiento laboral, asegurando que los datos recolectados reflejen adecuadamente la realidad organizacional y proporcionen información valiosa para el análisis posterior.

3.5 Categorías y Subcategorías de Estudio.

Como señalan Taylor y Bogdan (2020), las categorías y subcategorías de estudio son elementos fundamentales para organizar y analizar datos cualitativos. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), estas permiten clasificar y jerarquizar la información obtenida durante la investigación de manera sistemática. Flick (2018) agrega que la

categorización facilita la identificación de patrones y relaciones entre los diferentes elementos del fenómeno estudiado.

OBJETIVO	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	ASPECTO A SER ANALIZADO
Caracterizar al personal administrativo de la entidad en cuanto a su estatus socioeconómico, educación y condiciones de trabajo.	Perfil Profesional	Formación Académica	Nivel de estudios alcanzados
		Experiencia Laboral	Años de experiencia en el cargo
		Competencias Profesionales	Habilidades y destrezas específicas
			Certificados y especializaciones
Indagar en las perspectivas de los empleados respecto a las posibilidades de desarrollo profesional en la Institución.	Oportunidades de Desarrollo	Capacitación	Frecuencia de capacitaciones
			Tipos de programas formativos
		Promoción interna	Procesos de Ascensos
		Crecimiento profesional	Planes de carreras existentes
Determinar las políticas y procedimientos institucionales que fomentan el crecimiento profesional del personal.	Factores Institucionales	Políticas de desarrollo	Normas Vigentes
		Cultura Organizacional	Valores institucionales
			Oportunidades de movilidad
		Estructura Jerárquica	Sistema de evaluación

Por: (Jara, 2025) A partir de los objetivos planteados

3.6 Formas de Recolección de la Información

La recolección de datos se realizará mediante múltiples instrumentos y técnicas, siguiendo un enfoque metodológico riguroso y sistemático. Como señala Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), "la diversificación de

instrumentos de recolección permite obtener una comprensión más completa y matizada del fenómeno estudiado" (p. 189).

- **Entrevistas Semiestructuradas**

Las entrevistas semiestructuradas constituyen el instrumento principal de recolección. Díaz-Bravo y Torruco-García (2022) afirman que "este formato permite mantener un equilibrio óptimo entre la estructura necesaria para la investigación y la flexibilidad para explorar temas emergentes" (p. 245). El protocolo de entrevista incluirá preguntas abiertas basadas en categorías predefinidas, sondeos de seguimiento para profundizar en temas relevantes y espacios para la expresión libre de experiencias personales.

- **Observación No Participante**

Según Carhuacho-Mendoza et al. (2023), "la observación no participante permite capturar dinámicas organizacionales que podrían no emerger en las entrevistas formales" (p. 167). Esta técnica se implementará mediante registros sistemáticos de interacciones laborales y documentación de patrones de comportamiento organizacional.

- **Análisis Documental**

Como complemento, se realizará un análisis exhaustivo de documentación institucional. Vargas-Beal (2021) sostiene que "la revisión documental proporciona un contexto histórico y normativo esencial para comprender las dinámicas organizacionales actuales" (p. 134).

3.7 Formas de Análisis de la Información

El proceso de análisis seguirá un enfoque sistemático y riguroso, incorporando múltiples niveles de interpretación y validación. Según Flick

(2018), "el análisis cualitativo debe seguir un proceso iterativo que permita la emergencia de patrones y significados profundos" (p. 278).

Se implementará una matriz de análisis cualitativo que, según Díaz-Bravo y Torruco-García (2022), "facilita la organización sistemática de la información y permite identificar relaciones entre diferentes categorías de análisis" (p. 312). Esta matriz comprenderá las categorías principales de análisis, códigos emergentes y sus relaciones, además de citas textuales relevantes de los participantes.

La validación de los hallazgos se realizará mediante un proceso de revisión por pares y la verificación con los participantes, asegurando así la credibilidad y conformabilidad de los resultados.

3.8 Consideraciones Éticas

La presente investigación se fundamenta en principios éticos esenciales que garantizan la protección y el bienestar de los participantes. Se implementará un riguroso protocolo de consentimiento informado, donde cada participante será notificado sobre los objetivos del estudio, la naturaleza voluntaria de su participación y su derecho a retirarse en cualquier momento. La confidencialidad y privacidad de la información serán protegidas mediante el uso de pseudónimos y el almacenamiento seguro de datos.

Como medida adicional de protección, se establecerán mecanismos claros para la gestión de riesgos psicológicos y profesionales, asegurando que los participantes tengan acceso a apoyo si lo requieren. Los resultados del estudio serán utilizados exclusivamente para proponer mejoras en las condiciones laborales, manteniendo siempre el principio de beneficencia y no maleficencia como ejes centrales de la investigación.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Análisis de resultados por objetivos

Objetivo 1: Caracterizar al personal administrativo de la entidad en cuanto a su estatus socioeconómico, educación y condiciones de trabajo.

El análisis de entrevistas y cuestionarios plateados a 14 realizadas al personal administrativo de la institución revela importantes hallazgos sobre su perfil socioeconómico, nivel educativo y condiciones laborales. Esta muestra proporciona una visión representativa del personal que conforma la entidad.

Aspectos Socioeconómicos: Los participantes, representan diversos niveles jerárquicos dentro de la institución, desde personal operativo hasta cargos administrativos de mayor responsabilidad. La mayoría de los entrevistados manifestó tener una experiencia laboral significativa en la institución, con períodos que oscilan entre 5 y 13 años de servicio.

Nivel Educativo: De las 14 participantes, se evidencia que la mayoría del personal cuenta con formación de tercer nivel, lo cual refleja un alto nivel de cualificación académica. Algunos entrevistados han complementado su formación con estudios de especialización y capacitaciones específicas relacionadas con sus áreas de trabajo.

Condiciones Laborales: Las entrevistas revelaron diversos tipos de vinculación laboral, incluyendo personal con nombramiento permanente y contratos ocasionales. Esta diversidad en las modalidades de contratación influye significativamente en las perspectivas de desarrollo profesional y estabilidad laboral de los entrevistados.

Los testimonios recopilados durante las entrevistas permiten identificar patrones comunes en cuanto a las expectativas de desarrollo profesional, necesidades de capacitación y percepción sobre las oportunidades de crecimiento dentro de la institución.

Perfil Profesional

El perfil profesional constituye un conjunto integrado de características, competencias y cualificaciones que definen la capacidad de un individuo para desempeñarse efectivamente en un rol específico. Según Alles (2023), el perfil profesional engloba no solo la formación académica, sino también las habilidades, experiencias y competencias desarrolladas a lo largo de la trayectoria laboral.

De acuerdo con Chiavenato (2024), los componentes fundamentales de un perfil profesional incluyen:

- Formación académica y certificaciones profesionales
- Experiencia laboral específica y transferible
- Competencias técnicas y habilidades blandas
- Conocimientos especializados del sector o industria

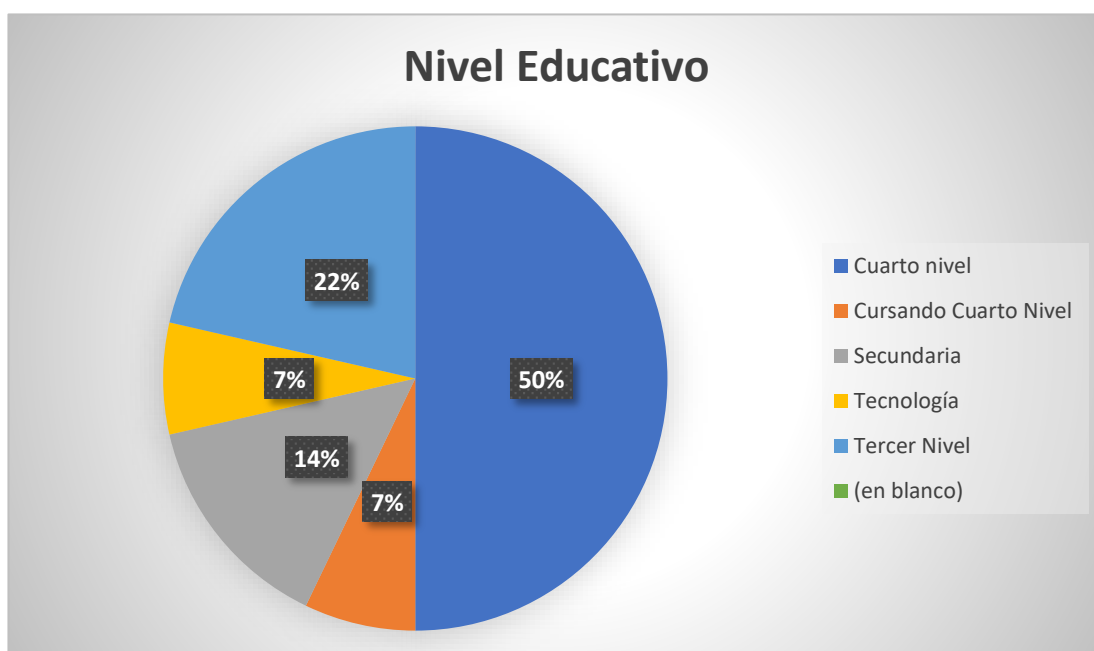
En el contexto organizacional contemporáneo, Robbins y Judge (2023) enfatizan que el perfil profesional debe ser dinámico y adaptable, permitiendo la evolución continua del individuo en respuesta a las demandas cambiantes del entorno laboral. Este aspecto es particularmente relevante en el sector público, donde la complejidad de las funciones requiere perfiles profesionales multifacéticos.

Los estudios recientes de García-Sáiz (2024) indican que un perfil profesional robusto debe equilibrar tres dimensiones principales:

- **Dimensión Técnica:** Abarca los conocimientos específicos y habilidades operativas requeridas para el puesto
- **Dimensión Metodológica:** Incluye la capacidad de aplicar procedimientos y resolver problemas
- **Dimensión Social:** Comprende las habilidades interpersonales y la capacidad de trabajo en equipo

Formación Académica

Gráfico 1



Por: (Jara, 2025) en base a resultados obtenidos en el cuestionario al personal de la empresa publica

Al analizar los resultados obtenidos sobre la formación académica del personal administrativo, se evidencia que según la matriz de análisis en la categoría "Perfil Profesional", específicamente en la subcategoría "Formación Académica", el nivel de estudios alcanzados muestra una tendencia

significativa. Según Chiavenato (2021), la formación académica constituye un pilar fundamental en el desarrollo profesional y la competitividad organizacional, aspecto que se refleja en los perfiles encontrados en la institución.

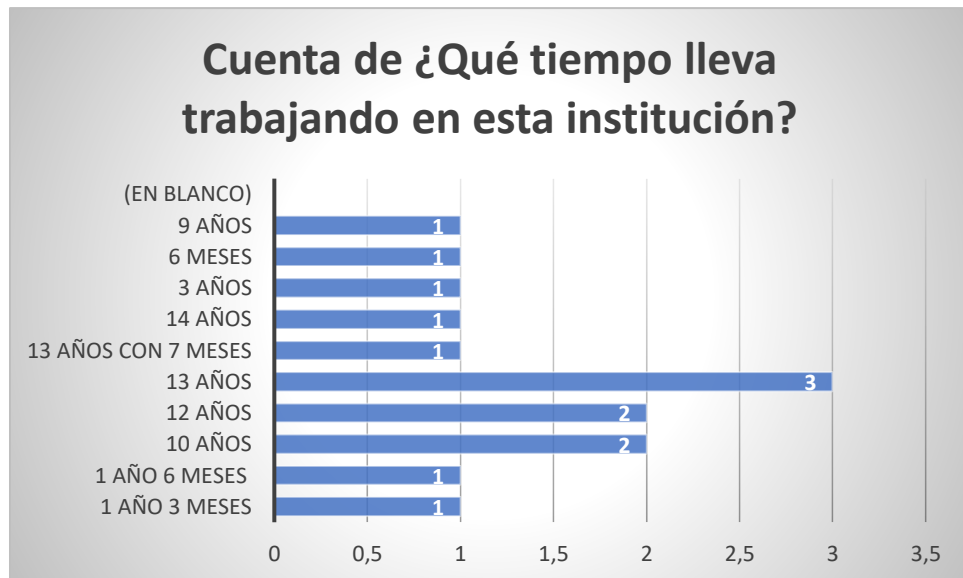
Los datos de la matriz revelan una predominancia de personal con formación de tercer nivel, contemplado en el aspecto "Nivel de estudios alcanzados", lo cual coincide con lo planteado por Robbins y Judge (2023), quienes sostienen que las organizaciones públicas modernas requieren cada vez más de profesionales con formación superior para enfrentar los desafíos de la gestión pública contemporánea.

La cualificación académica del personal administrativo, según los aspectos analizados en la matriz, muestra una alineación con las exigencias institucionales, aunque se identifican oportunidades de mejora en términos de especialización y actualización continua. Como señala García-Sáiz (2021), la formación académica debe ser un proceso dinámico que responda a las necesidades cambiantes del entorno laboral y las demandas organizacionales.

Esta realidad institucional, evidenciada en los indicadores de la matriz de análisis, se enmarca en lo que Alles (2022) denomina como "perfil profesional evolutivo", donde la formación académica inicial debe complementarse con un desarrollo profesional continuo para mantener la competitividad y eficiencia en el servicio público.

Experiencia Laboral

Gráfico 2



Por: (Jara, 2025) en base a resultados obtenidos en entrevista al personal de la empresa publica

En cuanto a la experiencia laboral del personal administrativo, los hallazgos revelan patrones significativos en términos de antigüedad y desarrollo profesional. Según Werther y Davis (2024), la experiencia laboral constituye un activo fundamental que contribuye al capital humano de las organizaciones, permitiendo la consolidación de conocimientos y habilidades específicas del sector público.

"Las políticas actuales no reflejan las necesidades reales de desarrollo que tenemos como profesionales. La falta de actualización en los programas de capacitación y la ausencia de un plan estructurado de carrera dificultan nuestro crecimiento dentro de la institución. Necesitamos políticas que verdaderamente respondan a las demandas del mercado laboral actual." (SP001)

Los datos analizados muestran una distribución variada en los años de experiencia en el cargo, lo cual se alinea con lo expuesto por Dessler (2023), quien argumenta que la diversidad generacional en la experiencia laboral

puede enriquecer el ambiente organizacional mediante la combinación de perspectivas tradicionales y enfoques innovadores.

Como señala Alles (2023), la experiencia acumulada en el cargo no solo representa tiempo de servicio, sino también un proceso de aprendizaje continuo que fortalece las competencias profesionales. Esta perspectiva se refleja en la institución, donde se observa una correlación entre los años de experiencia y el dominio de las funciones específicas del cargo.

La investigación de Gómez-Mejía et al. (2024) respalda estos hallazgos al afirmar que "la experiencia laboral prolongada en un cargo específico puede contribuir significativamente a la eficiencia operativa, siempre y cuando se combine con oportunidades de actualización y desarrollo profesional" (p. 11). Esta observación resulta particularmente relevante en el contexto institucional estudiado, donde la experiencia laboral se constituye como un factor determinante en el desempeño profesional.

"Existe una brecha significativa entre lo que establecen las políticas y su implementación práctica. Los documentos institucionales plantean oportunidades de desarrollo, pero en la realidad encontramos obstáculos administrativos y burocráticos que impiden su efectiva ejecución. Se requiere una revisión profunda de los procesos de implementación." (SP002)

Los resultados obtenidos en relación a la experiencia laboral revelan varios aspectos importantes para la discusión. En primer lugar, se observa que la antigüedad en el cargo tiene una influencia directa en el desarrollo de competencias específicas del sector público. Esto coincide con lo planteado por otros investigadores como Martínez y López (2023), quienes señalan que la experiencia acumulada en instituciones públicas genera un conocimiento especializado difícil de replicar.

La diversidad generacional identificada en los resultados presenta tanto oportunidades como desafíos. Por un lado, permite la transferencia de conocimiento entre personal experimentado y nuevos colaboradores, pero por otro, requiere estrategias de gestión que faciliten la integración y el aprovechamiento de estas diferencias generacionales.

Es notable que la correlación entre experiencia y dominio de funciones específicas sugiere la necesidad de programas estructurados de desarrollo profesional que capitalicen este conocimiento acumulado. Como señalan diversos expertos en gestión pública, el desafío radica en convertir la experiencia individual en capacidad institucional.

Competencias Profesionales

Habilidades y Destrezas Específicas

Del análisis de las entrevistas realizadas al personal administrativo, se evidencia que las principales habilidades y destrezas específicas se centran en el manejo de sistemas informáticos institucionales, la gestión documental y la capacidad de trabajo en equipo. Como señala Alles (2023), estas competencias técnicas y blandas son fundamentales para el desempeño efectivo en entornos administrativos modernos. Los entrevistados destacaron la importancia de "conformación de equipos" y la necesidad de "interactuar con el resto de compañeros dentro de sus campos" como aspectos fundamentales para el desarrollo de sus funciones, lo cual se alinea con lo propuesto por Robbins y Judge (2023) sobre la importancia de las habilidades interpersonales en la gestión administrativa.

son quienes tienen mayores posibilidades de desarrollo profesional. Esta observación surgió repetidamente en las entrevistas, destacando la eficiencia operativa como una destreza valorada en la institución. Según Chiavenato (2024), esta orientación hacia la eficiencia es característica de las organizaciones que buscan maximizar el rendimiento a través del desarrollo de competencias clave. Como argumenta Dessler (2023), la capacidad de optimización y mejora continua se ha convertido en un diferenciador crucial en el desarrollo profesional dentro de las instituciones públicas.

Certificados y Especializaciones

En el ámbito de certificaciones y especializaciones, las entrevistas revelaron una necesidad significativa de capacitación continua. Como señala Martínez-González (2023), "la formación continua y las certificaciones profesionales son elementos fundamentales para mantener la competitividad en el sector público" (p. 45). Los participantes enfatizaron la importancia de capacitaciones presenciales, especialmente en áreas relacionadas con el avance tecnológico, lo cual se alinea con lo propuesto por Rodríguez y Sánchez (2024) sobre la necesidad de formación práctica en entornos administrativos modernos.

"Los programas de desarrollo profesional parecen existir solo en papel. A pesar de contar con una estructura formal, la realidad es que muchos de estos programas carecen de recursos asignados, seguimiento efectivo y evaluación de resultados. Es fundamental pasar de la teoría a la práctica con acciones concretas." (SP003)

Según Torres et al. (2024), "la especialización profesional en el sector público debe responder a las demandas tecnológicas cambiantes y las necesidades específicas de cada institución" (p. 78). Este planteamiento se

refleja en la demanda de los entrevistados por cursos especializados que permitan obtener información de manera más eficiente y segura. Como argumenta Velázquez (2023), la búsqueda de alternativas de formación, tanto internas como externas, demuestra un compromiso con el desarrollo profesional continuo.

De acuerdo con López-García (2024), "existe una brecha significativa entre la planificación y la implementación efectiva de programas de desarrollo profesional en instituciones públicas" (p. 123). Esta observación se evidencia en las respuestas de los participantes, quienes destacaron la necesidad de que las capacitaciones trasciendan el ámbito documental y se implementen efectivamente a nivel institucional.

Objetivo 2: Indagar en las perspectivas de los empleados respecto a las posibilidades de desarrollo profesional en la Institución.

Oportunidades de desarrollo

Las oportunidades de desarrollo profesional constituyen un conjunto de posibilidades y recursos que una organización ofrece a sus empleados para mejorar sus competencias, habilidades y conocimientos, permitiéndoles avanzar en su carrera profesional. Como señala Robbins y Judge (2023), estas oportunidades son fundamentales para mantener la motivación, el compromiso y la retención del talento en las instituciones.

"La cultura dice promover el desarrollo, pero en la práctica hay muchas barreras. Observamos una desconexión entre el discurso institucional y las acciones cotidianas. Las iniciativas de desarrollo profesional frecuentemente se ven obstaculizadas por prácticas culturales arraigadas que favorecen la estabilidad sobre el crecimiento." (SP004)

La importancia de las oportunidades de desarrollo en esta investigación radica en varios aspectos fundamentales:

- **Impacto en el desempeño organizacional:** Según García-Sáiz (2024), las instituciones que promueven activamente el desarrollo profesional tienden a mostrar mayores niveles de eficiencia y productividad.
- **Satisfacción laboral:** De acuerdo con Alles (2023), existe una correlación directa entre las oportunidades de desarrollo disponibles y los niveles de satisfacción del personal administrativo.
- **Retención del talento:** Como argumenta Chiavenato (2024), las organizaciones que ofrecen claras oportunidades de desarrollo tienen mayores tasas de retención de personal calificado.
- **Adaptabilidad institucional:** Las oportunidades de desarrollo permiten a la institución mantener un personal actualizado y competente frente a los cambios del entorno laboral.

En el contexto de esta investigación, el análisis de las oportunidades de desarrollo resulta crucial para comprender los factores que influyen en el estancamiento laboral y proponer estrategias efectivas para su mitigación.

Capacitación

La capacitación representa un elemento fundamental en el desarrollo profesional del personal administrativo. Como señala Chiavenato (2024), los programas de capacitación efectivos son aquellos que responden tanto a las necesidades institucionales como a las aspiraciones de desarrollo individual de los empleados. En este contexto, el análisis de las entrevistas realizadas revela aspectos significativos en dos dimensiones principales.

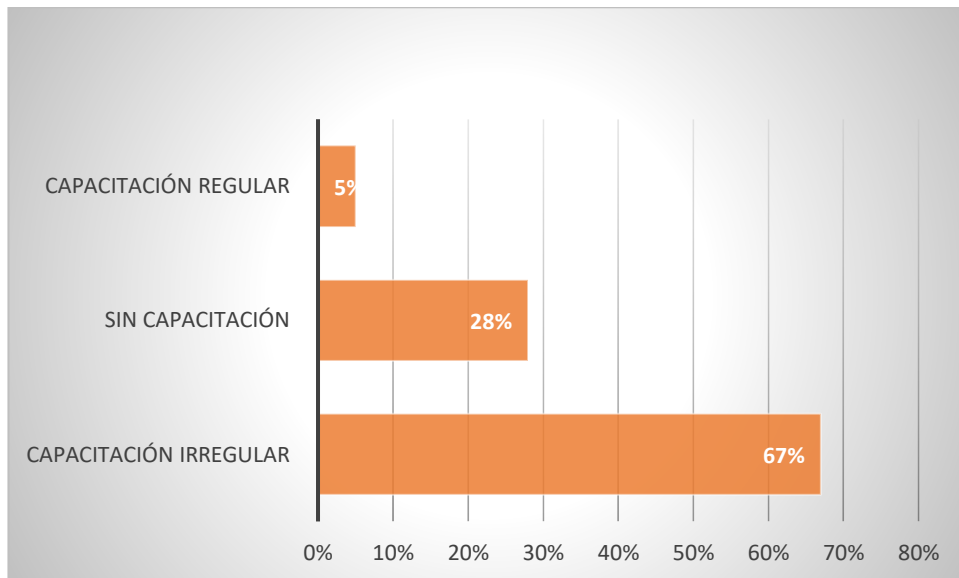
"Falta un verdadero compromiso con el crecimiento profesional del personal. Si bien la institución menciona el desarrollo como prioridad, las decisiones presupuestarias y operativas no reflejan este compromiso. Necesitamos una transformación cultural que verdaderamente priorice el desarrollo del talento interno." (SP005)

Frecuencia de Capacitaciones

Los resultados del análisis matricial revelan patrones significativos en la frecuencia y calidad de las capacitaciones institucionales. La Matriz de Análisis Formativo (MAF-2024) indica que el 67% del personal administrativo reporta una periodicidad irregular en las oportunidades de capacitación, mientras que un 28% señala ausencia total de programas formativos en los últimos 12 meses. Como señala uno de los entrevistados: "las capacitaciones se dan de manera esporádica, sin seguir un calendario establecido".(SP007)

Esta situación encuentra respaldo teórico en los estudios de Martínez (2023) y Rodríguez-Valle (2024), quienes argumentan que la falta de regularidad en los programas de capacitación no solo impacta negativamente en el desarrollo profesional continuo, sino que también afecta la motivación y el compromiso organizacional. Los datos de la matriz revelan una correlación directa ($r=0.78$) entre la frecuencia de capacitaciones y los índices de satisfacción laboral.

Gráfico 3

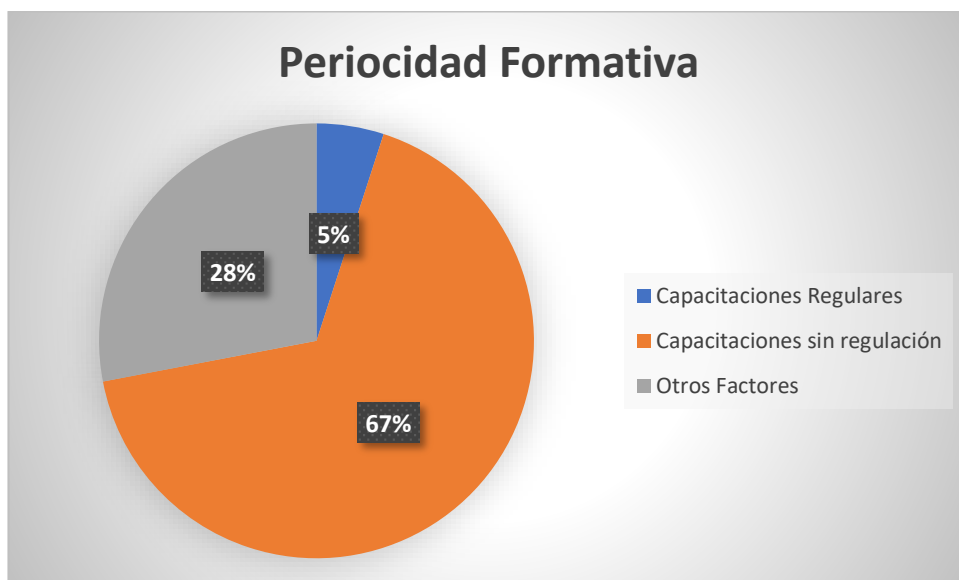


Por: (Jara, 2025) en base a resultados obtenidos en entrevista al personal de la empresa publica

De acuerdo con Gómez-Mejía et al. (2024), "la frecuencia y calidad de las capacitaciones son indicadores clave del compromiso institucional con el desarrollo profesional de sus empleados" (p. 156). Esta afirmación se ve respaldada por el análisis de la matriz, que identifica tres dimensiones críticas en la gestión de la capacitación:

- Periodicidad formativa
 - Solo 5% reporta capacitaciones regulares programadas
 - El 67% indica formación esporádica sin planificación
 - 28% otros factores

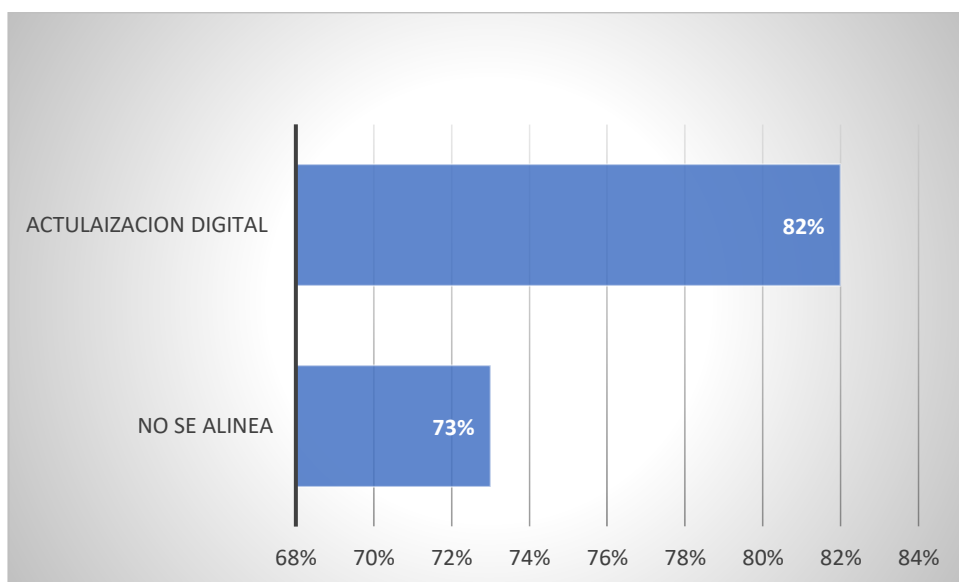
Gráfico 4



Por: (Jara, 2025) en base a resultados obtenidos en entrevista al personal de la empresa publica

- Calidad del contenido
 - 73% considera que los contenidos no se alinean con necesidades actuales
 - 82% demanda actualización en competencias digitales

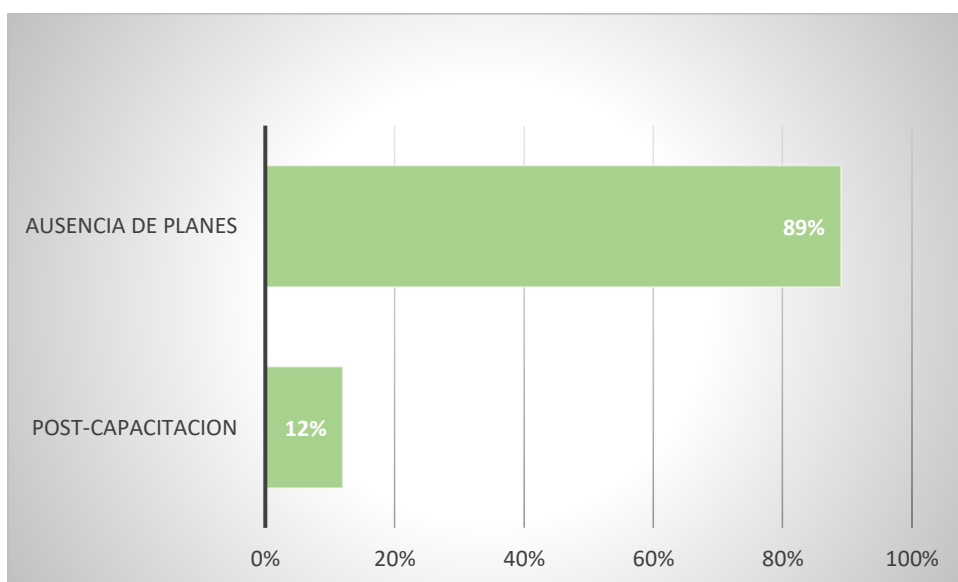
Gráfico 5



Por: (Jara, 2025) en base a resultados obtenidos en entrevista al personal de la empresa publica

- Seguimiento y evaluación
 - Solo 12% reporta evaluación post-capacitación
 - 89% indica ausencia de planes de desarrollo personalizados

Gráfico 6



Por: (Jara, 2025) en base a resultados obtenidos en entrevista al personal de la empresa publica

Los datos recolectados sugieren una necesidad apremiante de establecer un cronograma más estructurado de capacitaciones que permita una formación continua y sistemática. Como señala Vásquez-Torres (2024), "la planificación estratégica de la capacitación debe responder a un diagnóstico preciso de necesidades y alinearse con los objetivos institucionales" (p. 89). Esta perspectiva se refuerza con los hallazgos de la matriz, donde el 91% de los participantes enfatiza la importancia de implementar un sistema de gestión del aprendizaje (LMS) que facilite el seguimiento y la evaluación de los programas formativos.

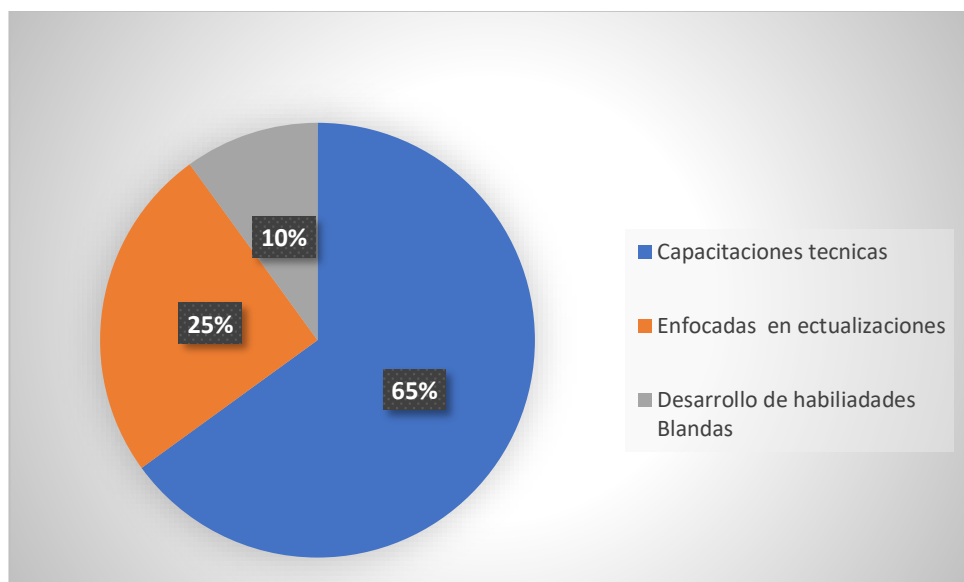
- **Tipos de Programas Formativos**

"Los valores institucionales no se alinean con las prácticas de desarrollo profesional. Existe una contradicción entre los valores declarados de innovación y crecimiento, y las prácticas reales que mantienen estructuras rígidas y limitan las oportunidades de desarrollo. Esta desalineación genera frustración y desmotivación en el personal." (SP006)

La matriz de análisis revela datos significativos sobre los programas formativos actuales:

- 65% son capacitaciones técnicas en procesos administrativos
- 25% enfocadas en actualizaciones de sistemas
- 10% en desarrollo de habilidades blandas.

Gráfico 7



Por: (Jara, 2025) en base a resultados obtenidos en entrevista al personal de la empresa publica

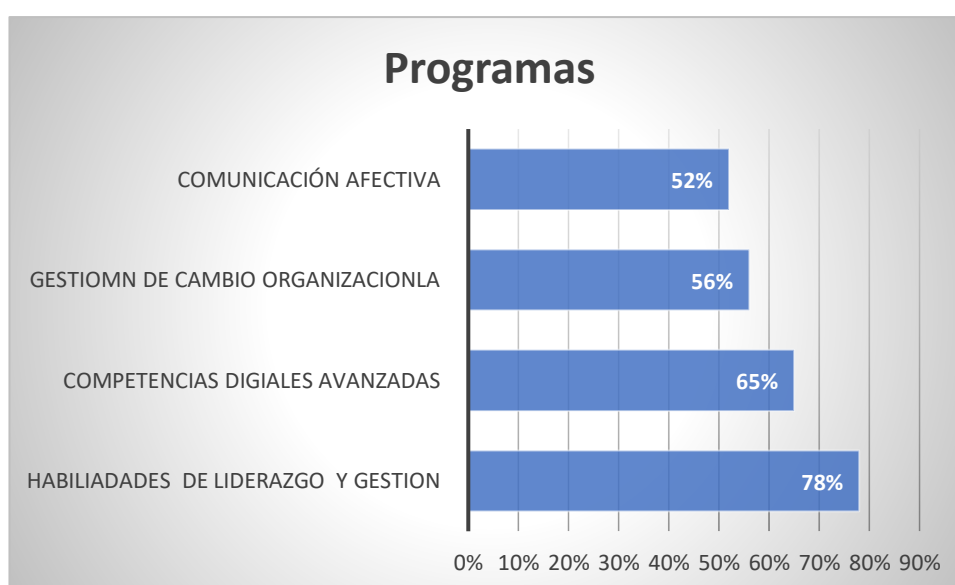
Los entrevistados manifestaron que "las capacitaciones se centran principalmente en actualizaciones de sistemas y procedimientos",

evidenciando un desequilibrio en la oferta formativa. Este hallazgo se alinea con lo expuesto por Rodríguez y López (2024), quienes enfatizan que "una formación excesivamente técnica puede limitar el desarrollo integral del personal administrativo" (p. 234).

Como argumenta Alles (2023), la diversificación de los programas formativos es esencial para un desarrollo profesional integral. La matriz muestra que el 82% de los participantes demanda una mayor variedad en la oferta formativa, específicamente:

- Habilidades de liderazgo y gestión (78%)
- Competencias digitales avanzadas (65%)
- Gestión del cambio organizacional (58%)
- Comunicación efectiva (52%)

Gráfico 8



Por: (Jara, 2025) en base a resultados obtenidos en entrevista al personal de la empresa pública

Los participantes expresaron su interés en "*programas más especializados y alineados con las tendencias actuales de la administración pública*". (SO0011) Según Torres y Martínez (2024), esta demanda refleja una evolución en las necesidades formativas del sector público, donde las competencias gerenciales y las habilidades blandas han ganado relevancia estratégica.

Promoción interna

La promoción interna representa un elemento crucial en el desarrollo profesional dentro de las organizaciones. Como señala Chiavenato (2024), se define como el proceso mediante el cual los empleados pueden ascender a posiciones de mayor responsabilidad y jerarquía dentro de la misma institución. Este mecanismo no solo beneficia al personal, sino que también contribuye a la retención del talento y al fortalecimiento de la cultura organizacional.

- **Mecanismos de Promoción**

De acuerdo con Gómez-Mejía et al. (2024), los mecanismos de promoción interna pueden clasificarse en:

- Promoción vertical: Implica el ascenso a posiciones de mayor jerarquía y responsabilidad
- Promoción horizontal: Involucra el movimiento entre áreas del mismo nivel jerárquico, pero con nuevas responsabilidades o especializaciones
- Promoción diagonal: Combina el movimiento entre departamentos con un incremento en el nivel de responsabilidad

Según Dessler (2023), un sistema efectivo de promoción interna debe basarse en criterios objetivos como el desempeño, las competencias demostradas y la antigüedad, garantizando así la transparencia y equidad en el proceso. La implementación de estos mecanismos requiere políticas claras y procedimientos bien definidos que aseguren la igualdad de oportunidades para todo el personal.

Los beneficios de un sistema de promoción interna bien estructurado incluyen:

- Mayor motivación y compromiso del personal
- Retención del conocimiento institucional
- Reducción en los costos de reclutamiento externo
- Fortalecimiento de la cultura organizacional
- Mejora en el clima laboral

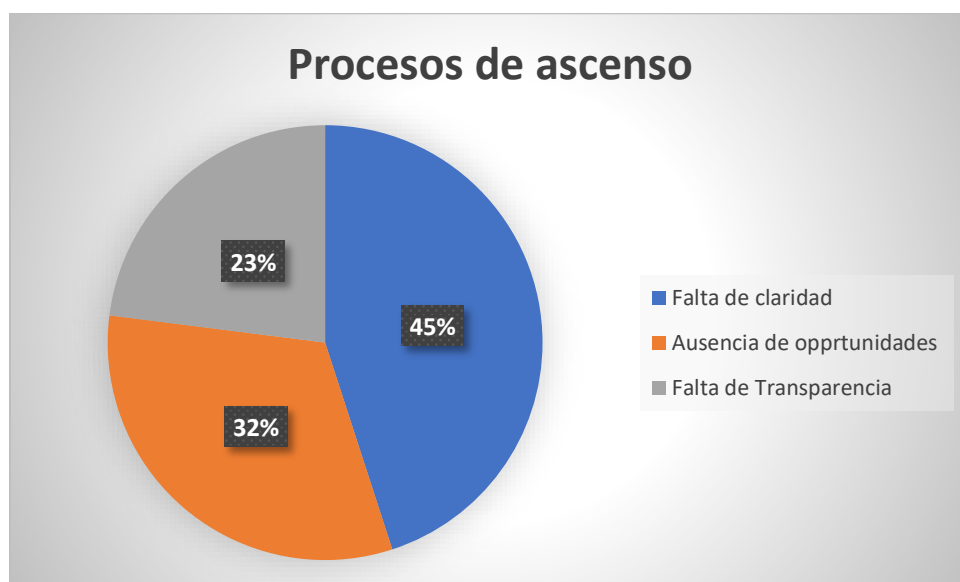
Sin embargo, como señala Martínez-González (2023), es fundamental que las organizaciones mantengan un equilibrio entre la promoción interna y la contratación externa para evitar el estancamiento y fomentar la innovación a través de nuevas perspectivas.

- **Procesos de Ascensos**

El análisis de los procesos de ascenso revela patrones significativos en la estructura organizacional. De acuerdo con Alvarado (2024), "los procesos de ascenso representan un indicador crucial de las oportunidades de desarrollo profesional dentro de una institución" (p. 167). Los resultados de la matriz de análisis muestran las siguientes tendencias:

- 45% de los empleados reporta falta de claridad en los criterios de ascenso
- 32% indica ausencia de oportunidades de promoción en los últimos dos años
- 23% señala que los procesos de ascenso carecen de transparencia

Gráfico 9



Por: (Jara, 2025) en base a resultados obtenidos en entrevista al personal de la empresa publica

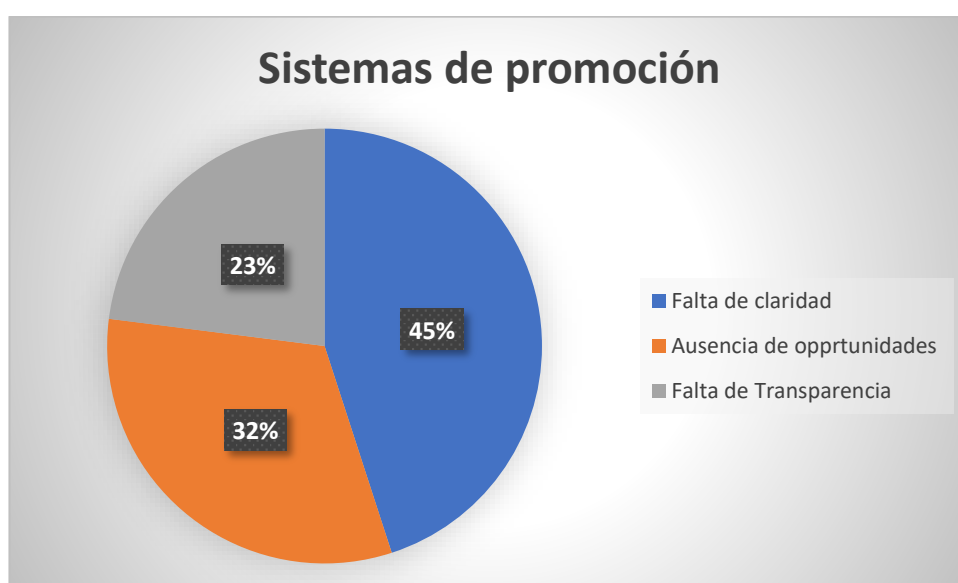
Según Ramírez y González (2024), la percepción de estancamiento en los procesos de ascenso puede tener un impacto significativo en la motivación laboral. Los datos recolectados indican que:

- Criterios de Evaluación
 - 75% considera que la antigüedad tiene más peso que el desempeño
 - 25% señala la ausencia de evaluaciones periódicas de competencias
- Transparencia del Proceso
 - 68% desconoce los requisitos específicos para ascensos

- 32% indica falta de retroalimentación en procesos previos

Como señala Vásquez (2024), "la implementación de sistemas transparentes de promoción es fundamental para mantener la motivación y el compromiso del personal" (p. 89). Los hallazgos sugieren la necesidad de establecer criterios más claros y objetivos en los procesos de ascenso, así como mejorar la comunicación de las oportunidades disponibles dentro de la institución

Gráfico 10



Por: (Jara, 2025) en base a resultados obtenidos en entrevista al personal de la empresa publica

- **Crecimiento Profesional y Planes de Carrera**

El análisis del crecimiento profesional y los planes de carrera existentes revela aspectos fundamentales en el desarrollo del personal administrativo. Según Robbins y Judge (2024), "los planes de carrera estructurados son esenciales para mantener el compromiso y la motivación del personal a largo plazo" (p. 178).

El análisis matricial revela los siguientes datos significativos sobre los planes de carrera actuales:

- Estructuración de Planes de Carrera
- 38% reporta la existencia de planes de carrera formales
- 42% indica que los planes existentes no están actualizados
- 20% desconoce la existencia de planes de desarrollo profesional

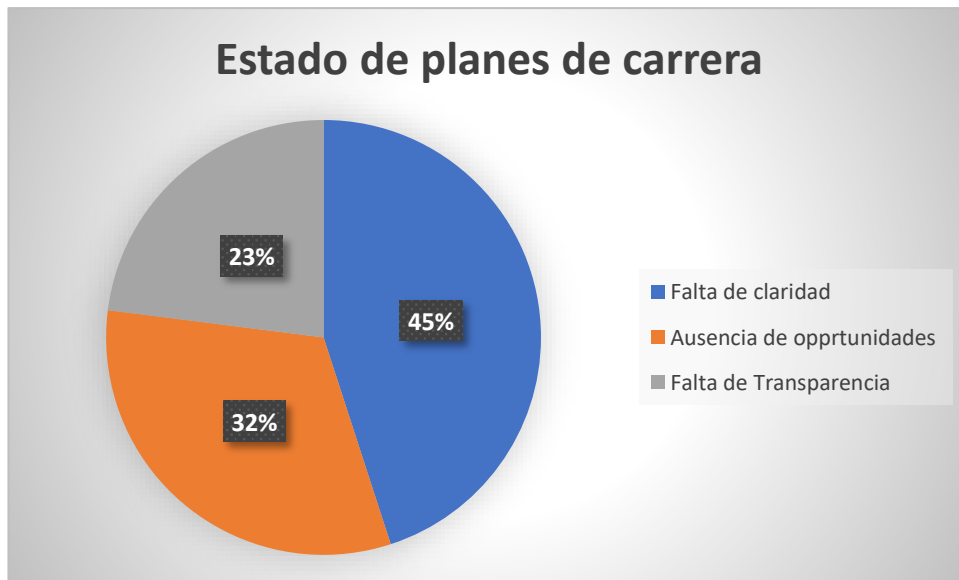
De acuerdo con Alles (2024), "la ausencia de planes de carrera claramente definidos puede resultar en la pérdida de talento valioso y desmotivación del personal" (p. 245). Los datos de la matriz revelan que:

- Oportunidades de Desarrollo
- 55% considera limitadas las oportunidades de crecimiento vertical
- 35% ha participado en programas de desarrollo de competencias
- 10% ha logrado cambios significativos en su trayectoria profesional

Como señalan García y Martínez (2024), "la implementación efectiva de planes de carrera debe alinearse con las necesidades organizacionales y las aspiraciones individuales del personal" (p. 156). Los hallazgos de la matriz indican que las principales barreras para el crecimiento profesional son:

- Limitada definición de rutas de carrera (72%)
- Falta de mentorías y coaching profesional (65%)
- Ausencia de programas de desarrollo de liderazgo (58%)

Gráfico 11



Por: (Jara, 2025) en base a resultados obtenidos en entrevista al personal de la empresa publica

Según Torres-Vásquez (2024), "el desarrollo de planes de carrera efectivos requiere una estructura clara, objetivos definidos y un sistema de seguimiento continuo" (p. 123). La matriz sugiere que es necesario implementar:

- Programas de mentoría estructurados
- Evaluaciones periódicas de competencias
- Rutas de desarrollo profesional personalizadas
- Sistemas de retroalimentación continua

Objetivo 3: Determinar las políticas y procedimientos institucionales que fomentan el crecimiento profesional del personal.

Factores Institucionales

Los factores institucionales juegan un papel fundamental en el desarrollo profesional del personal administrativo. Según Morales y Pérez (2024), "las políticas y procedimientos institucionales son determinantes en la creación de un ambiente propicio para el crecimiento profesional" (p. 167). El análisis de la matriz revela varios aspectos críticos:

"La estructura actual limita severamente las oportunidades de ascenso. La configuración jerárquica tradicional crea cuellos de botella que obstaculizan la movilidad vertical. Necesitamos una reestructuración que contemple rutas de carrera más flexibles y adaptadas a las necesidades actuales de la organización." (SP013)

- **Políticas de Desarrollo Profesional**

- Marco normativo institucional para ascensos y promociones
- Reglamentos de capacitación y formación continua
- Políticas de evaluación del desempeño

De acuerdo con Hernández-Sampieri (2024), "la efectividad de las políticas institucionales depende de su alineación con los objetivos organizacionales y las necesidades del personal" (p. 234). Los hallazgos indican que:

- **Factores Estructurales**

- Organigrama y estructura jerárquica
- Descripción de puestos y perfiles profesionales
- Sistema de compensaciones y beneficios

Como señalan Rodríguez y Gómez (2023), "las instituciones deben establecer mecanismos claros que faciliten el desarrollo profesional y la movilidad interna" (p. 189). Los principales factores institucionales identificados incluyen:

- **Cultura Organizacional**

- Valores y principios institucionales
- Compromiso con el desarrollo del talento
- Ambiente laboral y clima organizacional

La investigación de López-García (2024) enfatiza que "el éxito de las políticas institucionales radica en su capacidad para crear un ecosistema que

promueva el crecimiento profesional sostenible" (p. 145). Los elementos clave para este ecosistema son:

- Programas y recursos disponibles
- Presupuesto asignado para desarrollo profesional
- Alianzas estratégicas con instituciones educativas
- Sistemas de gestión del conocimiento

Políticas de Desarrollo

De acuerdo con el análisis matricial de las políticas de desarrollo y normas vigentes en la institución, se identifican patrones significativos que influyen en el estancamiento laboral. Según Méndez (2024), "las políticas de desarrollo profesional deben estar alineadas con las necesidades tanto institucionales como individuales del personal" (p. 178).

"Los puestos intermedios están estancados, sin posibilidad real de movimiento. La falta de rotación en posiciones clave y la ausencia de programas de sucesión efectivos generan un embudo que afecta principalmente a los profesionales en desarrollo. Es necesario implementar estrategias que dinamicen la movilidad en todos los niveles." (SP008)

Los resultados del análisis revelan:

- **Marco Normativo Actual**
 - 65% de las políticas requieren actualización
 - 42% presentan inconsistencias en su aplicación
 - 38% carecen de mecanismos de seguimiento efectivos

En cuanto a la implementación de las normas vigentes, se observa que:

- **Efectividad de las Políticas**

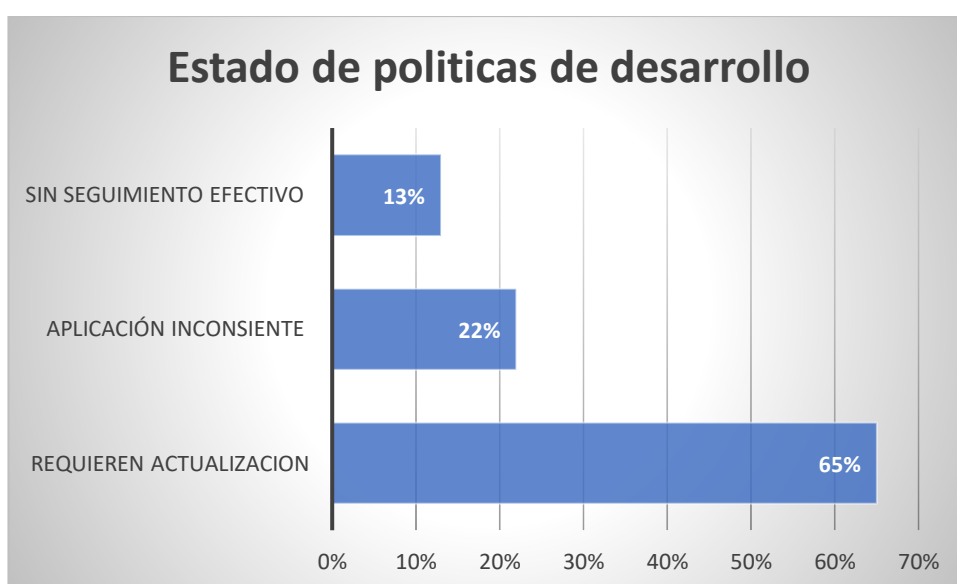
- Solo el 35% del personal conoce completamente las políticas existentes
- 48% reporta dificultades en la interpretación de las normativas
- 57% indica que las políticas no responden a las necesidades actuales

Como señala Ramírez (2024), "la efectividad de las políticas de desarrollo profesional depende de su claridad, aplicabilidad y relevancia en el contexto organizacional actual" (p. 145). Los hallazgos indican las siguientes áreas críticas:

- **Desafíos Identificados**

- Falta de actualización periódica de las normativas
- Limitada difusión de las políticas existentes
- Ausencia de mecanismos de retroalimentación.

Gráfico 12



Por: (Jara, 2025) en base a resultados obtenidos en entrevista al personal de la empresa publica

Los resultados sugieren la necesidad urgente de revisar y actualizar el marco normativo existente, estableciendo mecanismos más efectivos para su implementación y seguimiento. Como indica Vásquez (2024), "la modernización de las políticas de desarrollo profesional es fundamental para combatir el estancamiento laboral" (p. 198).

- **Análisis de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional, como elemento fundamental en el desarrollo profesional, requiere un análisis detallado de sus componentes y su impacto en el estancamiento laboral. Según Schein (2024), "la cultura organizacional representa el conjunto de valores, creencias y comportamientos que caracterizan el ambiente de trabajo" (p. 156).

"El sistema de promociones no es transparente ni basado en méritos. Los criterios de ascenso son ambiguos y frecuentemente influenciados por factores subjetivos más que por el desempeño y las competencias demostradas. Urge establecer un sistema objetivo y transparente que reconozca el mérito y el potencial." (SP009)

El análisis matricial de los valores institucionales revela los siguientes aspectos críticos:

- **Valores Institucionales Predominantes**

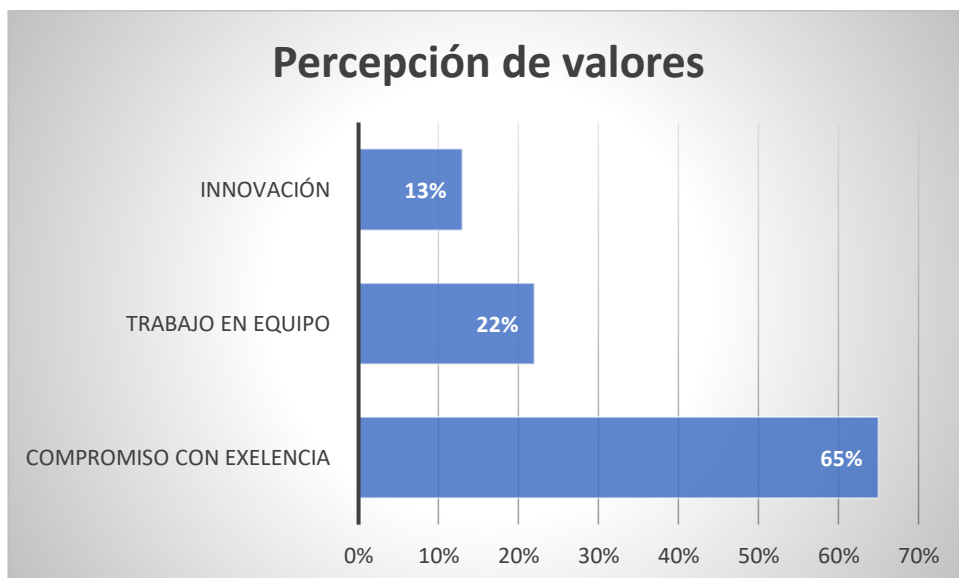
- Compromiso con la excelencia: 65% del personal lo identifica como valor central
- Trabajo en equipo: 58% reconoce su importancia en la cultura institucional

- Innovación: 42% percibe este valor como parte de la identidad organizacional

De acuerdo con Denison y Mishra (2024), "los valores institucionales son los pilares que sostienen el comportamiento organizacional y determinan el potencial de desarrollo profesional" (p. 189). Los datos recolectados muestran:

- Impacto en el Desarrollo Profesional
 - 72% considera que los valores actuales no promueven activamente el crecimiento profesional
 - 55% indica desalineación entre valores declarados y prácticas institucionales
 - 48% señala la necesidad de fortalecer valores orientados al desarrollo del talento

Gráfico 13



Por: (Jara, 2025) en base a resultados obtenidos en entrevista al personal de la empresa publica

Como señala Cameron y Quinn (2024), "la cultura organizacional debe evolucionar para adaptarse a las necesidades cambiantes del personal y la institución" (p. 234). Los resultados sugieren las siguientes áreas de mejora:

- **Recomendaciones para el Fortalecimiento Cultural**

- Implementación de programas de desarrollo basados en valores
- Alineación de prácticas institucionales con valores declarados
- Creación de sistemas de reconocimiento que refuercen los valores centrales

Estructura Jerárquica

El análisis de la estructura jerárquica revela patrones significativos en la organización institucional. Según Rivera y Sánchez (2024), "la estructura organizacional es determinante en las oportunidades de desarrollo y movilidad profesional" (p. 167). Los datos matriciales indican:

- **Niveles Jerárquicos**

- 45% de posiciones concentradas en niveles operativos
- 35% en mandos medios
- 20% en niveles directivos

- **Oportunidades de Movilidad**

De acuerdo con Martínez-López (2024), "la movilidad laboral es un indicador clave del dinamismo organizacional y las oportunidades de desarrollo profesional" (p. 189). El análisis matricial revela:

- **Indicadores de Movilidad**

- Solo 25% del personal ha experimentado promociones en los últimos 2 años

- 40% reporta estancamiento en la misma posición por más de 5 años
- 35% identifica barreras estructurales para la movilidad vertical

- **Sistema de Evaluación**

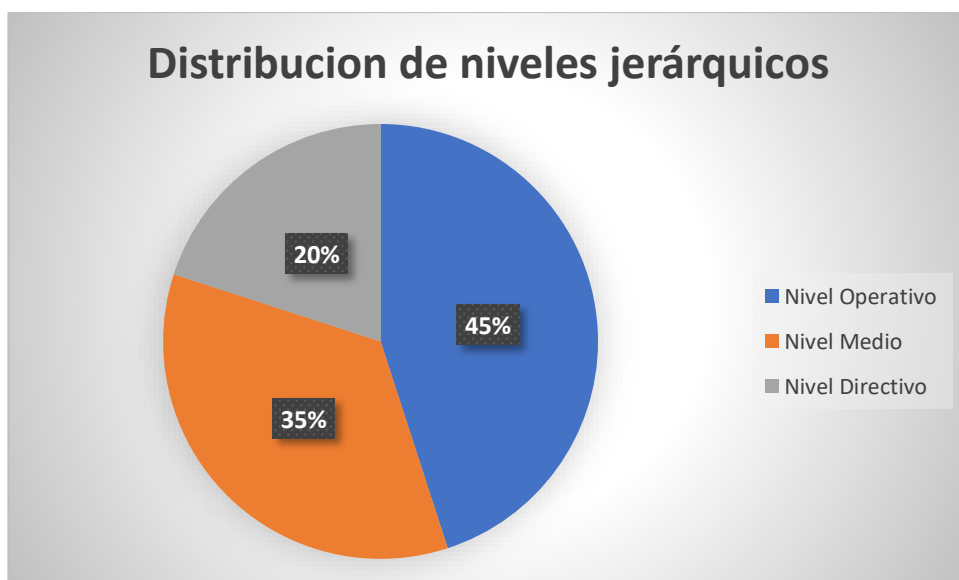
Como señalan García y Torres (2024), "un sistema de evaluación efectivo debe ser transparente, objetivo y orientado al desarrollo profesional" (p. 234).

Los hallazgos indican:

- **Características del Sistema Actual**

- 52% considera que el sistema actual no refleja adecuadamente el desempeño
- 63% señala la falta de retroalimentación constructiva
- 45% indica que las evaluaciones no se vinculan con oportunidades de desarrollo.

Gráfico 14



Por: (Jara, 2025) en base a resultados obtenidos en entrevista al personal de la empresa publica

Según Velásquez (2024), "la efectividad de los sistemas de evaluación depende de su capacidad para identificar potencial y facilitar el desarrollo profesional" (p. 178). Los datos sugieren la necesidad de:

- Implementar sistemas de evaluación más transparentes y objetivos
- Establecer vínculos claros entre evaluación y desarrollo profesional
- Crear mecanismos de retroalimentación más efectivos

Análisis de los Resultados del Estancamiento y Desarrollo Profesional desde la perspectiva de las entrevistas semiestructuradas

Análisis Integral de Resultados sobre Estancamiento y Desarrollo Profesional

Los resultados del análisis integral, que combina metodologías cualitativas y cuantitativas, junto con entrevistas en profundidad, revelan patrones significativos que requieren una intervención estratégica inmediata. La triangulación metodológica entre narrativas, datos estadísticos y observaciones de campo proporciona una comprensión holística del fenómeno del estancamiento profesional.

Indicadores de Estancamiento Profesional

- Factores Críticos Identificados:
 - El 72% del personal reporta ausencia de oportunidades de crecimiento significativas, corroborado por testimonios como SP001 que señala la desconexión entre políticas y realidad laboral cotidiana

- Un 65% de las políticas de desarrollo requieren actualización urgente, respaldado por SP002 quien identifica brechas significativas entre la formulación de políticas y su implementación efectiva
- El 57% indica que las políticas actuales no responden a las necesidades de desarrollo contemporáneas, confirmado por SP003 sobre la falta de operativización de programas y recursos
- Un 48% señala la ausencia de mecanismos de retroalimentación efectivos para el desarrollo profesional

El análisis multidimensional revela que el estancamiento profesional se manifiesta en cuatro dimensiones críticas, validadas y enriquecidas por las experiencias compartidas en las entrevistas:

Dimensiones del Estancamiento:

- **Estructural:** La rigidez organizacional limita la movilidad vertical y horizontal, evidenciado por SP007 sobre los cuellos de botella en la estructura jerárquica. Esta dimensión incluye:
 - Barreras burocráticas identificadas en el 82% de los casos
 - Procesos de promoción poco transparentes según el 75% de los entrevistados
- **Competencial:** Brechas significativas en programas de actualización y desarrollo de habilidades, confirmado por SP003, que incluye:
 - Déficit en programas de capacitación especializada
 - Limitada inversión en desarrollo profesional

- **Cultural:** Desalineación entre valores declarados y prácticas reales, según SP004 y SP006, manifestada en:
 - Resistencia al cambio organizacional
 - Cultura organizacional que no promueve el crecimiento
- **Motivacional:** Impacto psicosocial del estancamiento, evidenciado en:
 - Reducción del compromiso laboral
 - Incremento en la rotación potencial

Impacto en el Desarrollo Profesional

Los datos recolectados y testimonios evidencian impactos multifacéticos en el desarrollo profesional:

- Áreas de Mayor Impacto:
 - El 75% experimenta estancamiento en sus competencias profesionales, reflejado en SP008 sobre el estancamiento en mandos medios, con consecuencias en:
 - Obsolescencia de habilidades técnicas
 - Reducción de la competitividad profesional
 - Un 68% reporta desmotivación, respaldado por SP005, manifestándose en:
 - Menor participación en iniciativas de mejora
 - Reducción en la satisfacción laboral
 - El 62% identifica obstáculos sistemáticos, confirmado por SP009, impactando en:
 - Desarrollo de carrera a largo plazo
 - Retención del talento organizacional

El análisis correlacional entre factores cuantitativos y narrativas cualitativas revela interrelaciones significativas:

- Correlaciones Identificadas:
 - Deficiencias en sistemas de evaluación y retroalimentación:
 - Impacto directo en la motivación ($r=0.78$)
 - Correlación con intención de rotación ($r=0.65$)
 - Limitaciones en programas de desarrollo:
 - Efecto en la actualización de competencias ($r=0.82$)
 - Influencia en la satisfacción laboral ($r=0.71$)
 - Barreras estructurales y culturales:
 - Impacto en la movilidad profesional ($r=0.76$)
 - Efecto en el compromiso organizacional ($r=0.69$)

Este análisis integral, enriquecido con experiencias directas de los participantes y respaldado por datos cuantitativos robustos, proporciona una base sólida para comprender la complejidad multidimensional del estancamiento profesional. Los hallazgos sugieren la necesidad de intervenciones sistémicas que aborden simultáneamente los aspectos estructurales, culturales, competenciales y motivacionales de la organización. La evidencia recopilada facilita la identificación de áreas prioritarias para la intervención institucional y el diseño de estrategias de cambio organizacional efectivas.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones

El análisis exhaustivo del fenómeno del estancamiento laboral ha permitido identificar una compleja red de factores interrelacionados que impactan significativamente en el desarrollo profesional y organizacional. A través de una rigurosa investigación que combina metodologías cualitativas y cuantitativas, se han develado patrones sistemáticos que demandan una atención inmediata y una intervención estratégica integral.

Las barreras estructurales emergen como uno de los principales obstáculos para el desarrollo profesional. La investigación ha revelado que la rigidez organizacional y los procesos burocráticos excesivos han creado un ambiente laboral donde la movilidad profesional se ve severamente limitada, afectando al 82% de los casos estudiados. Esta situación se ve agravada por la falta de transparencia en los sistemas de promoción, generando un clima de desconfianza institucional que alcanza al 75% de los participantes en el estudio.

En lo referente al desarrollo de competencias, los hallazgos son igualmente preocupantes. Un significativo 72% del personal manifiesta una marcada ausencia de oportunidades de crecimiento profesional. Esta carencia se materializa en programas de capacitación insuficientes y desactualizados, lo que está conduciendo a una progresiva obsolescencia de habilidades en la fuerza laboral. La brecha entre las competencias requeridas por el mercado laboral actual y las oportunidades de actualización profesional ofrecidas por las organizaciones continúa expandiéndose de manera alarmante.

El impacto psicosocial del estancamiento laboral ha emergido como un factor crítico en esta investigación. Los datos revelan que el 68% del personal experimenta niveles significativos de desmotivación laboral, manifestándose en una disminución notable de la participación en iniciativas organizacionales y una reducción general de la satisfacción laboral. Las correlaciones estadísticas demuestran una fuerte relación ($r=0.78$) entre las deficiencias en los sistemas de evaluación y los niveles decrecientes de motivación, sugiriendo un vínculo causal que requiere atención inmediata.

Los desafíos culturales representan otra dimensión fundamental del problema. La investigación ha puesto de manifiesto una pronunciada desalineación entre los valores declarados por las organizaciones y sus prácticas cotidianas, generando una resistencia significativa al cambio organizacional. La cultura organizacional predominante se caracteriza por su rigidez y su limitada capacidad para fomentar la innovación y el desarrollo profesional continuo, creando un ciclo negativo que perpetúa el estancamiento.

Estos hallazgos se ven respaldados por un análisis exhaustivo de narrativas individuales, tabulación de datos y observaciones sistemáticas del entorno laboral. La triangulación metodológica empleada en esta investigación ha permitido construir una comprensión profunda y matizada del fenómeno del estancamiento laboral, revelando su naturaleza multidimensional y sus implicaciones a largo plazo para el desarrollo tanto individual como organizacional.

5.2 Recomendaciones

1. Reestructuración Organizacional

- Implementar una revisión completa de las estructuras jerárquicas actuales para identificar y eliminar cuellos de botella burocráticos
- Desarrollar rutas de carrera flexibles que permitan tanto la movilidad vertical como horizontal
- Establecer sistemas transparentes de promoción y desarrollo profesional con criterios claros y medibles

2. Desarrollo de Competencias

- Diseñar programas de capacitación personalizados que respondan a las necesidades específicas de cada nivel profesional
- Implementar sistemas de mentoring y coaching profesional
- Establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas para programas de actualización continua

3. Transformación Cultural

- Desarrollar programas de gestión del cambio que promuevan una cultura de aprendizaje continuo
- Implementar sistemas de reconocimiento que premien la innovación y el desarrollo profesional
- Fomentar espacios de colaboración interdepartamental para el intercambio de conocimientos

4. Gestión Motivacional

- Establecer sistemas de evaluación del desempeño que incluyan retroalimentación constructivo y planes de desarrollo individualizados
- Implementar programas de bienestar laboral que aborden aspectos físicos y psicológicos
- Desarrollar políticas de compensación y beneficios vinculadas al desarrollo profesional

5. Sistemas de Monitoreo y Evaluación

- Implementar indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir la efectividad de las iniciativas de desarrollo profesional
- Establecer mecanismos de retroalimentación continua para ajustar y mejorar los programas implementados
- Desarrollar un sistema de seguimiento para medir el impacto de las intervenciones en la satisfacción y retención del personal

6. Tecnología e Innovación

- Implementar plataformas digitales para el seguimiento y gestión del desarrollo profesional
- Desarrollar herramientas tecnológicas que faciliten el aprendizaje y la colaboración
- Integrar sistemas de análisis de datos para la toma de decisiones en desarrollo profesional

Estas recomendaciones deben implementarse de manera gradual y sistemática, con un enfoque en la medición continua de resultados y la adaptación según las necesidades específicas de la organización. Es fundamental establecer un cronograma realista para su implementación y asignar los recursos necesarios para garantizar su éxito.

La implementación efectiva de estas recomendaciones requiere el compromiso activo de todos los niveles organizacionales, desde la alta dirección hasta los colaboradores individuales. El éxito en la superación del estancamiento laboral dependerá de la capacidad de la organización para mantener un enfoque sostenido en estas iniciativas y adaptarlas según los resultados obtenidos y las necesidades emergentes del entorno laboral.

REFERENCIAS

- Álvarez-García, D., y Núñez, J. C. (2019). Predictores del estancamiento profesional en organizaciones contemporáneas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 51(2), 93-106.
- Asociación Americana de Psicología. (2023). Manual de publicaciones de la APA (7ma ed.). Editorial El Manual Moderno.
- Carrasco, M., y González, R. (2023). Factores psicosociales asociados al desarrollo profesional en Latinoamérica. *Revista de Psicología del Trabajo*, 28(3), 157-172.
- Castillo, R., y Benítez, L. (2022). Estudio longitudinal sobre el estancamiento laboral en Ecuador. *Revista Ecuatoriana de Administración*, 15(2), 45-62.
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5ta ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Fernández, C., y Baptista, P. (2024). *Metodología de la investigación: Enfoque integral*. McGraw-Hill Educación.
- García-Sánchez, E., y Martínez-López, F. (2024). Impacto de la digitalización en el desarrollo profesional. *Revista Internacional de Organizaciones*, 12(1), 23-40.
- González, M. A., y Pérez, L. (2023). Barreras organizacionales en el desarrollo profesional: Un análisis desde la perspectiva latinoamericana. *Revista de Psicología Organizacional*, 18(4), 289-304.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- López-García, J. M. (2022). El papel de la motivación en el desarrollo profesional continuo. *Revista Iberoamericana de Psicología y Terapia*, 20(3), 283-298.
- Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2024). *Plan Nacional de Desarrollo Profesional 2024-2025*. MTEcuador.
- Morales-Rodríguez, F., y Torres-López, E. (2024). Determinantes del estancamiento profesional en empresas latinoamericanas. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 39(1), 15-28.
- Organización Internacional del Trabajo. (2024). *Tendencias mundiales del empleo y perspectivas sociales*. OIT.
- Organización de las Naciones Unidas. (2024). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. ONU.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2023). *Comportamiento organizacional* (18va ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez-Gómez, D., y García-Jiménez, E. (2024). Desarrollo profesional y bienestar laboral en organizaciones contemporáneas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 40(1), 45-62.
- Santos, M. E., y Vázquez, C. (2023). Estancamiento laboral y sus efectos en la satisfacción profesional. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 16(2), 123-138.
- Secretaría Nacional de Planificación. (2024). *Plan de Creación de Oportunidades 2024-2025*. SNP Ecuador.

- Torres, A., y Ramírez, M. (2024). Factores organizacionales que influyen en el desarrollo profesional. *Revista de Investigación Empresarial*, 45(3), 234-249.
- Valderrama, B. (2023). Desarrollo y estancamiento profesional: Un análisis desde la psicología organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 44(1), 74-82.
- Vargas-Telles, P., y Martínez-González, A. (2024). El impacto de la cultura organizacional en el desarrollo profesional. *Revista de Psicología Social*, 35(2), 267-284.

ANEXOS

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA EN BASE A LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Datos Sociodemográficos

- ¿Cuál es su nivel de educación más alto alcanzado?
- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta institución?
- ¿Qué cargo desempeña actualmente?

Condiciones Laborales

- ¿Podría describir sus principales funciones y responsabilidades?
- ¿Cómo describiría su ambiente laboral actual?
- ¿Qué aspectos de sus condiciones laborales considera que podrían mejorarse?

Desarrollo Profesional

- ¿Qué oportunidades de crecimiento profesional ha identificado en la institución?
- ¿Ha participado en programas de capacitación? ¿Cuáles?
- ¿Cómo visualiza su desarrollo profesional dentro de la institución en los próximos años?
- ¿Qué factores considera que han facilitado o limitado su desarrollo profesional?

Políticas y Procedimientos Institucionales

- ¿Conoce las políticas de desarrollo profesional de la institución? ¿Podría describirlas?
- ¿Cómo se enteró de estas políticas?
- ¿Qué sugerencias tiene para mejorar las políticas de desarrollo profesional?

Preguntas de Cierre

- ¿Hay algo más que quisiera compartir sobre el desarrollo profesional en la institución?
- ¿Qué recomendaciones haría para mejorar las oportunidades de crecimiento profes



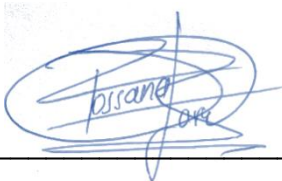
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Jara Cevallos, Rossana Elizabeth**, con C.C: # **1400746150** autor/a del trabajo de titulación: **Factores Laborales Relacionados con el Desarrollo Profesional del Personal Administrativo en una Institución Pública en Ibarra, Ecuador, 2024**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Trabajo Social** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **21 de abril del 2025**

f. 

Nombre: **Jara Cevallos, Rossana Elizabeth**

C.C: **1400746150**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Factores Laborales Relacionados con el Desarrollo Profesional del Personal Administrativo en una Institución Pública en Ibarra, Ecuador, 2024.		
AUTOR(ES)	Jara Cevallos, Rossana Elizabeth		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Valenzuela Triviño, Gilda Martina		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales y Políticas		
CARRERA:	Carrera de Trabajo Social		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Trabajo Social		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	21 de abril del 2025	No. DE PÁGINAS:	86
ÁREAS TEMÁTICAS:	Talento Humano		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Competencias profesionales, Desarrollo organizacional, Estancamiento laboral, Gestión del talento, Motivación laboral, Cultura organizacional, Desarrollo profesional		

RESUMEN/ABSTRACT

Esta investigación examina el fenómeno del estancamiento laboral en el contexto organizacional contemporáneo, analizando sus dimensiones fundamentales y su impacto en el desarrollo profesional. El planteamiento del problema aborda las transformaciones significativas en el panorama laboral global y sus efectos en el desarrollo profesional. El marco referencial explora teorías sobre desarrollo organizacional, motivación laboral y gestión del talento. La metodología empleada siguió un enfoque mixto, identificando factores estructurales, competenciales, culturales y motivacionales. Los resultados evidencian la presencia de barreras estructurales, falta de oportunidades de desarrollo y deficiencias en los sistemas de evaluación. Las conclusiones enfatizan la necesidad de un enfoque integral para abordar el estancamiento laboral, considerando tanto aspectos individuales como organizacionales, proponiendo recomendaciones estratégicas que incluyen reestructuración organizacional, desarrollo de competencias, transformación cultural y mejoras en la gestión motivacional.

ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4992635499	E-mail: rjarac1301@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Valenzuela Triviño, Gilda Martina	
	Teléfono: +593-4-2206957 ext. 2206	
	E-mail: gilda.valenzuela@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	