



Placer y sufrimiento en los planes de carrera organizacional

Maritza López Beltrán

Artículo de investigación presentado para optar al título de Magíster en Gestión Humana

Asesores

Juan Fernando Jimenez Hurtado, Magíster (MSc) en Educación y Desarrollo Humano

Óscar Darío Ortiz Velásquez, Magíster (Msc) en Ciencias de la Administración

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Gestión Humana
Medellín, Antioquia, Colombia
2024

Ciudad universitaria: Calle 67 No. 53-108, bloque 13 oficina 117
Recepción de correspondencia: Calle 70 No. 52-21 – Teléfonos (57 4) 219 58 32 – 219 58 33
Correo electrónico: posgradoseconomicas@udea.edu.co
Sitio web: <http://economicas.udea.edu.co>
Nit: 890.980.040-8- Apartado 1226- Medellín, Colombia

Cita	(López, 2024)
Referencia	López, M. (2024). Placer y sufrimiento en los planes de carrera organizacional [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



**Maestría en Gestión Humana, Cohorte VI.
Grupo de Investigación Comphor.**



Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Ciudad universitaria: Calle 67 No. 53-108, bloque 13 oficina 117
Recepción de correspondencia: Calle 70 No. 52-21 – Teléfonos (57 4) 219 58 32 – 219 58 33
Correo electrónico: posgradoseconomicas@udea.edu.co
Sitio web: <http://economicas.udea.edu.co>
Nit: 890.980.040-8- Apartado 1226- Medellín, Colombia

Tabla de Contenido

Figuras y tablas	4
Resumen	5
Introducción	5
Marco teórico	8
Gestión del personal	8
Macroprocesos y desarrollo de personal	9
Planes de carrera	10
Psicoanálisis en las organizaciones	12
Placer y sufrimiento en el trabajo	13
Metodología	17
Resultados y discusión	22
Conclusiones	28
Referencias bibliográficas	31

Figuras y tablas

Figura 1 Teoría de lo real del trabajo, Dejours (2009a).....	15
Tabla 1 Datos sociodemográficos de los participantes	19
Tabla 2 Matriz de categorización de verbatims por colores	20
Tabla 3 Categorización verbatims	21

Resumen

El ámbito laboral es fundamental en la vida de los sujetos, mediando su desarrollo profesional, personal y emocional. Los planes de carrera organizacionales, como subproceso de la gestión del personal, surgen para promover el crecimiento de los trabajadores, sin embargo, no están exentos de tensiones que generan experiencias de placer y sufrimiento. Este estudio cualitativo explora estas experiencias en trabajadores participantes de planes de carrera en una empresa dedicada a la tercerización de procesos en Colombia. Utilizando un diseño etnográfico y entrevistas en profundidad, se analizaron las experiencias desde perspectivas psicoanalíticas y de la psicodinámica del trabajo, identificando la naturaleza ambivalente del plan carrera, generando simultáneamente experiencias de placer y sufrimiento. Las implicaciones incluyen la necesidad de un enfoque más holístico en la gestión del personal. Este estudio contribuye a comprender la subjetividad en los procesos organizacionales contemporáneos, abriendo nuevas vías de investigación que contemplen las experiencias subjetivas de los trabajadores.

Palabras clave: Gestión de personal, plan carrera, placer, sufrimiento.

Introducción

Dentro de la gestión del personal, el plan carrera se posiciona como un proceso clave ya que pretende alinear las expectativas de la organización con las del trabajador, con la intención de mitigar los niveles de insatisfacción (Carrera, 2016). Este interés de las organizaciones por desarrollar al personal implica que cada sujeto realice diversos esfuerzos para ser seleccionado y obtener un ascenso en el trabajo. Las empresas se han visto en la necesidad de formalizar este proceso como una estrategia para potencializar al trabajador, el cual es parte fundamental para mantener la ventaja competitiva (Fernandez, 2002). De esta manera, las organizaciones buscan mejorar la experiencia del trabajador, aspecto fundamental en el ámbito laboral contemporáneo que aspira a crear entornos más satisfactorios, lo cual naturalmente puede reflejarse en mayor compromiso y disminución de la rotación de personal.

Ciudad universitaria: Calle 67 No. 53-108, bloque 13 oficina 117

Recepción de correspondencia: Calle 70 No. 52-21 – Teléfonos (57 4) 219 58 32 – 219 58 33

Correo electrónico: posgradoseconomicas@udea.edu.co

Sitio web: <http://economicas.udea.edu.co>

Nit: 890.980.040-8- Apartado 1226- Medellín, Colombia

Varios estudios respaldan la importancia de los planes de carrera para facilitar la gestión del personal. Kraimer et al. (2011) encontraron que la percepción de oportunidades de carrera permite que se generen resultados positivos como un mayor desempeño y menor rotación. Aviles (2024) menciona que las oportunidades de desarrollo, que incluyen aspectos como programas de capacitación, desarrollo, gestión del talento, coaching, mentoring y planes de carrera son dimensiones centrales del salario emocional. Estas iniciativas permiten a los trabajadores crecer y avanzar en los roles que desempeñan, adquiriendo nuevas habilidades y conocimientos.

Asimismo, Ramírez y Sánchez (2014) resaltan que los planes de carrera permiten tener personal mejor capacitado y eficiente en los puestos de trabajo, logrando un desarrollo conjunto que agrega valor al capital intelectual de la empresa y al ahorro de costos, lo que refuerza su importancia estratégica. En este sentido, Vásquez-Eraza et al. (2022) plantean que la relación entre el coaching y el plan de desarrollo de carrera contribuye a generar un ambiente laboral positivo, al cubrir las necesidades básicas de los trabajadores en términos de capacitación y desarrollo personal. Esto propicia un entorno agradable en el que los trabajadores pueden mejorar y desarrollarse, favoreciendo un buen desempeño y calidad de vida.

Aunque el plan carrera parece traer múltiples beneficios tanto para la organización como para el trabajador, algunos teóricos del psicoanálisis plantean una visión más compleja. Freud (1930) sostenía que el hombre posee una aversión natural al trabajo, ya que debe emplear gran parte de su energía pulsional que preferiría gastar en otras posibilidades de satisfacción. Esto se relaciona con el plan carrera, pues es un proceso en el cual el sujeto debe hacer un gran esfuerzo personal para desarrollarse profesionalmente dentro de la organización sin tener garantía de que esto le genere resultados positivos. Por su parte, Dejours (2012) refiere que el trabajo es un escenario donde el sujeto puede experimentar sufrimiento cuando no logra superar las dificultades de su actividad laboral por sus propios medios. Esto se refleja en el plan carrera, donde el trabajador puede enfrentarse a desafíos y exigencias que ponen a prueba sus habilidades y conocimientos sin poder superarlos. Desde esta perspectiva, según Ferrari (2016) el trabajo es un fenómeno humano complejo y ambivalente que puede generar tanto satisfacciones como frustraciones, permite el desarrollo personal pero también la minimización del trabajador, además de contribuir a la salud psicofísica o a la enfermedad, similar a lo que señala Dejours (2013/2009), el trabajo es un

Ciudad universitaria: Calle 67 No. 53-108, bloque 13 oficina 117

Recepción de correspondencia: Calle 70 No. 52-21 – Teléfonos (57 4) 219 58 32 – 219 58 33

Correo electrónico: posgradoseconomicas@udea.edu.co

Sitio web: <http://economicas.udea.edu.co>

Nit: 890.980.040-8- Apartado 1226- Medellín, Colombia

mediador crucial en la búsqueda de la autorrealización, desencadenando que el trabajador exteriorice lo mejor pero también lo peor.

Los estudios de Ramírez (2021) y Lima & Gemma (2019) corroboran estas ideas al identificar que la falta de posibilidades de ascenso dentro de las organizaciones ya sea por rigidez estructural o criterios limitados, puede ser una fuente de malestar para los trabajadores al obstaculizar su crecimiento profesional. Por otro lado, el reconocimiento recibido a través de los planes de carrera emerge como un factor generador de placer y satisfacción (Ramírez, 2021; Tomasi et al., 2020). Estos hallazgos sugieren que los planes de carrera pueden tener un impacto significativo en la experiencia laboral de los trabajadores.

Otras investigaciones apuntan a la complejidad de las vivencias de placer y sufrimiento en el contexto de los planes de carrera. Gómez (2022) halló que la incorporación de los procesos de planificación de la carrera muestra resultados ambivalentes en la sensación de bienestar, siendo consideradas por algunos como desafíos positivos, mientras que otros revelan una asociación negativa especialmente en trabajadores jóvenes. Agudelo-Orrego (2019) señala que, si bien la mayoría de las empresas cuentan con un plan estratégico y han definido su misión, visión y valores corporativos, pocas se encargan de verificar que estos lineamientos se materialicen efectivamente en la práctica. Esto sugiere que puede existir una brecha entre los objetivos declarados de desarrollo y realización personal a través de los planes de carrera y la forma en que estos se implementan y vivencian por parte de los trabajadores en su cotidianidad laboral.

Por otro lado, Warr (2013) señala que para comprender y mejorar la felicidad de los trabajadores es fundamental examinar tanto los aspectos de la persona como las características ambientales. Sugiere investigar el posible efecto mediador o moderador de rasgos de personalidad, valores personales y juicios situacionales. Estos lineamientos pueden orientar el estudio de las experiencias subjetivas en los planes de carrera, considerando factores individuales y contextuales.

En síntesis, la literatura sugiere que el plan carrera, si bien ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo, también implica un compromiso y esfuerzo significativo por parte del trabajador. Al explorar la subjetividad de quienes participan en estos procesos, podrían encontrarse tanto experiencias de placer como de sufrimiento derivadas de los esfuerzos realizados y los resultados obtenidos. Estas vivencias, según Dejours (2009a, 2012, 2013/2009), están implicadas en la construcción de la identidad, las relaciones sociales y la salud mental. Comprender estas

Ciudad universitaria: Calle 67 No. 53-108, bloque 13 oficina 117

Recepción de correspondencia: Calle 70 No. 52-21 – Teléfonos (57 4) 219 58 32 – 219 58 33

Correo electrónico: posgradoseconomicas@udea.edu.co

Sitio web: <http://economicas.udea.edu.co>

Nit: 890.980.040-8- Apartado 1226- Medellín, Colombia

experiencias subjetivas es fundamental, ya que pueden tener implicaciones significativas en el bienestar integral de los trabajadores.

En este orden de ideas, la importancia de esta investigación, que se realiza en una organización contemporánea encargada de la tercerización de procesos en Colombia, la cual lleva implementado el plan carrera hace dos años, radica en su potencial para contribuir a nivel práctico en el campo de la gestión de personal. Los resultados esperados podrían orientar a las organizaciones en el diseño e implementación de planes de carrera que consideren la subjetividad del trabajador. Al integrar los conceptos de placer y sufrimiento en el análisis de los planes de carrera, se espera ampliar la comprensión de la dinámica psicológica que subyace a estos procesos organizacionales, abriendo nuevas vías para futuras investigaciones en este campo. Por lo tanto, esta investigación se propone comprender las experiencias de placer y sufrimiento de los trabajadores que participan en los planes de carrera organizacional, buscando responder a la pregunta: ¿Qué experiencias de placer y sufrimiento vivencian los trabajadores que participan en los planes de carrera organizacional, en una organización contemporánea encargada de la tercerización de procesos en Colombia?

Marco teórico

Gestión del personal

La gestión de personal tiene sus orígenes en la consolidación de la empresa capitalista industrial durante la segunda mitad del siglo XIX, tras la industrialización y el surgimiento de la clase obrera, se generó un choque entre los intereses de los empresarios y los trabajadores. En este contexto, la gestión humana emergió como mediadora y buscadora de la paz industrial. En sus inicios, se enfocaba en desarrollar hábitos en los trabajadores, controlar ritmos de producción y mejorar las condiciones físicas del lugar de trabajo, incluso implementando programas de recreación, vivienda y seguridad social. De esta manera, los primeros departamentos encargados de estas tareas se denominaron departamentos de relaciones industriales (Calderón et al., 2010).

Con el tiempo, se identificó que no era suficiente satisfacer solo las necesidades primarias de los trabajadores, sino que también requerían reconocimiento, participación y autorregulación.

Posteriormente, con el surgimiento de la tecnología, la automatización de tareas y el libre mercado, se incorporó el concepto de estrategia como mecanismo para que las organizaciones comprendieran el entorno turbulento, controlaran la incertidumbre y gestionaran el cambio y las transformaciones culturales. En este escenario, la gestión humana asumió el papel de aliado brindando apoyo para cumplir los objetivos estratégicos, adoptando el nombre de Recursos Humanos (Calderón et al., 2010).

La gestión de personal moderna trasciende los procesos tradicionales de administración de personal, organización del trabajo, manejo de relaciones laborales, gestión de prácticas de recursos humanos y comprensión de mercados laborales. Adopta un enfoque holístico para contribuir al logro de los objetivos organizacionales, brindando soporte a las estrategias empresariales y promoviendo el desarrollo de los trabajadores. Este enfoque se basa en la premisa de que las personas son fuente de ventaja competitiva para las organizaciones (Calderón et al., 2010). Así, la gestión de personal se convierte en representante de los intereses de los trabajadores y, al mismo tiempo, en un aliado estratégico de la dirección de la empresa. Calderón et al. (2010) señalan que según la concepción moderna el trabajo aporta a la dignificación del sujeto, su satisfacción y autorrealización. En este sentido, la gestión de personal moderna busca conciliar los objetivos organizacionales con las necesidades y aspiraciones de los trabajadores, promoviendo un entorno laboral que favorezca el desarrollo integral.

Según lo observado por Calderón et al. (2010), en Colombia se evidencia una división entre las organizaciones con gran contribución a la competitividad, que visualizan el área de gestión humana como aliada de la dirección estratégica, y otras aún enfocadas en la operatividad, con áreas de gestión humana poco desarrolladas o no implementadas. Esta realidad pone de manifiesto que, algunas organizaciones no reconocen la gestión de personal como un departamento clave en su despliegue estratégico.

Macroprocesos y desarrollo de personal

La gestión del talento humano comprende una serie de macroprocesos interrelacionados que buscan atraer, desarrollar y fidelizar a los trabajadores en las organizaciones. García (2009) identifica cinco macroprocesos en la gestión del talento humano: 1) Organización y planificación del área de gestión humana, 2) Incorporación y adaptación de las personas a la organización, 3)

Compensación, bienestar y salud de las personas, 4) Desarrollo de personal, y 5) Relaciones con el empleado.

Con relación al macroproceso de desarrollo del personal este busca mantener y potenciar el talento humano en las organizaciones. A través de procesos formativos, se busca fortalecer las competencias y habilidades de los trabajadores, permitiendo su crecimiento individual y, en consecuencia, contribuyendo al desarrollo de la organización en su conjunto. Este macroproceso está compuesto por los procesos de capacitación y entrenamiento, el desarrollo profesional y los planes de carrera, la evaluación y mejoramiento del desempeño y el sistema de información y monitoreo de gestión humana (García, 2009).

De igual forma la autora referenciada anteriormente plantea que los procesos no pueden verse de manera aislada, sino que deben identificarse de acuerdo con un objetivo y debe existir interrelación entre ellos para permitir el logro de los objetivos organizacionales. En línea con lo anterior señala que:

Es importante entender e identificar la relación que existe entre los macroprocesos y los procesos que lo componen, con las otras áreas de la organización, ya que de la efectividad de la relación depende el mejoramiento organizacional y la generación de valor en su interior. (García, 2009, p.198)

En la medida en que los procesos de gestión humana estén integrados y se trabajen de manera coordinada con las demás áreas, se podrá generar un mayor valor agregado y contribuir significativamente al éxito y la competitividad de la empresa.

Planes de carrera

Los planes de carrera son un proceso significativo en la gestión del personal. Según García (2009), el desarrollo de carrera se define como el proceso a través del cual se establecen los objetivos y se traza el futuro profesional del trabajador, mediante la secuencia de cargos que ocupará a lo largo de su trayectoria laboral. Los planes de carrera están íntimamente ligados al desarrollo del talento humano y al crecimiento profesional dentro de las organizaciones. Esta definición se complementa con las propuestas por la Real Academia Española (RAE), que define carrera como el "curso o actuación que sigue alguien durante un tiempo" y también como la "profesión o actividad que se ejerce durante un periodo considerable de la vida" (RAE, s.f.). Estas

Ciudad universitaria: Calle 67 No. 53-108, bloque 13 oficina 117

Recepción de correspondencia: Calle 70 No. 52-21 – Teléfonos (57 4) 219 58 32 – 219 58 33

Correo electrónico: posgradoseconomicas@udea.edu.co

Sitio web: <http://economicas.udea.edu.co>

Nit: 890.980.040-8- Apartado 1226- Medellín, Colombia

acepciones resaltan la dimensión temporal de la carrera y su relación con la trayectoria profesional de un sujeto a lo largo de su vida laboral. Otra definición interesante que ofrece la RAE es la de carrera como "competición de velocidad entre personas, animales u otras cosas" (RAE, s.f.). Esta acepción, aunque en un contexto diferente, invita a reflexionar sobre los posibles efectos de los planes de carrera en las organizaciones. En algunos casos, estos planes pueden generar un ambiente de competencia entre los trabajadores, quienes buscan ser promocionados o ascendidos, tal como los competidores se esfuerzan por llegar primeros a la meta en una carrera. A esto añade Dejours y Bégue (2010) que la evaluación individual del rendimiento puede introducir la competencia no solo entre diferentes áreas de la organización, sino también entre los propios trabajadores, incluso, cuando el resultado de estas evaluaciones se vincula a un sistema de gratificaciones, como ascensos, (como es el caso del plan carrera), el clima laboral puede deteriorarse rápidamente entre quienes compiten por estos beneficios.

Sin embargo, como señalan Cabanas e Illouz (2019), en el contexto laboral contemporáneo se está produciendo un desplazamiento de la noción de carrera hacia la idea de proyecto. Mientras que la carrera marca unos hitos claros como la promoción, el aumento de salario y el reconocimiento laboral y social, el proyecto se caracteriza por la falta de hitos definidos, trasladando al trabajador la responsabilidad de adaptarse a las demandas cambiantes del mercado laboral. Este cambio ha implicado también una redefinición del trabajador, pasando de ser considerado como fuerza laboral, un activo en el que la empresa invierte, a ser concebido como capital humano, un recurso que debe invertir en sí mismo por sus propios medios.

Ahora bien, en el ámbito colombiano, a pesar de que existe poca formalización de los planes de carrera, las organizaciones afirman contar con programas de desarrollo orientados a facilitar la promoción interna de los trabajadores. Estos programas se basan más en el rendimiento, las capacidades y las habilidades de las personas que en su antigüedad en la empresa. Por otro lado, la noción tradicional de carrera prevalece principalmente en organizaciones con estructuras piramidales, sin embargo, en otro tipo de organizaciones ha emergido el concepto de plan de carrera personal, donde se brinda al trabajador oportunidades de formación y desarrollo para que pueda desempeñar funciones más atractivas dentro de su mismo nivel jerárquico. Para el éxito de esta práctica, es fundamental garantizar la transparencia en los procesos de promoción, con el fin de mantener la confianza de los trabajadores (Calderón et al., 2010).

Ciudad universitaria: Calle 67 No. 53-108, bloque 13 oficina 117

Recepción de correspondencia: Calle 70 No. 52-21 – Teléfonos (57 4) 219 58 32 – 219 58 33

Correo electrónico: posgradoseconomicas@udea.edu.co

Sitio web: <http://economicas.udea.edu.co>

Nit: 890.980.040-8- Apartado 1226- Medellín, Colombia

Psicoanálisis en las organizaciones

Las organizaciones, más allá de su materialidad física, adquieren una naturaleza virtual y subjetiva determinada por la percepción de quienes las observan. Su existencia trasciende la realidad tangible y se configura en la mente de los sujetos que la experimentan, por lo tanto, las organizaciones no son entidades estáticas e inamovibles, sino que su esencia y significado se construyen a partir de las interpretaciones y vivencias de aquellos que las conforman (Schvarstein, 2010).

Al formar parte de una masa, como sucede al ingresar a una organización, el sujeto experimenta una transformación psicológica, perdiendo parte de su individualidad en favor de la identidad colectiva (Freud, 1921). Este proceso ocurre en diversos contextos sociales, donde el trabajador se adapta a la cultura empresarial, asimilando y enfatizando los objetivos organizacionales. La masa tiende a homogeneizar a sus integrantes, priorizando la razón que une al grupo sobre las reflexiones individuales.

Esta adaptación y pérdida de individualidad puede generar un malestar subjetivo, producto del conflicto entre el deseo individual y la ley social que impone restricciones (Freud, 1930). Al integrarse a una organización, el sujeto se ve obligado a inhibir sus deseos individuales para acoplarse a las normas y objetivos colectivos, lo que puede desencadenar sufrimiento.

Freud ilustra la dinámica de grupos a través del ejemplo infantil: el niño, al perder su estatus de favorito con la llegada de hermanos, se une a ellos formando una masa donde todos son igualmente amados por el padre/conductor (Freud, 1927). Este fenómeno se replica en el ámbito laboral, donde el trabajador se une a sus compañeros para sobrellevar su papel en el sistema económico y de poder. Cruz (2002) añade: "Siempre el subordinado será ese otro diferente en la organización, ese otro cuya diferencia amenaza la identidad narcisista del empresario, el gerente y el administrador" (p. 17).

En el trabajo, existe un conductor que influye y lleva el mando del grupo. El trabajador obedece sin oposición, posiblemente como efecto de la identificación grupal o porque reemplaza su yo ideal con la ligazón que surge con el líder. Según Freud (1921), el sujeto se identifica con el

Ciudad universitaria: Calle 67 No. 53-108, bloque 13 oficina 117

Recepción de correspondencia: Calle 70 No. 52-21 – Teléfonos (57 4) 219 58 32 – 219 58 33

Correo electrónico: posgradoseconomicas@udea.edu.co

Sitio web: <http://economicas.udea.edu.co>

Nit: 890.980.040-8- Apartado 1226- Medellín, Colombia

conductor porque a través de él puede acercarse a su objeto de deseo, y se desencadena un efecto similar al del enamoramiento, anulando cualquier crítica.

Este fenómeno en el campo del trabajo implica que el sujeto sufre una alteración psicológica al ser parte de una organización, perdiendo parte de su identidad individual y adhiriéndose a la identidad de una multitud. La persona puede tener comportamientos contrarios a su subjetividad, experimentando tensión al adoptar creencias y objetivos ajenos. Esto podría tener repercusiones en cómo experimenta su actividad laboral y las experiencias de placer y sufrimiento que se podrían trasladar a otras dimensiones de la vida del trabajador. Este malestar subjetivo se intensifica en el ámbito laboral, donde el sujeto debe constantemente negociar entre sus deseos individuales y las demandas colectivas de la organización, lo que puede desencadenar diversas manifestaciones de sufrimiento psíquico.

Placer y sufrimiento en el trabajo

La teoría psicoanalítica aporta nociones relevantes para comprender la dinámica del placer y el sufrimiento en el ámbito laboral. Así mismo, la psicodinámica del trabajo, desarrollada por Dejours, surge como un enfoque que busca comprender el sufrimiento y los procesos intersubjetivos que se generan en el ámbito laboral. Desde estas perspectivas, el trabajo llega a ser una experiencia ambivalente ya que puede generar tanto sufrimiento, manifestado en forma de infelicidad, alienación y enfermedad mental, como placer, a través de la autorrealización, la sublimación y la promoción de la salud (Dejours, 2009; Orejuela, 2018).

Freud (1930) profundizó en la idea de que el ser humano se ve impulsado por pulsiones que buscan alcanzar la satisfacción y el placer, pero que inevitablemente encuentran insatisfacción y frustración debido a las restricciones impuestas por la cultura y la civilización. En el contexto organizacional, cuando los objetivos empresariales buscan imponerse de manera uniforme y alienante, absorbiendo el pensamiento y la creatividad de los trabajadores en aras de fines puramente económicos, se genera una falta de validez que impacta negativamente en el placer de los trabajadores. Esto se debe a que al percibir que su deseo individual corre el riesgo de desaparecer, completamente subsumido a los objetivos organizacionales, el trabajador experimenta resistencias y temores que representan una respuesta inconsciente ante la potencial pérdida de su fuente de placer y motivación (Bruneau, 1991).

Ciudad universitaria: Calle 67 No. 53-108, bloque 13 oficina 117

Recepción de correspondencia: Calle 70 No. 52-21 – Teléfonos (57 4) 219 58 32 – 219 58 33

Correo electrónico: posgradoseconomicas@udea.edu.co

Sitio web: <http://economicas.udea.edu.co>

Nit: 890.980.040-8- Apartado 1226- Medellín, Colombia

Uno concepto importante del psicoanálisis es la transferencia, que se refiere a la proyección del propio pasado en el presente de los otros o de los objetos que nos rodean. En el contexto organizacional, la transferencia puede manifestarse cuando los trabajadores fusionan o confunden sus roles y relaciones laborales con figuras, situaciones o vínculos previos de su historia personal, como equiparar a la empresa con una figura materna, a un colega con un hermano rival, o a un trabajador con un juguete (Bruneau, 1991). Es así como el sujeto recrea inconscientemente dinámicas pasadas de placer y sufrimiento, de esta manera, la transferencia actúa como un elemento provisional dando lugar a experiencias ambivalentes en el entorno laboral.

En el ámbito laboral, existe una discrepancia entre la organización prescrita del trabajo y la organización real, a esto Dejours (2009a) se refiere como el trabajo real, el cual se describe como la diferencia entre lo que se supone que se debe hacer según las normas establecidas y lo que realmente termina haciendo el trabajador para lograr los objetivos. Esta brecha entre lo prescrito y lo real puede ser una fuente de sufrimiento para los trabajadores.

Dejours (2009a) identifica tres fuentes principales de sufrimiento: el temor a la incompetencia verse obligado a trabajar de manera contraria a los propios principios éticos y la falta de reconocimiento. También, el sufrimiento surge cuando la relación entre el trabajador y la organización del trabajo se bloquea, cuando se han agotado las capacidades de adaptación y aprendizaje, y la insatisfacción alcanzada parece irreversible (Dejours, 2009a). Otros factores que contribuyen al sufrimiento son la percepción de dominación y falta de libertad, la repetición, la monotonía y el autoritarismo (Orejuela, 2018). Puede ocurrir que los trabajadores pueden identificarse con sus superiores y desear estar en su lugar, pero al mismo tiempo sentirse invisibles para ellos, lo que genera ira, resentimiento y malestar mental (Orejuela, 2018). La falta de reconocimiento legítimo y justo también está íntimamente ligada al malestar en el trabajo (Orejuela, 2018). Además, Peiró (1993, citado en Orejuela, 2018) señala que las condiciones físicas del trabajo, su contenido, las relaciones interpersonales, las posibilidades de desarrollo de carrera y la introducción de nuevas tecnologías pueden ser fuentes de estrés y desgaste para los trabajadores.

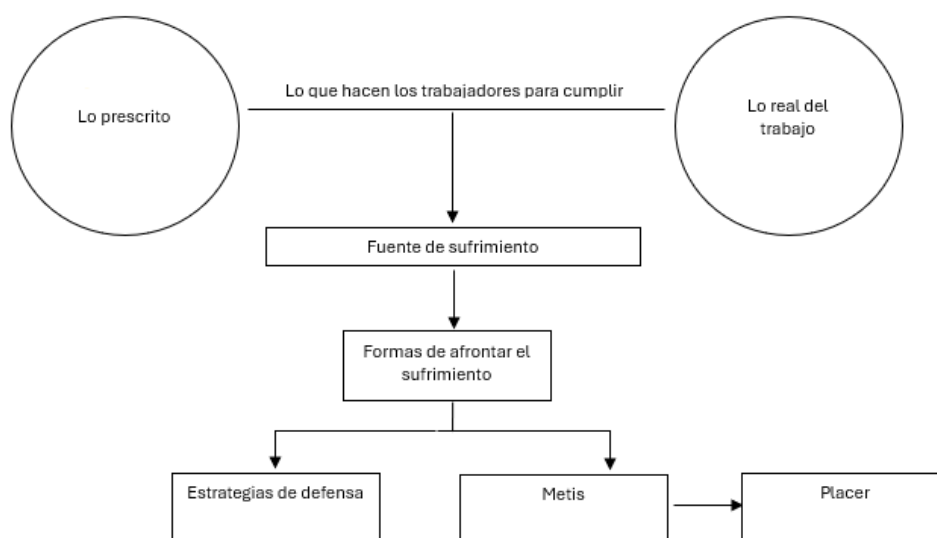
Como una forma de afrontar el sufrimiento en el trabajo, los sujetos desarrollan estrategias de defensa colectivas e individuales, que implican una forma de cooperación para aumentar la tolerancia al malestar (Dejours, 2012; Orejuela, 2018). Estas estrategias surgen como una forma de

negar la realidad del trabajo y si bien son necesarias para proteger la salud mental de los efectos negativos del sufrimiento, también pueden actuar como una trampa que insensibiliza a los trabajadores frente a aquello que les genera malestar, llegando incluso a tolerar el sufrimiento ético, es decir, el que surge de realizar actos que se reprobaban moralmente (Dejours, 2009). La fragmentación de la colectividad obrera ha llevado a que las respuestas defensivas frente al sufrimiento sean cada vez más individualizadas, dejando poco espacio para las estrategias colectivas (Dejours, 2009), como es el caso de los planes de carrera, en donde el trabajador se encuentra en una competencia por ser seleccionado y prima la individualidad.

Ahora bien, hay algo que ayuda fundamentalmente al trabajador para afrontar las tensiones mencionadas en el párrafo anterior, esta es la *metis*, entendida como una inteligencia astuta y creativa que permite a los trabajadores improvisar, encontrar soluciones novedosas y adaptarse a situaciones imprevistas en el ámbito laboral (Dejours, 2012). De esta manera, el trabajador puede afrontar las diferentes situaciones que le causan dificultad y desarrollar nuevas capacidades, ya que como indican Dejours y Bègue (2010), el trabajo no se limita a la producción, sino que implica también una transformación del sujeto.

Para ilustrar de manera más clara la dinámica entre lo preestablecido, lo real del trabajo, las estrategias de defensa, la *metis* y el placer y sufrimiento en el trabajo, se presenta el siguiente gráfico:

Figura 1 Teoría de lo real del trabajo, Dejours (2009a)



Fuente: Elaboración propia

Además, según Dejours (2009a) y Orejuela (2018), la vivencia de placer surge cuando el trabajador logra encontrar un sentido a su tarea, también cuando puede constatar su competencia, cuando trabaja en coherencia con los valores sociales que comparte y cuando recibe reconocimiento por la utilidad y calidad de su labor, a esto último Dejours (2009b) se refiere como juicio de utilidad y juicio de belleza respectivamente. El reconocimiento también juega un papel importante como un factor clave para la experiencia de placer, los trabajadores esperan un juicio sobre su labor, y cuando reciben valoraciones positivas, pueden trasladar ese reconocimiento del ámbito del hacer al ámbito del ser, fortaleciendo su identidad (Dejours y Bègue, 2010). De esta manera, un entorno laboral que promueve la autonomía, la cooperación y el reconocimiento favorece la experiencia de placer en el trabajo (Orejuela, 2018).

Bruneau (1991) identifica otras funciones importantes que puede desempeñar el proyecto de una empresa en relación con las vivencias de placer y sufrimiento de los trabajadores: una función sustitutiva, al representar una realidad trascendente en la que los trabajadores pueden participar activamente, en lugar de quedarse sumidos en sus inquietudes personales; una función integradora, al condensar y armonizar los diversos conocimientos, habilidades y trayectorias de los miembros, convirtiéndose en un punto de convergencia enriquecedor para todos; una función superadora de conflictos, al tener el potencial de canalizar y trascender los antagonismos y oposiciones entre trabajadores mediante un proceso de desarrollo colectivo e integrado que fomente el progreso de la conciencia individual y grupal; y por último, una función de transformación de energías, semejante a la sublimación psicoanalítica, al permitir reconducir las pulsiones e impulsos hacia metas socialmente valiosas, más allá de fines meramente lucrativos.

También existe una relación entre el trabajo y la realización de las fantasías inconscientes del sujeto. Según Maldivsky (1968), el ámbito laboral representa una transacción entre la necesidad de trabajar y el temor inconsciente a seguir el destino del padre, figura de la cual el niño se ha decepcionado. Además, en la misma línea, Freud (1909/1976) menciona que un indicador de éxito en la vida de un hombre radica en su capacidad para canalizar y materializar sus fantasías y deseos inconscientes a través de su trabajo. Cuando el sujeto logra encontrar en su actividad laboral un quehacer que le resulte gratificante y satisfactorio, esto le permite depositar y dar cauce a sus fantasías. De este modo, al poder expresar y realizar esas fantasías mediante su ocupación,

Ciudad universitaria: Calle 67 No. 53-108, bloque 13 oficina 117

Recepción de correspondencia: Calle 70 No. 52-21 – Teléfonos (57 4) 219 58 32 – 219 58 33

Correo electrónico: posgradoseconomicas@udea.edu.co

Sitio web: <http://economicas.udea.edu.co>

Nit: 890.980.040-8- Apartado 1226- Medellín, Colombia

disminuye la necesidad de buscar compensaciones o vías alternativas para su satisfacción a través de la fantasía y como consecuencia, el sujeto alcanza un mayor equilibrio y bienestar en su vida psíquica al poder integrar y procesar sus deseos inconscientes en el ámbito del trabajo. Sin embargo, también se advierte sobre las consecuencias negativas cuando el trabajo no permite la expresión y realización de las fantasías inconscientes del sujeto. En tales casos, lejos de representar un espacio de canalización, el ámbito laboral debilita la fuerza anímica de la persona al reprimir y obstaculizar la materialización de sus deseos internos. Esta falta de vías para la manifestación de las fantasías provoca que estas se transformen en síntomas, es decir, manifestaciones alteradas o patológicas que denotan un desequilibrio psíquico.

Por lo tanto, desde esta perspectiva, el ámbito del trabajo no es un mero espacio de actividad productiva, sino un escenario simbólico profundamente ligado al bienestar psíquico de los trabajadores. Su capacidad para facilitar u obstaculizar la realización de las fantasías inconscientes, cumplir las expectativas, tener autonomía, desarrollarla *metis* y superar las dificultades determina en gran medida el grado de placer o sufrimiento experimentado por los trabajadores en su vida laboral y personal.

Metodología

La organización estudiada se dedica a la tercerización de procesos para otras organizaciones y ha implementado un plan carrera llamado Plan Roca. A través de un documento que proporciona un directivo de la organización estudiada (S. Rodríguez, comunicación personal, 7 de junio, 2024), se identifica este plan carrera como un sistema estructurado de evaluación y selección que abarca diversos niveles jerárquicos, comenzando desde el cargo de impulsador hasta posiciones de liderazgo. Los trabajadores pueden ascender a través de un sistema de escalafonamiento que los clasifica como especialista, experto y máster. Para acceder a posiciones superiores, como líder, deben participar en procesos de selección competitivos. Los requisitos para el ascenso incluyen antigüedad, indicadores de desempeño, satisfacción del punto de venta, evaluaciones de conocimiento y del jefe inmediato, y participación en la universidad corporativa que hace referencia a unos cursos virtuales. Esta estructura se asemeja a los centros de evaluación descritos

por García (2008), donde se evalúa a los trabajadores en función de sus objetivos, logros y potencial de ascenso dentro de la organización.

Ahora bien, con el fin de comprender a profundidad las experiencias de los trabajadores involucrados en los planes de carrera, esta investigación adopta un enfoque cualitativo, que resulta apropiado cuando se busca explorar el mundo interior de los sujetos, sus relaciones con el contexto y con otros, y desentrañar sus lógicas, prácticas, percepciones, emociones, vivencias y significados (Galeano, 2004). Este enfoque permite adentrarse en la subjetividad de los trabajadores que participan voluntariamente de esta investigación, para captar sus vivencias y los sentidos de estas.

Dentro del enfoque cualitativo, se ha optado por un diseño etnográfico, el cual tiene como propósito adentrarse en sistemas sociales, tales como grupos, comunidades, culturas y sociedades, para explorarlos, examinarlos y comprenderlos en profundidad (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). En este caso, el sistema social objeto de estudio son los planes de carrera en una organización contemporánea dedicada a la tercerización de procesos, donde se identifica cómo se llevan a cabo estos procesos y se documentan las experiencias de los trabajadores participantes.

Para la recolección de información, se hace uso de entrevistas no dirigidas o etnográficas, que se caracterizan por brindar al entrevistado la posibilidad de expresarse abierta y espontáneamente sobre los temas abordados, sin verse constreñido por un formato de preguntas estructuradas o rígidas (Beaud, 2018). Esto es fundamental, ya que da la oportunidad a los participantes de expresar abiertamente sus vivencias y perspectivas. A pesar de ser un método que propicia la libre conversación, se diseña una guía de entrevista que es revisada por un experto investigador en el campo de la gestión del personal y de la investigación cualitativa. Esta guía sirve como apoyo flexible para asegurar que se aborden las categorías de estudio sin limitar la espontaneidad de las respuestas.

Además, desde el enfoque cualitativo, se aborda la realidad a partir de las vivencias y experiencias cotidianas de las personas, con el fin de comprender las dinámicas relacionales, las percepciones, las prácticas habituales, los ritmos temporales, los sentidos y significados que se construyen (Galeano, 2004). Las entrevistas etnográficas permitieron acercarse a la cotidianidad de los trabajadores en el marco de los planes de carrera, para desde allí comprender sus experiencias de placer y sufrimiento.

El proceso para elegir los participantes se inicia mediante un acercamiento con un directivo de la organización, quien proporciona información detallada sobre el plan de carrera estructurado y facilita el contacto con el primer entrevistado. Siguiendo el método de bola de nieve descrito por Galeano (2004), cada participante conduce al siguiente; el primer entrevistado sugiere al segundo, y este a su vez recomienda a los dos restantes, este enfoque permite acceder a una red de participantes relevantes para el estudio. Previo a las entrevistas, se entrega a cada participante un consentimiento informado, garantizando la confidencialidad y el tratamiento anónimo de sus datos personales, en cumplimiento con los estándares éticos de la investigación. A continuación, se relacionan los datos sociodemográficos de los participantes:

Tabla 1 Datos sociodemográficos de los participantes

Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4
Mujer, edad 25-30 años. Formación tecnológica. 2.5 años de antigüedad en la empresa, contrato a término fijo. Casada, 2 hijos, vivienda en arriendo.	Hombre, edad 30-35 años. Formación profesional. 9 años de antigüedad en la empresa, contrato a término fijo. Soltero, 2 hermanos, vivienda en arriendo.	Hombre, edad 30-35 años. Formación técnica, 5 años de antigüedad en la empresa, contrato a término indefinido. Unión libre, 2 hijos, vivienda en arriendo.	Mujer, edad 25-30 años. Formación técnica, 5 años de antigüedad en la empresa, contrato a término fijo. Soltera, sin hijos, vivienda familiar.

Fuente: Elaboración propia

Para garantizar la confidencialidad de las organizaciones donde los participantes están involucrados, se hace uso de las siguientes convenciones a lo largo de todo el documento: XXX1 se refiere a la organización donde trabajan directamente los participantes, mientras que XXX2 hace referencia a la empresa para la cual prestan el servicio. Además, para nombrar a los participantes se utilizan las abreviaturas P1 para el participante uno, P2 para el participante dos, P3 para el participante tres y P4 para el participante cuatro.

La primera entrevista se realiza dentro del lugar de trabajo del participante, en un espacio tranquilo que permite desarrollar la entrevista en privado. Las entrevistas subsiguientes se llevan a cabo fuera del lugar de trabajo de los participantes, manteniendo la misma finalidad. Cada entrevista se graba en audio y se realiza su transcripción, lo que facilita la categorización de la

Ciudad universitaria: Calle 67 No. 53-108, bloque 13 oficina 117

Recepción de correspondencia: Calle 70 No. 52-21 – Teléfonos (57 4) 219 58 32 – 219 58 33

Correo electrónico: posgradoseconomicas@udea.edu.co

Sitio web: <http://economicas.udea.edu.co>

Nit: 890.980.040-8- Apartado 1226- Medellín, Colombia

información arrojada por ellas. Para este proceso, inicialmente se elabora una matriz donde se identifica en qué página de las transcripciones se abordan las categorías analizadas en esta investigación. Esto se realiza mediante la sistematización de los verbatim¹ por colores (morado, rosado y azul) tal como se evidencia en la tabla 2.

Tabla 2 Matriz de categorización de verbatims colores

Categorías	P1	P2	P3	P4
Plan carrera	p3, p4, p5	p2, p3, p5	p2, p5	p2, p4, p5, p6, p9, p10
Placer	p6, p.7, p8, p10, p11, p13	p9, p10	p4, p5, p11	p3, p4, p5, p7
Sufrimiento	p6, p7, p8, p9, p10, p11, p13	p7, p8, p9	p3, p5, p6, p7, p8, p9, p10, p12, p13	p4, p5

Fuente: Elaboración propia

Y por último se seleccionaron los verbatims más significativos que permitieron dar cuenta de las categorías analizadas, y se documentaron en la matriz relacionada a continuación:

¹ Se entiende por verbatim la transcripción exacta y literal de lo que alguien ha dicho o escrito, sin modificaciones ni paráfrasis. Este término proviene del latín y significa "palabra por palabra".

Tabla 3 Categorización verbatim

	P1	P2	P3	P4
Plan carrera	Respecto a la posibilidad de lograr un ascenso dentro del plan carrera: "Claro que subir también depende del conocimiento que tengas y del desempeño en campo, porque depende de la evaluación y de una evaluación que hace internamente tu jefe."	Respecto al plan carrera estructurado en la organización donde trabaja: "La organización cuenta, pues, con un plan aspiracional que es lo que llaman plan carrera, que, como lo acabe de decir anteriormente, es un plan roca."	Respecto al plan carrera estructurado en la organización donde trabaja: "Bueno, el plan Roca nace pues en XXXI como un sistema para nosotros los trabajadores, para nosotros los empleados, con el fin pues de crecer dentro de la compañía."	Respecto a la definición en una palabra del plan carrera en el que participa: "Gratitud, si pues, las gracias, que muchas empresas no le dan como la oportunidad a las personas de ir avanzando. Muchas personas que no le dan la oportunidad de seguir estudiando, entonces son muchas cosas. Entonces, sería gratitud."
Placer	Respecto del ascenso que logró, en el cual concurso con una compañera cercana: "Yo hacía mucho tiempo quería, porque yo soy muy hiperactiva, me gusta estarme moviendo, entonces en impulso era muy chévere... yo siempre me decía a mí: 'yo quiero ser mercaderista'... yo toqué puertas y un día me llamaron y me dijeron: 'te vamos a hacer una entrevista' [...] como a la semana me llamaron y me dijeron: 'quedaste seleccionada', y yo sentí mucha alegría, pero a la vez sentí mucha tristeza, pues porque yo sabía que ella iba a quedar triste de alguna manera."	Respecto del ascenso que logró: "Y me quedé con el proceso, y yo espectacular, yo me sentí orgulloso, más que generar ese cambio que yo hago, una evolución, esa evolución que empezó desde el dos mil quince al X o Y tiempo. Miraba y hacia la retrospectiva de todo lo que había hecho. Todo lo que hice valió la pena y el tiempo llegó cuando tenía que llegar."	Respecto de la oportunidad de crecimiento dentro del plan carrera en el que participa: "Obviamente es algo que nos aporta la hoja de vida y es algo que nos ayuda a crecer como persona. Cierto. Entonces, para mí es muy importante este plan carrera porque que igualmente no todas las empresas brindan oportunidades como estas. Entonces, estoy muy agradecido con la empresa por darnos esta oportunidad."	Respecto a la implicación del plan carrera sobre su esfera personal: "Si, ¿por qué?, porque me estoy acercando a lo que yo quiero. Yo sé que son pasitos pequeños, pero uno va avanzando tanto personal y laboral, uno se siente bien, que va por buen camino."
Sufrimiento	Respecto a la evaluación que debe presentar como parte del proceso de plan carrera: "Y yo sentía que no iba a pasarla y no sabía qué consecuencias hubieran de sacar un mal puntaje y yo decía: 'qué miedo' [...] Entonces, fui y me senté por allá solita en el otro punto que tengo, me senté afuera, se lo juro que ese día yo lloraba, yo decía: '¿qué va a pasar?'"	Respecto a las emociones que ha experimentado en el plan carrera: "Obvio que uno siente ansiedad, uno siente frustración. Porque decía yo: 'seis, siete años y no pasa nada' [...] entonces, vos dejás de creer en ti mismo, entonces yo decía: 'si a mí me dicen estas cosas, porque no pasa nada'."	Respecto a la sensación de participar en un proceso de promoción y no quedar: "Pues, realmente desmotivante porque pues todos tenemos metas y objetivos en la vida. Entonces, a veces, recibir un no de algo por lo que te ilusionaste, no resulta ser como tan, como tan real para ti, como algo que demuestra como un sentimiento positivo para tu vida, porque el objetivo es crecer y de estar en constante aprendizaje."	Respecto al momento en el que asumió el nuevo cargo: "al principio si me dio muy duro, porque había muchas cosas que yo no entendía, entonces yo era como con ese susto, yo decía como ¿yo si seré capaz?."

Fuente: Elaboración propia

De esta manera se logró analizar los discursos y confrontarlos con la teoría y antecedentes encontrados, dando paso al análisis y discusión de resultados. La categorización de las narrativas permitió identificar las vivencias individuales y contrarrestarlas con los conceptos teóricos del psicoanálisis y la psicodinámica del trabajo, además de identificar patrones y vivencias recurrentes en las experiencias de los participantes.

Ciudad universitaria: Calle 67 No. 53-108, bloque 13 oficina 117

Recepción de correspondencia: Calle 70 No. 52-21 – Teléfonos (57 4) 219 58 32 – 219 58 33

Correo electrónico: posgradoseconomicas@udea.edu.co

Sitio web: <http://economicas.udea.edu.co>

Nit: 890.980.040-8- Apartado 1226- Medellín, Colombia

Resultados y discusión

El plan carrera en la organización estudiada, denominado Plan Roca, es un sistema estructurado para el desarrollo y crecimiento de los trabajadores dentro de la compañía, diseñado para motivar a los trabajadores a aspirar a posiciones más altas dentro de la organización. Este enfoque se alinea con lo propuesto por García (2008), quien conceptualiza el desarrollo de carrera como una planificación sistemática del recorrido profesional del trabajador. Según esta perspectiva, se diseña una secuencia de posiciones que el trabajador podría ocupar a lo largo de su trayectoria en la organización, estableciendo así objetivos claros para su crecimiento laboral. El Plan Roca cumple con esta definición, ofreciendo a los trabajadores una visión clara de su posible trayectoria dentro de la organización.

El proceso de ascenso dentro del Plan Roca no depende únicamente de la antigüedad, involucra varios factores como el conocimiento de las estrategias de mercadeo, a través de una evaluación, y el desempeño, medido por los indicadores y las valoraciones realizadas por los jefes. Esta metodología refleja la tendencia en las organizaciones contemporáneas al valorar el rendimiento y las habilidades por encima de la antigüedad, lo cual concuerda con lo observado por Calderón et al. (2010) en el contexto colombiano, donde los programas de carrera se basan más en el rendimiento, las capacidades y las habilidades de las personas que en su antigüedad en la empresa.

En este sentido, las experiencias de placer relatadas por los participantes se manifiestan en diversos aspectos del plan carrera. Uno de los elementos más destacados es la sensación de logro y crecimiento personal, los trabajadores valoran la oportunidad de crecimiento que ofrece el plan carrera, considerándolo como algo que aporta tanto a su hoja de vida como a su desarrollo personal, como se logró evidenciar en el testimonio del P3 relacionado en la tabla 2. Estas experiencias se alinean con los conceptos de Dejours (2009a) sobre el placer en el trabajo, particularmente cuando el trabajador encuentra sentido en su tarea y constata su competencia. De manera similar, Orejuela (2018), argumenta que las sensaciones placenteras en el trabajo emergen cuando el trabajador percibe significado en sus labores y es capaz de reconocer sus propias habilidades y logros. El plan carrera de esta organización proporciona a los trabajadores un marco para experimentar estos elementos, ofreciendo un sentido de progreso y desarrollo para el sujeto.

Ciudad universitaria: Calle 67 No. 53-108, bloque 13 oficina 117

Recepción de correspondencia: Calle 70 No. 52-21 – Teléfonos (57 4) 219 58 32 – 219 58 33

Correo electrónico: posgradoseconomicas@udea.edu.co

Sitio web: <http://economicas.udea.edu.co>

Nit: 890.980.040-8- Apartado 1226- Medellín, Colombia

Otro aspecto que genera placer es el reconocimiento y la sensación de valoración por parte de la empresa. Los participantes expresan gratitud hacia la empresa por brindarles estas oportunidades de crecimiento, lo cual refleja un sentimiento de ser valorados y reconocidos en su trabajo. Esto se relaciona con lo que Dejours (2009b) describe como el juicio de utilidad, según este concepto, el reconocimiento que recibe un trabajador por sus contribuciones laborales desempeña un papel crucial en su experiencia de placer en el trabajo. En otras palabras, el placer en el trabajo está estrechamente vinculado a la percepción de que los esfuerzos y aportes del propio trabajador son valorados y útiles para la organización.

Así mismo, la alegría y el orgullo asociados al logro de un ascenso también son evidentes en los testimonios. Los trabajadores describen sentimientos de satisfacción y realización al ver que sus esfuerzos a lo largo del tiempo han dado frutos, generando una sensación de conformidad proyectada en la siguiente expresión del P2: "todo lo que hice valió la pena". Esta experiencia ilustra dos aspectos que Bruneau (1991) describe en las funciones del proyecto y la cultura empresarial. Por un lado, refleja la función integradora, donde el plan carrera actúa como un elemento que condensa y armoniza los diversos esfuerzos, conocimientos y trayectorias de los trabajadores. Por otro lado, se relaciona con la función de transformación de energías, similar a la sublimación psicoanalítica Freud (1930), donde las pulsiones e impulsos individuales se reconducen hacia metas socialmente valiosas y aceptadas dentro del contexto organizacional. Así, el plan carrera no solo integra los esfuerzos individuales en un contexto colectivo, sino que también proporciona un canal socialmente aceptable para la expresión y realización de ambiciones personales.

Entre tanto, el análisis de las entrevistas revela que, tal como se anticipaba, el plan carrera también genera situaciones de sufrimiento para los trabajadores. Una de las principales fuentes de malestar identificadas es la ansiedad y el miedo asociados a los procesos de evaluación. Los participantes relatan experiencias de temor ante la posibilidad de no superar las evaluaciones, así como incertidumbre sobre las potenciales consecuencias de un mal resultado.

Esta experiencia se alinea con lo que Dejours (2009a) identifica como una de las principales fuentes de sufrimiento en el trabajo, el temor a la incompetencia. La presión por demostrar las propias capacidades y la incertidumbre sobre los resultados pueden generar un malestar significativo en los trabajadores. Así como lo manifestó el P4 en la siguiente expresión:

“al principio si me dio muy duro porque había muchas cosas que yo no entendía, entonces yo era como con ese susto, yo decía como... ¿yo sí seré capaz?”

Otra forma de sufrimiento se manifiesta en la frustración y la desmotivación cuando no se logran los ascensos esperados. Los participantes expresaron sentimientos de ansiedad y frustración cuando, a pesar de años de esfuerzo, no ven los resultados esperados en términos de promociones o ascensos. Esta experiencia puede relacionarse con lo que Dejours (2009a) identifica como el sufrimiento que surge cuando la relación entre el trabajador y la organización del trabajo se bloquea, debido al agotamiento de la capacidad de adaptación y la ausencia de nuevos aprendizajes. Adicionalmente, estudios recientes como los de Ramírez (2021) y Lima & Gemma (2019) han explorado cómo las estructuras organizacionales y las limitadas oportunidades de crecimiento dentro de las empresas pueden ser una fuente de malestar para los trabajadores al obstaculizar su crecimiento profesional. Este impacto en el bienestar se refleja en lo expresado por P2, sugiriendo una posible afectación de su autoconcepto:

“porque decía yo: 'seis, siete años y no pasa nada' [...] entonces vos dejas de creer en ti mismo.”

Las experiencias relatadas por los participantes revelan una interpretación ambivalente de su participación en el plan carrera, confirmando lo propuesto por Dejours (2009a) y Orejuela (2018) sobre la dualidad del trabajo como fuente tanto de placer como de sufrimiento. Esta ambivalencia se manifiesta en la capacidad del trabajo, y en este caso específico del plan carrera, para generar simultáneamente experiencias de placer y sufrimiento. Por un lado, puede ser una fuente de autorrealización, sublimación y promoción de la salud, como se evidencia en los sentimientos de satisfacción y crecimiento personal expresados por algunos participantes. Por otro lado, también puede producir infelicidad, alienación e incluso contribuir a problemas de salud mental, como se observa en las experiencias de ansiedad y frustración reportadas.

Esta dualidad se alinea con lo planteado por Freud (1930), donde describe la tensión inherente entre las pulsiones individuales y las exigencias de la civilización. Freud (1930) sugiere que la sublimación de las pulsiones es una forma de resolver este conflicto, señalando que es necesario “trasladar las metas pulsionales de tal suerte que no puedan ser alcanzadas por la denegación del mundo exterior” (p.79). En el contexto del plan carrera, podemos observar cómo

este funciona como un mecanismo de sublimación, ofreciendo una vía para incrementar el disfrute que se obtiene del trabajo psíquico e intelectual.

Esta perspectiva freudiana se complementa con lo planteado por Ferrari (2016), quien describe el trabajo como un fenómeno humano complejo capaz de generar tanto satisfacciones como frustraciones. En el contexto del plan carrera, se observa cómo este puede simultáneamente promover el desarrollo personal y, en algunos casos, llevar a la minimización del trabajador. Así, el plan carrera puede entenderse como un escenario donde se manifiesta esta tensión entre el placer derivado de la sublimación y el sufrimiento inherente a la renuncia de ciertas satisfacciones inmediatas en pro de metas socialmente valoradas y reconocidas en el ámbito laboral.

Entre los aspectos significativos que emergen de las entrevistas, se evidencia el impacto de la competencia entre trabajadores para acceder a un nuevo cargo, tanto en las relaciones interpersonales como en la experiencia individual de los participantes. Esta dinámica competitiva no solo afecta el ambiente laboral en general, sino que puede tener consecuencias directas en los vínculos y conexiones personales dentro del lugar de trabajo. Freud (1930) sugiere que el reconocimiento del valor del trabajo colaborativo fue fundamental en el desarrollo de las sociedades humanas, ya que el individuo comprendió que trabajar junto a otros mejoraba sus condiciones de vida. Sin embargo, la situación observada en el plan carrera refleja las características de un capitalismo financiero que, al enfatizar la competencia individual, privilegia los intereses organizacionales por encima del bienestar del sujeto y las relaciones de colaboración entre trabajadores.

En relación con lo anterior, Dejours (2012) señala que esta competencia individualizada erosiona los lazos de solidaridad y cooperación entre los trabajadores, elementos que son fundamentales para la construcción de estrategias colectivas de defensa contra el sufrimiento laboral. Para ilustrar esta situación, el siguiente fragmento corresponde a la experiencia del P1 sobre el momento en el que quedo seleccionada en un proceso de promoción, en el que participó junto con una compañera cercana:

"Y yo la llamé y le conté y le dije, y ella me dijo que chévere, pero sí se notó que ella si se alejó de mí. y yo le escribí, y le escribía y de hecho estamos muy alejadas, sí nos hablamos, pero muy distante, entonces yo pienso que si me dolió mucho el tema."

Ciudad universitaria: Calle 67 No. 53-108, bloque 13 oficina 117

Recepción de correspondencia: Calle 70 No. 52-21 – Teléfonos (57 4) 219 58 32 – 219 58 33

Correo electrónico: posgradoseconomicas@udea.edu.co

Sitio web: <http://economicas.udea.edu.co>

Nit: 890.980.040-8- Apartado 1226- Medellín, Colombia

El anterior testimonio ilustra cómo el éxito personal en el plan carrera puede venir acompañado de un costo emocional significativo. La ruptura o el deterioro de relaciones amistosas como consecuencia de la competencia por ascensos añade una capa adicional de complejidad a las experiencias de placer y sufrimiento. Esta situación se relaciona con lo que Freud (1930) describe como el malestar en la cultura, donde el sujeto se ve obligado a inhibir sus deseos individuales, en este caso, mantener relaciones amistosas, para acoplarse a las normas y objetivos colectivos como competir por un crecimiento laboral.

Por otro lado, competir también puede ser una fuente de motivación y superación personal para algunos trabajadores. Como expresa el P2:

"como yo te decía de hecho muchas veces trato de ser muy competitivo, y soy una de las personas que... puede sonar arrogante o no, pero me encanta decir que yo... si yo estoy en diez personas y sobresalgo, para eso estoy trabajando, para sobresalir y ser competitivo."

Este enfoque competitivo, si bien puede impulsar el rendimiento individual, también genera tensión y ansiedad. El mismo participante reconoce:

"Igual uno si siente nervios porque las personas son muy preparadas y uno dice es una competencia."

Además, la competencia también fomenta una constante comparación con los demás, como se evidencia en el siguiente testimonio:

"Uno al ser competitivo, uno tiende a compararse con los demás, uno dice yo dije esto, yo dije aquello, que habrá hecho esté ¿será que yo lo hice mejor?"

Esta tendencia a la comparación constante puede ser una fuente adicional de estrés y ansiedad, contribuyendo al sufrimiento experimentado en el proceso del plan carrera. Esto se relaciona con lo que Dejours y Bègue (2010) advierten sobre cómo la evaluación individual del rendimiento puede introducir una competencia que deteriora el clima laboral.

La dinámica competitiva observada en el plan carrera también puede analizarse desde la perspectiva de Freud (1921) sobre la psicología de las masas. Aunque los trabajadores forman parte de una masa artificial, en este caso la organización, el plan carrera fomenta una individualidad competitiva que va en contra de la tendencia a la homogeneización que Freud (1930) describe en las masas. Esto podría explicar parte de la tensión y el malestar experimentados por los

trabajadores, porque al salir de la masa se ven obligados a enfrentar desde la individualidad una realidad laboral que antes enfrentaban en grupo sin responsabilizar a un sujeto en particular. Esto se evidenció con el P3, ya que durante su discurso expresó las dificultades como equipo evitando tomar posición personal:

“no todos como que se acomodan a este sistema, pero hay unos que están pues de acuerdo para poder crecer [...] hay mucha gente que no está de acuerdo porque hay ciertas personas que, o sea, pues ahí, por ejemplo, en caso de mujeres, son amas de casa, tienen que salir del trabajo, atender a sus hijos, o atender a sus parejas, y entonces no cuentan con el tiempo adecuado para realizar todas estas actividades [...] como en todas partes, hay unos momentos pues de como que las personas tienen como negatividad y hay otros que están como entusiasmados a lograr nuevos objetivos.”

Es importante notar que las experiencias de placer y sufrimiento no son mutuamente excluyentes, coexisten en la vivencia de los trabajadores. Un mismo evento, como un ascenso o una evaluación, puede generar alegría y orgullo, pero también ansiedad, presión y, como se ha visto, puede tener repercusiones negativas en las relaciones interpersonales. Esta coexistencia de experiencias refleja lo que Dejours (2012) describe como la ambivalencia inherente al trabajo.

La competencia y la presión por sobresalir observadas en el plan carrera pueden analizarse desde la perspectiva del capital humano descrita por Cabanas e Illouz (2019) donde el trabajador se vuelve responsable de invertir en sí mismo para avanzar en su trayectoria laboral, pero también se puede analizar desde la idea de Freud sobre la compulsión al trabajo, Freud (1927) señala que “...toda cultura descansa en la compulsión al trabajo y en la renuncia de lo pulsional”, lo cual refleja como la compulsión al trabajo puede ser una fuente adicional de estrés y ansiedad, como lo ilustra el testimonio del P3:

"yo como me siento motivado por eso, y quiero hacerlo, y quiero sacrificarme. Me veo pues en la obligación de buscar un café internet, pues, desde mi salario pagar cierto tiempo para realizar estas actividades. Entonces también como estoy estudiando en la jornada nocturna tengo que salir de trabajar, y me voy a hacer los cursos y ahí de hacer los cursos otra vez me voy a estudiar".

Finalmente, Freud (1930), introduce el concepto de sublimación, proponiendo que el trabajo permite redirigir las energías pulsionales hacia metas culturalmente valoradas, lo cual se

relaciona directamente con los planes de carrera como vías estructuradas para canalizar estas energías en el ámbito laboral. Dejours (2009a) a su vez expande la idea al argumentar que las estructuras laborales, como los planes de carrera, pueden funcionar como escenarios para la realización o frustración de fantasías inconscientes, donde el reconocimiento no solo valida las habilidades del trabajador, sino que también satisface deseos inconscientes de valoración y pertenencia.

Así mismo, Maldavsky (1986) sugiere que el ámbito laboral representa una transacción entre la necesidad de trabajar y el temor inconsciente a seguir el destino del padre, lo que en el contexto de nuestra investigación implica que el deseo de ascender y sobresalir en un plan de carrera podría interpretarse no solo como una aspiración profesional, sino también como una manifestación de fantasías inconscientes de superación y diferenciación. Estas perspectivas psicoanalíticas nos permiten comprender los planes de carrera no solo como herramientas de desarrollo profesional, sino como espacios complejos donde se entrelazan las aspiraciones conscientes de los trabajadores con sus motivaciones más profundas e inconscientes.

Conclusiones

Esta investigación se propuso comprender las experiencias de placer y sufrimiento de los trabajadores que participan en planes de carrera organizacional, específicamente en el contexto de una organización contemporánea dedicada a la tercerización de procesos comerciales. A través de un enfoque cualitativo y un diseño etnográfico, se logró identificar cómo se lleva a cabo el proceso de plan carrera, documentar las experiencias de los trabajadores y analizarlas en contraste con las teorías psicoanalíticas y de la psicodinámica del trabajo.

Las experiencias de placer documentadas se manifestaron principalmente en la sensación de logro y crecimiento personal, el reconocimiento por parte de la organización y el orgullo asociado a los ascensos. Estas vivencias se alinean con lo que Dejours (2009a) describe como fuentes de placer en el trabajo, particularmente cuando el trabajador encuentra sentido en su tarea, constata su competencia y recibe reconocimiento por la utilidad y calidad de su labor, lo que describe como juicio de valor y de utilidad. Por otro lado, las experiencias de sufrimiento se evidenciaron en la angustia y el miedo asociados a los procesos de evaluación, la frustración ante la falta de ascensos

y el estrés generado por la competencia entre compañeros. Estas experiencias se corresponden con lo que Dejours (2009a) identifica como fuentes de sufrimiento en el trabajo, especialmente el temor a la incompetencia y la falta de reconocimiento, así como la sensación de bloqueo al sentir que se han agotado las capacidades de adaptación y aprendizaje.

Un hallazgo significativo fue el sentido con el que se asume el plan carrera por los diferentes sujetos de la organización, que puede generar simultáneamente experiencias de placer y sufrimiento. Esta dualidad confirma lo propuesto por Dejours (2009a) sobre la complejidad del trabajo como fuente tanto de satisfacción como de malestar o como lo que este autor también proyecta al decir que el trabajo puede sacar lo mejor y también lo peor del sujeto. En este contexto, el concepto de *metis*, descrito por Dejours (2012) como una inteligencia astuta y creativa, emergió como un factor crucial para adaptarse a las nuevas y complejas situaciones que vivenciaron al participar en un plan carrera.

La competencia surge como un aspecto relevante en este contexto, generando tensión y ansiedad tanto a nivel individual como colectivo. Esta dinámica fomenta una individualidad que contrasta marcadamente con la tendencia a la homogeneización descrita por Freud (1921). Dicho contraste podría explicar parte del malestar experimentado por los trabajadores, quienes se ven impulsados a destacarse individualmente, desafiando así el anonimato y la seguridad que proporciona la pertenencia al grupo. Esta tensión entre la necesidad de sobresalir y el deseo de pertenecer genera una ambivalencia que contribuye a la complejidad de las experiencias subjetivas en el marco del plan carrera sobre todo porque compromete también la solidaridad entre trabajadores.

Desde la perspectiva psicoanalítica, el plan carrera puede interpretarse como un mecanismo que permite la sublimación mencionada por Freud (1930). En este sentido, el plan carrera proporciona un escenario para canalizar estas energías psíquicas hacia la búsqueda de autorrealización y reconocimiento en el ámbito laboral. Además, como sugiere Maldavsky (1986), el trabajo puede ser un espacio para la realización de fantasías inconscientes, esto se puede reflejar en lo que expresó P2:

“yo no te puedo pedir a vos, como mi subordinado, lo que yo no doy, ¿cierto?, porque los jefes tienen subordinados y los líderes tienen seguidores. Yo no le puedo pedir

a alguien que desarrolle sus capacidades o competencias cuando yo no las tengo. Entonces, yo tengo que ser más que un líder: un ser integral.”

Este verbatim demuestra el deseo de ser un ejemplo para otros hasta el punto de ser una fuente de inspiración que naturalmente le añade seguidores, una intención casi paternal, incluso también relacionada con el deseo de ejercer autoridad. Lo cual se encuentra relacionado con lo que afirman Bermúdez & Ortiz (2015) al sugerir que la historia de vida de un sujeto está vinculada, en gran medida, por las fantasías originarias o también por las de elaboración tardía.

De acuerdo con todo lo anterior, esta investigación contribuye a una comprensión profunda de cómo el sentido que un trabajador da a su participación en el plan carrera afecta su subjetividad. Para las organizaciones sugiere la necesidad de considerar no solo los aspectos técnicos y prácticos en sus planes de carrera, sino también el impacto psicológico en los trabajadores. Además, invita al análisis desde diferentes corrientes, como el psicoanálisis, que permiten ampliar la comprensión de la complejidad humana.

De otro lado, una limitación importante del estudio fue la falta de acceso a los sujetos involucrados en el diseño y puesta en marcha del plan carrera en la organización estudiada, lo que habría permitido contrastar sus intenciones con la realidad experimentada por los trabajadores. Tampoco, se pudo explorar en profundidad la relación del plan carrera con otros subprocesos de gestión del personal.

Así, futuros estudios podrían examinar varios aspectos que surgieron durante esta investigación. Un tema importante es la posible alienación de los trabajadores con las directrices estratégicas, tácticas y operativas de la organización, como se evidencia en el testimonio del P2 que expresó lealtad al decir de manera jocosa:

"yo lo necesité, ellos me dieron la mano, a mí me dicen los de XXX1 tírese por allá por ese puente y yo voy y me tiro."

Este tipo de declaración sugiere un nivel de alienación que podría interpretarse como una forma de servidumbre voluntaria, planteando cuestiones éticas sobre la relación entre el trabajador y la organización en el contexto del plan carrera.

Otro aspecto que merece una investigación más profunda es la existencia de mecanismos de control y vigilancia, como se sugiere en el comentario del P3 sobre una lista roja enviada de

manera informal a través de un grupo de WhatsApp donde están los integrantes del mismo equipo de trabajo:

"Y hay que cumplirla porque si no, salimos pues, como en una lista. Una lista roja de que no realizamos las actividades."

Lo anterior refleja la distorsión de la responsabilidad que debería tener la organización con lo privado del trabajador, revelando la intención de controlar lo público a partir del control de lo privado, como lo manifiesta López Gallego et al, (2018). En este caso, lo público es el plan carrera, y lo privado, la posibilidad de cumplir con las actividades que son requisito para un ascenso.

Este tipo de prácticas y sus efectos en los trabajadores requieren un análisis más detallado. Adicionalmente, sería valioso investigar el impacto de la tercerización en la identificación con la organización, dado que durante la conversación con todos los participantes surgió la ilusión de pertenecer a la empresa a la que le prestan el servicio, confundiendo incluso su vínculo laboral.

Con estos hallazgos se refuerza la importancia de integrar perspectivas psicoanalíticas y de la psicodinámica del trabajo en el estudio de las prácticas organizacionales, dado que permite una integración y comprensión profunda y matizada de cómo los procesos organizacionales, como los planes de carrera, impactan en la subjetividad de los trabajadores.

Por último, es importante señalar que este estudio, al revelar la complejidad de las experiencias subjetivas en el contexto de los planes de carrera, subraya la necesidad de un enfoque cualitativo en la gestión del personal. Además, le aporta a la Maestría en Gestión Humana de la Universidad de Antioquia, un análisis del proceso de plan carrera a partir de marcos teóricos desde las ciencias sociales y humanas, que amplía la comprensión del mundo del trabajo, en lugar, de perpetuar la instrumentalización en el contexto laboral contemporáneo.

Referencias bibliográficas

Agudelo-Orrego, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137.

<https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>

Ciudad universitaria: Calle 67 No. 53-108, bloque 13 oficina 117

Recepción de correspondencia: Calle 70 No. 52-21 – Teléfonos (57 4) 219 58 32 – 219 58 33

Correo electrónico: posgradoseconomicas@udea.edu.co

Sitio web: <http://economicas.udea.edu.co>

Nit: 890.980.040-8- Apartado 1226- Medellín, Colombia

- Aviles, Y. (2024). Salario Emocional: más allá de la compensación tradicional. *Revista de Investigación y Desarrollo*, 12(2), 45-58.
<https://rc.cienciasas.org/index.php/rc/article/view/191/144>
- Beaud, S. (2018). El uso de la entrevista en las ciencias sociales. En defensa de la "entrevista etnográfica". *Revista Colombiana de Antropología*, 54(2), 175-218.
- Bermudez, H. y Ortiz, O. (2015). *Fantasías que crean empresa*. UNAULA.
- Bruneau, J. (1991). *Psicoanálisis y empresa: Cómo utilizar el psicoanálisis para comprender la empresa*. Granica.
- Cabanas, E. y Illouz, E. (2019). Positividad en el trabajo. *En Happygracia: Cómo la ciencia y la industria de la felicidad controlan nuestras vidas*. Paidós.
- Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2010). *Gestión humana en Colombia: Roles, prácticas, retos y limitaciones*. ACRIP Bogotá y Cundinamarca.
- Carrera, M. (2016). *Diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional. Caso de estudio Vimeworks Cía. Ltda.* Trabajo de grado. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5537>
- Cruz, F. (2002). El mundo del trabajo y las organizaciones desde la perspectiva de las prácticas inhumanas. *Cuadernos de Administración*, 18(27), 13-22.
<https://doi.org/10.25100/cdea.v18i27.139>
- Dejours, C. (2009a). *Trabajo y sufrimiento: Cuando la injusticia se hace banal*. Modus Laborandi.
- Dejours, C. (2009b). *Trabajo y violencia* (G. Aníño, Trad.). Modus Laborandi. (Trabajo original publicado en 2007)
- Dejours, C. y Bègue, F. (2010). El suicidio en el trabajo. Su frecuencia y sus consecuencias. En *Trabajo y suicidio* (pp. 13-47). Modus Laborandi.
- Dejours, C. (2012). *Trabajo vivo*. Tomo I: Sexualidad y trabajo. Topía Editorial
- Dejours, C., & Gernet, I. (2012). *Psicopatología del trabajo*. Miño y Dávila.
- Dejours, C. (2013). *Trabajo vivo*, tomo II: Trabajo y emancipación (L. Neira, Trad.). Topía Editorial. (Trabajo original publicado en 2009)
- Ferrari, R. (2016). El trabajo. Placer y sufrimiento. Cuaderno N° 1. *Centro de Investigación Académica Latinoamericano*.
<http://www.cedial.com.ar/assets/eltrabajoplacerysufrimiento.pdf>

Ciudad universitaria: Calle 67 No. 53-108, bloque 13 oficina 117

Recepción de correspondencia: Calle 70 No. 52-21 – Teléfonos (57 4) 219 58 32 – 219 58 33

Correo electrónico: posgradoseconomicas@udea.edu.co

Sitio web: <http://economicas.udea.edu.co>

Nit: 890.980.040-8- Apartado 1226- Medellín, Colombia

- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 65-90.
- Freud, S. (1921). Psicología de las masas y análisis del yo. En *Obras completas de Sigmund Freud* (Vol. 18, pp. 63-135). Amorrortu editores
- Freud, S. (1927). El porvenir de una ilusión. En *Sigmund Freud obras completas* (Vol. 21, pp. 3-55). Amorrortu editores.
- Freud, S. (1930). El malestar en la cultura. En *Sigmund Freud obras completas* (Vol. 21, pp. 57-140). Amorrortu editores.
- Freud, S. (1909/1976). *Cinco conferencias sobre psicoanálisis*. Amorrortu.
- García, M. (2009). Los Macro-procesos: Un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, (27), 162-200.
- Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Fondo Editorial Universidad EAFIT
- Gómez, M. A. (2022). *La relación entre las demandas laborales intensificadas fruto de la aceleración social y la salud mental de los/as trabajadores/as: Una revisión sistemática* [Tesis de maestría, Universidad Pontificia Comillas].
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Kraimer, M., Seibert, S., Wayne, S., Liden, R., & Bravo, J. (2011). Antecedents and Outcomes of Organizational Support for Development: The Critical Role of Career Opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485-500.
- Lima, F., & Gemma, S. (2019). Prazer E Sofrimento No Trabalho: Vivências Na Produção De Semijoias. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(4), 812-819.
- López, F., Tamayo, C. y Maya, A. (2018). Campus Global. Fronteras entre lo público, lo privado y lo íntimo [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=DEJBRgKX14c>
- Maldavsky, D. (1986). Estructuras narcisistas. Amorrortu
- Orejuela, J. (2018). *Clínica del trabajo: el malestar subjetivo derivado de la fragmentación laboral*. Editorial Universidad de San Buenaventura.

- Ramírez, E. (2021). *Experiencias de placer y sufrimiento en el trabajo de analistas de selección de personal en empresas de intermediación laboral* [Trabajo de grado de maestría, Escuela de Administración, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional EAFIT.
- Ramírez, M. A. y Sánchez, D. F. (2014). Los planes de carrera como estrategia para lograr "Inplacement" en la organización. *Revista de Estudios Organizacionales*, 15(2), 45-67.
- Real Academia Española. (s.f.). Carrera. En Diccionario de la lengua española. Recuperado en abril de 2024, de <https://dle.rae.es/carrera>
- Schvarstein, L. (2010). *Psicología social de las organizaciones: Nuevos aportes* (2a reimp.). (pp. 21-33). Paidós.
- Tomasi, M., Rissi, V., & Pauli, J. (2020). Influência do suporte organizacional nas vivências de prazer e sofrimento no trabalho em um contexto hospitalar. *Revista de Administração da UFSM*, 13(4), 890-908.
- Vásquez-Erazo, E., Tovar-Molina, E., Álvarez-Montalvo, A. & Tobar-Ordóñez, S. (2022). Calidad de vida de los trabajadores mediante coaching y plan de carrera. *CIENCIAMATRIA: Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 8(3), 1899-1923. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.922>
- Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 99-106.