

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**TESIS:
PLAN DE ADMINISTRACION DE CARRERAS EN LA EMPRESA
DATAPRODUCTS: ANALISIS DE VIABILIDAD Y CONVENIENCIA DE
APLICACIÓN.**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA:
JUAN CARLOS VASQUEZ FREGOSO**

Mexicali, B.C.; Abril, 2016.

Constancia de aprobación.

Director de la Tesis:

(Grado académico y nombre completo)

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

**1.- _____
Sinodal (grado académico y nombre completo)**

**2.- _____
Sinodal (grado académico y nombre completo)**

Dedicatoria.

Dedicado a mi esposa Inés por la confianza, respeto, respaldo paciencia y amor incondicionalmente ofrecidos en este proceso formativo.

Agradecimientos.

A Dios por ponerme donde me necesita.

A la Sra. Dolores Fregoso mi madre y a el Arq. Martin Fregoso mi hermano, acompañantes y a veces confidentes en este proceso.

A cada uno de los maestros que se han convertido en inspiración y referentes de ejercicio profesional con vocación.

A la Lic. Evangelina Verdugo Valdez por la confianza y el soporte ofrecidos para recabar la información necesaria para llevar a cabo este proyecto.

Resumen.

El presente trabajo comprende un análisis para establecer la viabilidad y conveniencia de la implementación de un plan de administración de carreras al interior de la empresa DATAPRODUCTS S.A. DE C.V.

En una primera parte encontrara el lector una descripción introductoria a la empresa para establecer el contexto de desarrollo del presente caso de estudio, así mismo se describe todo el protocolo metodológico implementado.

En la segunda parte es un trabajo de investigación bibliográfica elaborada para dar el soporte teórico al presente estudio.

Posteriormente se citan los resultados de la aplicación del instrumento y su análisis; a esto le sigue un apartado de conclusiones y recomendaciones para la empresa.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
OBJETIVO GENERAL.....	4
OBJETIVO ESPECÍFICO.....	4
HIPÓTESIS.....	4
ANTECEDENTES.....	5
MARCO TEORICO.....	7
Talento humano.....	7
Capital Humano.....	7
Planeación de la carrera organizacional.....	8
Rotación de personal como resultado de la insatisfacción laboral.....	11
Modelo de competitividad nacional.....	13
METODOLOGÍA.....	15
RESULTADOS.....	21
CONCLUSIONES.....	22
REFERENCIAS.....	24
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Numerosas organizaciones enfrentan el problema de retener personal; el cual, implica gastos innecesarios para reponer personal, que una vez ingresado, tiene la necesidad de buscar opciones más congruentes con sus intereses u objetivos personales en otras empresas. Los nuevos empleados deben ser reclutados, seleccionados, inducidos y entrenados. La rotación puede tener implicaciones en el ambiente laboral de la empresa lo cual termina por afectar su productividad. Desafortunadamente no hay una única solución para este problema, sin embargo, numerosas organizaciones han respondido a esta condición implementado programas de “Administración de carreras”. Dichos programas enseñan a los empleados como trabajar para alcanzar sus metas mientras les permite seguir siendo productivos para la organización.

El presente trabajo corresponde a un interés personal compartido con el departamento de Recursos Humanos (RH) de la empresa.

Dataproducts Imaging Solutions S.A. de C.V. es una empresa con más de 20 años de presencia en la localidad, dedicándose al reciclado, re manufactura y comercialización de cartuchos de impresión. La empresa ha tenido un crecimiento importante en los últimos 9 años, ya que, de 500 empleados en 2006 llegó a más de 3000 empleados, en 2012, año en el que se inicia este trabajo de investigación.

Tabla 1.1 Expresa información sobre el crecimiento de la plantilla de personal directo de producción en el periodo comprendido entre los años 2006 y 2015.



Respecto este crecimiento, la empresa ha ido aplicando contingentemente estrategias orientadas a la solución de las situaciones que el crecimiento ha

generado, como son la rotación de personal, necesidades de capacitación, mejora de oferta salarial y prestaciones, entre otros. Sin embargo la formalización de una estructura capaz de ofrecer, por una parte, un suministro oportuno de personal capacitado, adiestrado y educado según los objetivos y necesidades de la empresa, y que por otra, genere a los empleados oportunidades de desarrollo profesional y personal, es un asunto pendiente.

El historial de las bajas generadas en los últimos 4 años (2010-2014) muestra que el 14% se dan por que los empleados buscan mejores ofertas de empleo fuera de la empresa, esto se corrobora con la información recabada por la encuesta de salida al renunciar, misma que es capturada en el sistema Tress (software utilizado por el departamento de RH para la administración de la información del personal).

El objetivo del presente estudio es conocer si existe un grado significativo de interés por parte del personal en general, sobre la implementación de un plan de administración de carreras que ofrezca esa estructura, capaz de generar de manera oportuna personal competente y oportunidades de desarrollo (profesional y económico) para los mismos, en una relación ganar - ganar entre empresa y empleados.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El departamento de RH de la empresa ***Dataproducts Imaging Solutions*** establecida en Mexicali, baja California, tiene como una de sus métricas prioritarias el control del indicador de la rotación de personal, el cual, se debe conservar en una proporción del 5% en relación a la plantilla total del personal directo de producción, condición que en los últimos 5 años no se ha logrado, alcanzando niveles de hasta el 8.9% total anual. Esta condición afecta directamente la eficiencia y rentabilidad de las empresas pues implica un descontrol en los gastos de recursos relacionados directamente al proceso de integración y capacitación del personal, el cual al no desarrollar una identificación y lealtad para con la empresa migra en busca de oportunidades congruentes con sus necesidades y que dicho gasto por parte de la empresa sea recurrente, mermando las oportunidades de realizar inversiones en procesos y áreas que optimicen sus recursos.

Tabla 1.2 Historial de rotación general de la empresa Dataproducts Imaging solutions periodo 2010- 2014.

Año	% de rotación total respecto a platilla autorizada
2010	5.44%
2011	8.90%
2012	7.30%
2013	5.70%
2014	8.30%

Se puede observar que el promedio de rotación de personal en la empresa se ha mantenido por arriba del 4% autorizado. Analizando estos datos a mayor detalle se observa que en promedio 14% de las renunciaciones lo aportan las bajas generadas por la búsqueda de mejores oportunidades de trabajo; aunado a esto, tenemos que el promedio de satisfacción laboral del personal (respecto a oportunidades de desarrollo) es de un 75% según la encuesta de clima organizacional aplicada en 2012. No obstante que al aplicarse acciones enfocadas a contrarrestar directamente el problema de la rotación se han obtenido variaciones positivas en los indicadores mensuales, estos no son consistentes; por ello se especula que es oportuno investigar si existe una muestra significativa de personal con el interés de que la empresa implemente de manera formal un programa integral de planeación de carreras en la empresa que genere expectativas congruentes, estructuradas y alcanzables a los empleados y así mismo identificar cuáles son las ventajas que para la empresa implica una acción como esta.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Una vez planteado este panorama se establece el siguiente cuestionamiento como tema base del presente trabajo de investigación:

Existe una muestra significativa del personal empleado en Dataproducts que manifieste interés en la implementación de un programa de administración de carreras?

Para dar una respuesta lo mejor fundamentada posible y que el producto del presente estudio sea útil, se ha considerado reforzar la congruencia del resultado de la pregunta anterior con los siguientes cuestionamientos:

Es conveniente para la empresa implementar un programa de administración de carreras?

- Cuáles son las principales implicaciones al prescindir de dicho programa?
- Cuál es el grado de interés de la población objetivo (personal directo e indirecto de producción)?

De qué manera puede un programa de administración de carreras ayudar a la empresa para mejorar la motivación y lealtad de sus empleados?

OBJETIVO GENERAL.

Establecer la conveniencia de implementar un plan de administración de carreras, en relación al grado de interés de los empleados por participar en él; y un marco teórico que respalde las ventajas y desventajas del mismo plan justificando así su utilidad y pertinencia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Identificar la percepción (grado de interés) de los empleados respecto a la implementación de un plan de administración de carreras.
2. Sustentar teóricamente como la implementación de este programa puede impactar en la motivación y lealtad de los empleados para con la empresa

HIPÓTESIS.

Existe en los empleados de la empresa Dataproducts un grado significativo de interés por participar en un programa de administración de carreras y el suficiente respaldo teórico respecto a los beneficios que la implementación de un programa de esta naturaleza ofrecería a la empresa.

ANTECEDENTES

Llamamos rotación al movimiento de ingreso y egreso de personas en la empresa. Los ingresos son producto de la decisión de la empresa, mientras que los egresos pueden ocurrir por decisión de esta y/o del empleado (Maristany, 2007)

La rotación de personal es un proceso natural e inherente a todo sistema abierto y es hasta cierto punto un proceso necesario, ya que, ofrece a la organización la oportunidad de incorporar talento nuevo y/o más calificado (Chiavenato, 2009). Sin embargo, cuando es una condición que más que acarrear oportunidades genera desequilibrio de la manera en que la plantea Chiavenato en su obra, se convierte en un problema significativo, ya que al no tener consistencia en una plataforma tan importante como es el capital humano, se ven afectados todos los procesos y por ende los objetivos de la organización.

Una compilación de referencias bibliográficas (Aamodt, 2010) nos sugiere que los empleados tienden a estar comprometidos con una organización (Cooper-Hakim y Viswesvaran, 2005), y es mayor la probabilidad de que los empleados satisfechos y comprometidos asistan a trabajar (Hackett, 1989), permanezcan en la organización (Tett y Meyer, 1993), lleguen a tiempo (Koslowsky, Sagie, Krauz y Singer, 1997), hagan bien su trabajo (Judge, Thoresen, Bono y Patton, 2001) y demuestren conductas útiles para la organización (LePine, Erez y Johnson, 2002) que los empleados que no están satisfechos o comprometidos.

Así mismo (Braham, 2005) en su publicación nos recomienda que el primer paso para reducir la rotación de personal es averiguar por qué los empleados se van, y que un apoyo para esto es la aplicación de encuestas de salida. En la empresa Dataproducts es común desde hace tiempo la aplicación de este tipo de herramienta; en función de esto se puede ofrecer al inicio de este estudio la referencia del porcentaje aproximado de personal que se retira de la empresa por “buscar un mejor trabajo”.

Es importante entender que la rotación de personal es un proceso de separación de la empresa que puede durar días, semanas o meses (Braham, 2005). Así los empleados no despiertan un día y deciden irse. Los empleados suelen abandonar su trabajo por razones como:

- a) Las razones inevitables incluyen razones como la entrada a la escuela, la transferencia de uno de los cónyuges, enfermedad o muerte de un empleado y cuestiones familiares.

- b) Ascensos. Los empleados a menudo se van de las organizaciones para buscar ascenso o un mejor salario. Cuando una empresa tiene pocas oportunidades de ascenso, poco puede hacer para reducir la rotación de personal debida a quienes buscan progresar.

En ocasiones las empresas pueden reducir la rotación de personal ofreciendo un mejor sueldo; sin embargo, cualquier aumento en el sueldo debe ser una cantidad significativa. Es decir, si una empresa incrementa el salario a \$3,000 dólares, pero otras están pagando \$6,000 o más, lo más probable es que dicho aumento no reduzca la rotación de personal.

- c) Necesidades insatisfechas. Los empleados cuyas necesidades no son satisfechas estarán a disgusto y quizá abandonen la organización.
- d) Expectativas incumplidas. Los empleados llegan a una organización con ciertas expectativas a cerca de diversos aspectos, como el sueldo, las condiciones laborales, la oportunidad de progresar y la cultura organizacional. Cuando la realidad no coincide con estas expectativas, se sienten menos satisfechos y, como resultado, es más probable que se vayan de la organización (Griffeth et al., 2000).
- e) Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de necesidades de pertenencia a un grupo social, de estima y autorrealización (Braham, 2005).

El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando esta es alta entre sus miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, animo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etcétera (Chiavenato, 2007).

Tomando en consideración estas referencias, el presente trabajo investiga los criterios básicos que sirvan de marco referencial para la toma de decisiones en la implementación de planes y programas de administración de carreras dentro de la empresa, y pueda así sobre una base solida desarrollar estrategias adecuadas

para formalizar un programa de este tipo, minimizando los riesgos para la optimización de los recursos invertidos.

MARCO TEÓRICO.

Talento humano

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos.

Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

1. Conocimiento. Se trata del saber.
2. Habilidad. Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar.
3. Juicio. Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener los datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
4. Actitud. Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Talento se trata de un activo demasiado importante para quedar restringido de manera única y exclusiva, a un área de la organización.

Capital humano

El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

Talentos: dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no

llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.

Así pues, no basta con tener talentos para poseer capital humano. Es necesario tener talentos integrados a un contexto acogedor. Si el contexto es favorable y propicio, los talentos se desarrollan y crecen. Si el contexto no es adecuado, los talentos evitan ataduras y propician el aislamiento. La suma de ambos (talento y contexto) propician el concepto de capital humano.

El concepto de capital humano conduce al concepto de capital intelectual. Así, el capital humano es la parte más importante del capital intelectual (Chiavenato, 2009).

Planeación de la carrera organizacional

La responsabilidad principal de la planeación de carrera descansa en el individuo. Sin embargo, las organizaciones deben ayudarlos activamente en el proceso. Este proceso de establecer rutas de carrera dentro de una compañía, es la PLANEACION DE LA CARRERA ORGANIZACIONAL. Para esto las empresas deben emprender programas de planeación de la carrera organizacional solo cuando los programas contribuyan a alcanzar las metas organizacionales básicas. Además la mayor parte de las compañías esperan que los programas de planeación de carrera logren entre otros los siguientes objetivos:

- Desarrollo más efectivo del talento disponible.
- Oportunidades de autoevaluación para los empleados que están pensando en rutas de carreras nuevas o no tradicionales.
- Desarrollo más eficiente de recursos humanos dentro de las divisiones y/o ubicaciones geográficas.
- Satisfacción de las necesidades de desarrollo personal de los empleados.
- El mejoramiento del desempeño mediante experiencias de capacitación en el puesto proporcionadas por movimientos horizontales y verticales en la carrera.
- Mayor lealtad y motivación del empleado, lo que lleva a una menor rotación de personal

La carrera profesional: concepto y relaciones.

Muchos estudiosos definen la carrera profesional como la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo

largo de su vida, así como las actitudes y reacciones asociadas que experimenta. Las dos ideas principales de esta definición son trabajo y tiempo, a través de los cuales la carrera proporciona una perspectiva en movimiento de la interacción entre el individuo y la sociedad o las organizaciones en las que trabaja.

Desde la perspectiva de la organización, la carrera se considera un atributo de la organización y como algo que ella controla y gestiona. Es la organización la que tiene la capacidad de decidir, fijar y determinar los roles o posiciones por los que pasaran las personas, así como los criterios utilizados sobre el diseño de las carreras, la determinación de los índices y frecuencia de los movimientos, su planificación, así como los factores que las determinan.

Fines e importancia de la gestión y planificación de la carrera profesional.

La planificación de la carrera profesional es el proceso de formular los objetivos que deseamos lograr en nuestra vida laboral. Sin estos objetivos, existe el riesgo de que el empleado se deje llevar sin rumbo. Así pues, establecer objetivos y seguir consejos y recomendaciones permite a las personas asumir el control del desarrollo de su propia carrera profesional. A menudo, la organización es la que adopta el papel de catalizador. Muchas empresas han llegado a la conclusión de que ayudar a sus empleados a tomar decisiones relativas a sus carreras llevara, en última instancia, a una mayor satisfacción y lealtad a la organización.

En su publicación de 2009 Dessler nos hace referencia a las grandes implicaciones que la globalización de la economía mundial ha generado en los últimos años. Especialmente en el caso de desarrollo de productos y servicios, que van desde automóviles y computadoras hasta viajes aéreos, donde la globalización ha permitido el establecimiento de precios más bajos, de mejor calidad, con una mayor productividad; tales avances han tenido un costo. Al menos en el corto plazo, la misma rentabilidad, las limitaciones y los aumentos de la productividad producidos por la globalización también han provocado problemas diversos y continuos en la fuerza laboral. El deseo de una mayor productividad condujo a las empresas a efectuar recortes y a “hacer más con menos”; ha provocado miles de fusiones, grandes y pequeñas, muchas de las cuales buscan en específico “eliminar redundancias”. Así, con cada compra fusión o recorte, un número cada vez mayor de empleados quedo sin trabajo.

Es lógico que con cambios como muchos empleados se pregunten por qué tienen que ser leales con sus patrones. Ellos podrían preguntar: por qué debo ser leal contigo si me vas a echar cuando decidas disminuir los costos de nuevo? para

prepararse para el siguiente avance de su carrera en otra firma. El antiguo contrato psicológico entre el empleado y el patrón era similar a: *“Da lo mejor de ti y se leal a nosotros; nosotros cuidaremos tu carrera”*. El contrato actual es: *“Da lo mejor de ti y se leal a nosotros mientras estés aquí; nosotros te proporcionaremos todas las oportunidades de desarrollo que necesitaras para avanzar y tener una carrera exitosa”*. En este tipo de situaciones, los patrones deben pensar con cuidado que harán para conservar el compromiso de los empleados, si desean disminuir las salidas voluntarias y aumentar al máximo el esfuerzo de los empleados.

Desarrollo de fuerza laboral vs Desarrollo de personal.

La formación suele llevarse a cabo cuando los empleados tienen un definir de capacidades o cuando una organización cambia los sistemas y los empleados tienen que aprender nuevas habilidades. Pero ¿qué hay de aprender mejores formas de hacer negocios, incluso cuando los empleados tienen una elevada cualificación y los sistemas ya están establecidos?

Aunque la formación suele utilizarse como sinónimo de desarrollo, los términos no son sinónimos. La formación normalmente se centra en ofrecer a los empleados habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias de su rendimiento. Por ejemplo, un nuevo equipo puede exigir que los trabajadores aprendan nuevas formas de hacer el trabajo, o un trabajador puede no entender correctamente el proceso laboral. En ambos casos, puede utilizar la formación para corregir el déficit de habilidades (Dolan, 2007).

Es decir, la formación es específica al trabajo y se centra regularmente en problemas o déficits de rendimiento. Por el contrario, el desarrollo se centra en las capacidades y versatilidad de la fuerza laboral. La formación tiende a centrarse en las necesidades inmediatas de la organización y el desarrollo tiende a centrarse en las necesidades de largo plazo. El objetivo de la formación es el de mejorar muy rápidamente el rendimiento de los trabajadores, mientras que el objetivo del desarrollo es un enriquecimiento general de los recursos humanos de la organización. La formación influye fuertemente sobre los actuales niveles de rendimiento, mientras que el desarrollo rinde a largo plazo al permitir tener recursos más flexibles y capacitados.

Que es el desarrollo de la carrera profesional?

El objetivo de la formación consiste en mejorar el rendimiento; el objetivo del desarrollo es enriquecer y conseguir trabajadores más capacitados. El

desarrollo de la carrera profesional no es un programa de formación de una sesión o un seminario de planificación de carrera. Por el contrario, es un esfuerzo continuo, organizado y formalizado, que reconoce que las personas son un recurso vital para las organizaciones (Dolan, 2007).

Fundamentos de la administración de carrera.

Una carrera se define como los puestos de trabajo que una persona ha ocupado durante muchos años. La administración de la carrera es un proceso que permite que los empleados entiendan y desarrollen sus habilidades e intereses de carrera, así como para que utilicen esas habilidades e intereses de manera más eficaz, tanto dentro de la empresa como cuando salen de esta. La planeación de la carrera es el proceso deliberado mediante el cual un individuo adquiere conciencia de sus habilidades, intereses, conocimientos, motivaciones y otras características personales; obtiene información sobre oportunidades y opciones; identifica metas relacionadas con la carrera y establece planes de acción para alcanzar esas metas específicas (Chiavenato, 2002).

Conveniencia de la implementación de programas de desarrollo de personal.

Hoy en día, el desarrollo profesional se considera como un proceso estratégico en que aumenta el éxito de la organización al maximizar el potencial profesional del individuo. Entre las fuerzas importantes que obligan a las organización a ofrecer programas de desarrollo profesional se encuentran el aumento de la competencia en las promociones, la innovación tecnológica constante, las presiones por la igualdad de oportunidades en el empleo, la adecuación y la reestructuración corporativas, la globalización de la economía y el deseo de los empleados de aprovechar al máximo sus carreras profesionales. Asimismo son consideraciones importantes el deseo de las empresa de emplear mejor los conocimientos y habilidades del personal y retener a sus elementos más valiosos (Sherman, Bohlander, Snell, 1998) .

Rotación de personal como resultado de la insatisfacción laboral.

Concepto de satisfacción laboral.

Como cualquier sentimiento de satisfacción, la satisfacción laboral es una respuesta afectiva y emocional. El afecto hace referencia a las sensaciones de gusto o disgusto. Según esto, la satisfacción laboral es la medida en la que una persona obtiene placer de su trabajo (Muchisnsky, 1994).

Rotación de personal.

Al flujo de entrada y salida de personal se le da el nombre de rotación de persona. En toda organización saludable existe de manera normal un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo que ocasiona una rotación meramente vegetativa y de simple mantenimiento del sistema. La rotación de personal puede ser orientada a la inflación del sistema con nuevos recursos (entradas mayores que las salidas) para incentivar las operaciones y ampliar los resultados o al vaciamiento del sistema (salidas mayores que las entradas) para disminuir las operaciones y reducir así los resultados.

Algunas veces la rotación se sale del control de la organización, cuando aumentan las separaciones por iniciativa de los empleados. En un mercado de trabajo competitivo y en régimen de oferta intensa suele presentarse un aumento de rotación (Chiavenato, 2011).

Correlación insatisfacción laboral con rotación de persona.

Se ha determinado (Blau, 1993) una correlación entre la satisfacción laboral y la intención de renunciar, lo cual concuerda con la idea de que la satisfacción conduce a la intención. Además, Blau observó que tanto la satisfacción laboral como la intención de renunciar se correlacionan con las conductas de búsqueda de empleo, como el solicitar otro puesto y acudir a una entrevista.

En un meta análisis realizado (Carsten y Spector 1987) descubrieron que tanto la satisfacción laboral como la intención de renunciar predicen la rotación futura, teniendo la satisfacción laboral una magnitud correlativa menor ($r=.23$) que la intención ($R=.38$). La naturaleza predictiva de estos estudios brinda apoyo a la idea de que la satisfacción laboral y la intención son precursoras a la rotación.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos de la organización (Chiavenato, 2011).

Entre los fenómenos externos se encuentran:

- La situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado.
- La coyuntura económica favorable o desfavorable a la organización.

- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etcétera.

Entre los fenómenos internos que se presentan en la organización se encuentran

- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas de trabajo de la organización.
- Moral del personal.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Modelo de Competitividad Nacional

Principios del Modelo Nacional para la Competitividad

De manera consistente, el Modelo Nacional para la Competitividad promueve principios que contribuyen a dar forma a una cultura de alto desempeño, elementos que caracterizan el pensamiento y la acción de las organizaciones más admiradas y respetadas por sus resultados.

Modelo Nacional para la Competitividad y la planeación del personal en las empresas.

Uno de los principios del Modelo Nacional para la Competitividad que las empresas que desean lograr esta certificación es precisamente el de La Responsabilidad por la Gente.

El capital humano de las organizaciones competitivas es valorado y su desarrollo se basa en el aprendizaje continuo, el respeto y el facultamiento, lo que facilita el alto desempeño, el logro tanto de los objetivos de la organización como de los objetivos personales, asegurando con ello la sustentabilidad organizacional y comprende los siguientes apartados:

Planeación Estratégica de Personal

- Cómo se alinea la estrategia del personal a los retos y estrategias organizacionales?
- ¿Cómo se integran las necesidades derivadas del plan estratégico para dar forma a las estrategias de personal?
- ¿En qué forma se evalúa la implementación del plan estratégico de personal para realizar los ajustes que sean requeridos?

Sistema de Trabajo

- ¿Qué mecanismos existen para estimular en el sistema de trabajo la participación, mejora continua y la innovación tanto individual como grupal?
- ¿Cómo se mantiene la motivación del personal para participar y aportar a la organización?
- ¿Cómo se evalúa el sistema de trabajo para garantizar que las condiciones que conducen a la participación y el involucramiento se mantienen y mejoran?

Desarrollo del Personal

- ¿Cómo se identifican las necesidades de desarrollo de nuevas competencias derivadas de las estrategias de la organización, para integrar el plan de desarrollo de competencias del personal?
- ¿Qué herramientas se utilizan para evaluar el nivel de las competencias del personal y realizar los ajustes que sean requeridos para responder a lo planeado?
- ¿Qué criterios se utilizan para integrar los planes de carrera del personal, qué seguimiento se les da y qué resultados se han alcanzado?
- ¿Cómo se correlaciona el impacto del desarrollo del personal con los resultados alcanzados por la empresa?

Reconocimiento y Recompensa

- ¿Cómo reconoce la organización los logros alcanzados y las iniciativas innovadoras tanto individuales como grupales del personal?

- ¿Cómo asegura la empresa que los niveles de recompensa sean justos, equitativos y de acuerdo a las prácticas del mercado?
- ¿Cómo se mejoran los sistemas de reconocimiento y recompensa?

Competitividad y sustentabilidad de la organización.

En una organización de alto desempeño se puede identificar su rumbo estratégico a través de los indicadores que utiliza para medirse y con ello garantizar su competitividad y sustentabilidad.

Los resultados contemplan cinco indicadores clave de una organización:

1. Clientes,
2. Financieros,
3. Personal,
4. Procesos, y
5. Desarrollo Sustentable.

A continuación se definen los indicadores que se consideran clave para evaluar el desempeño de la organización respecto al personal:

- a. Niveles de participación del personal,
- b. Aprendizaje y desarrollo del personal,
- c. Satisfacción del personal,
- d. Seguridad y bienestar,
- e. Rotación, y
- f. Otros indicadores de personal que podrían ser importantes para la organización.

Estos aspectos contribuyen a la mejora de la capacidad organización, la cual según el Modelo Nacional de Competitividad se define como la habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para responder a los cambios en el entorno.

METODOLOGÍA

El presente trabajo se desarrollo bajo una perspectiva cualitativa describiendo el grado de interés de los empleados por participar en un programa de administración de carreras, su percepción de las oportunidades de desarrollo que la empresa ofrece y la difusión que la empresa da a estas oportunidades; como complemento también se desarrollo una investigación bibliográfica orientada a coleccionar los aspectos que representen una ventaja para la empresa al

implementar un programa de esta índole. Así mismo se considero la parte cuantitativa, al buscar a través de la misma encuesta, establecer un índice de población interesada en participar de este programa de administración de carreras.

Para efectos de este estudio la muestra se conforma de 100 empleados activos de la empresa, los cuales, considerando que un plan de administración de carreras es de aplicación general, fueron elegidos aleatoriamente.

La recolección de la información se realizo mediante una encuesta denominada “de interés en desarrollo profesional de los empleados”. Está se compone de 10 preguntas de carácter cerrado que establecen los siguientes criterios:

A	Interés de los empleados en un PAC*	Preguntas: 8, 9,10.
B	Satisfacción con desarrollo profesional en la empresa	Preguntas: 1, 4, 5, 6.
C	Difusión de áreas de desarrollo profesional en la empresa	Preguntas: 2, 3,7.

*Siglas para Plan de Administración de Carreras.

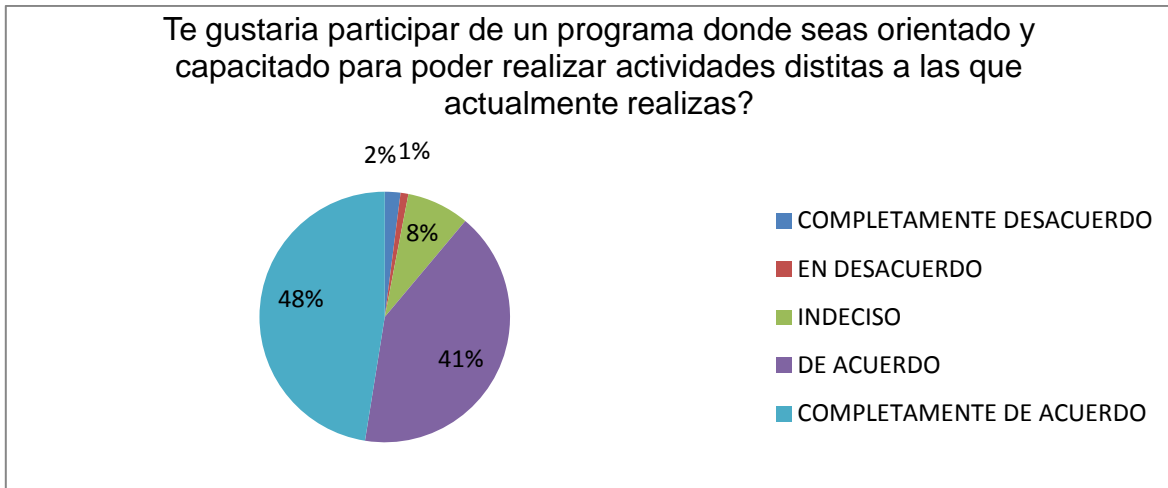
Para la aplicación se solicito la autorización de la gerencia de Recursos Humanos de la empresa. Una vez recabada la información se procedió a capturarla en el programa estadístico SPSS, y a su vez los resultados se graficaron con ayuda del programa Excel como apoyo visual en el análisis de los mismos, para poder establecer conclusiones y recomendaciones.

Complementariamente, se anexa una tabla con las referencias bibliográficas que refieren ventajas de aplicar un plan de administración de carreras en una empresa.

Análisis de las graficas generadas en base de la aplicación de la encuesta “de interés en desarrollo profesional de los empleados.”

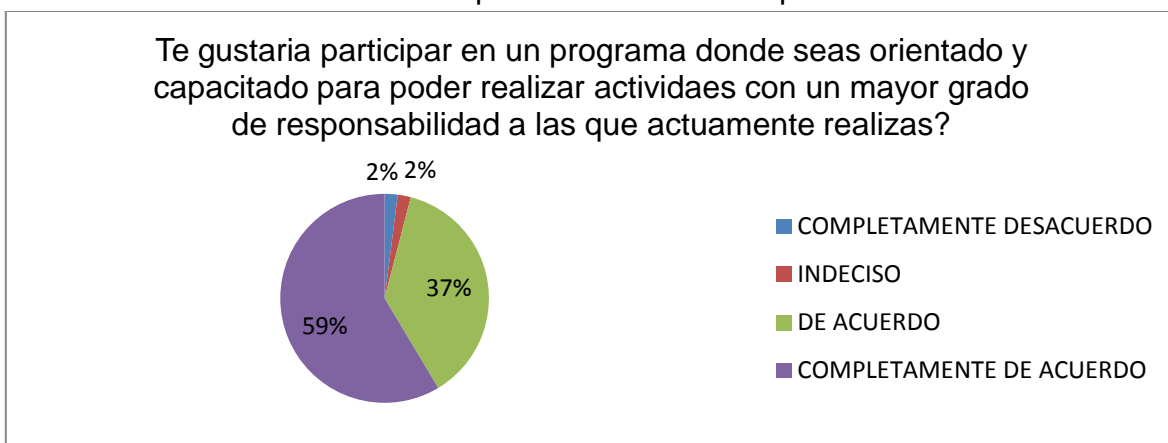
- A) Sondeo del interés de los empleados en la participación de un “programa de administración de carreras”

Grafica 1. Elaboración en base a resultados de aplicación de encuesta de interés en desarrollo profesional de los empleados.



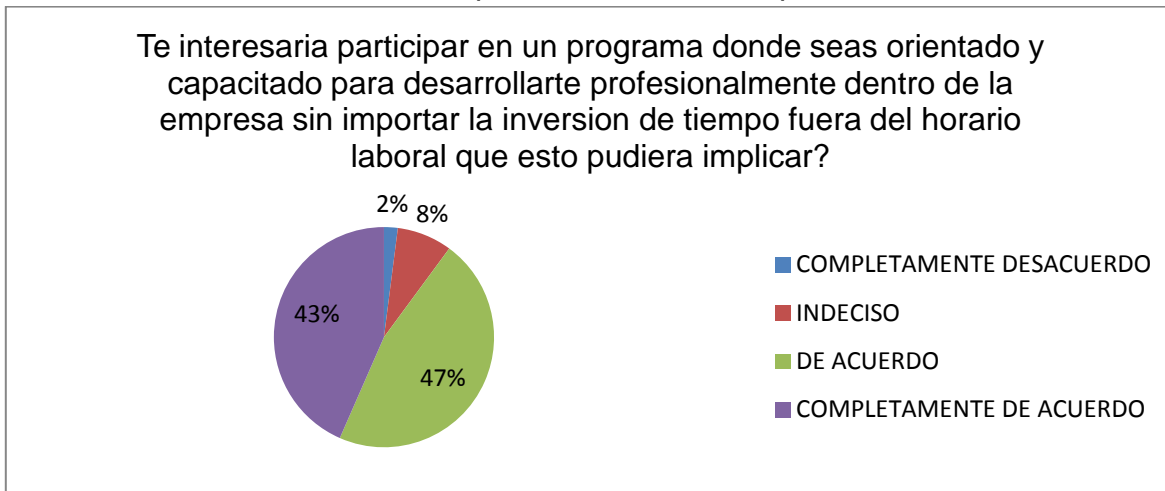
La grafica 1 nos muestra que solo un 3% de la muestra un desinterés por participar en un programa para ser orientado y capacitado para aspirar a actividades distintas a las que actualmente realiza; así se asienta una tendencia favorable para incursionar en nuevas áreas de conocimiento.

Grafica 2. Elaboración en base a resultados de aplicación de encuesta de interés en desarrollo profesional de los empleados.



En la grafica 2 encontramos que con apenas un 2% desacuerdo de la muestra encuestada, hay una tendencia positiva por parte de los empleados hacia ser capacitados para poder desempeñar actividades de mayor responsabilidad.

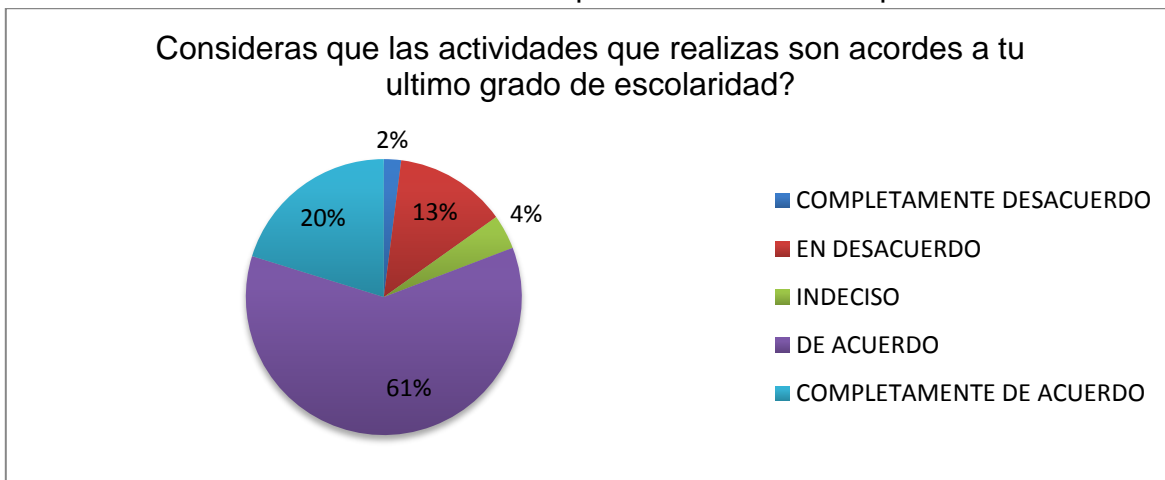
Grafica 3. Elaboración en base a resultados de aplicación de encuesta de interés en desarrollo profesional de los empleados.



Según lo referido en la grafica 3, solo un 2% se muestra completamente desacuerdo con invertir tiempo fuera de su horario laboral para ser desarrollado en un programa de administración de carreras.

B) Sondeo sobre la percepción de satisfacción de los empleados con su desarrollo profesional dentro de la empresa

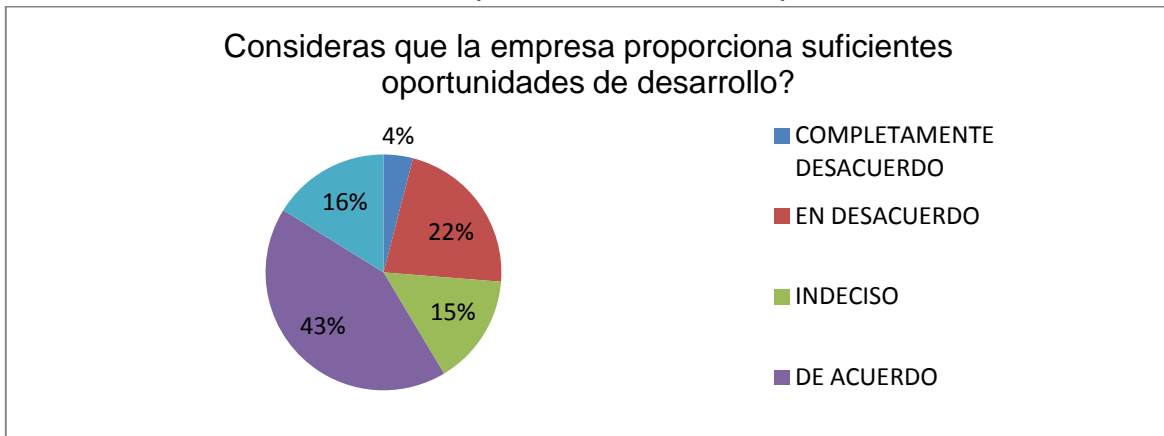
Grafica 4. Elaboración en base a resultados de aplicación de encuesta de interés en desarrollo profesional de los empleados.



La grafica 4 por una parte sugiere que el proceso de selección de personal cumple el criterio de asignar la persona correcta al puesto correcto, dado esto se puede establecer que el personal al participar de un plan de administración de carreras,

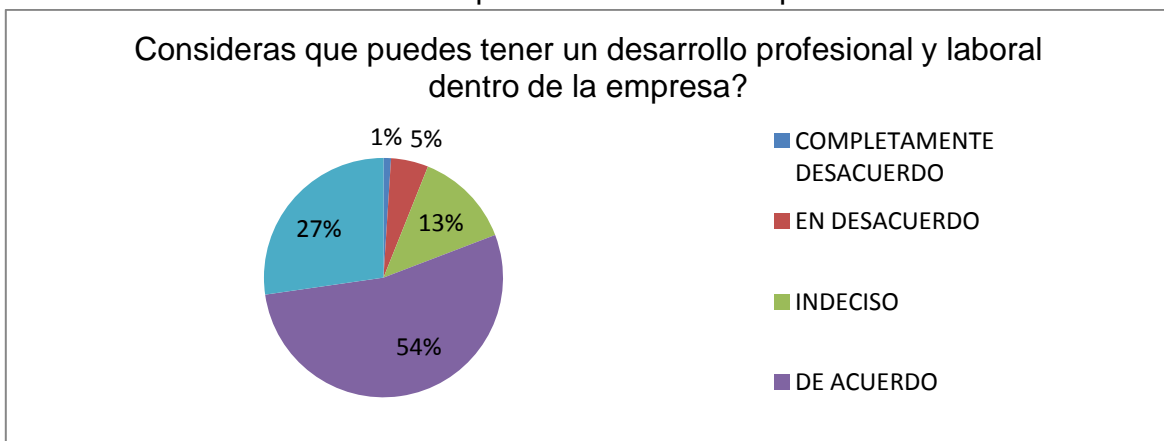
puede partir de una base consistente y congruente de conocimientos afines a su formación académica actual, sin necesidad de una nivelación previa.

Grafica 5. Elaboración en base a resultados de aplicación de encuesta de interés en desarrollo profesional de los empleados.



La grafica 5 nos indica que al menos un 26% de la muestra considera que la empresa no proporciona suficientes oportunidades de desarrollo, aunado a ello existe un 15% que no puede definir si su posición al respecto sugiriendo así desconocimiento de dichas oportunidades. Aun así, al menos un 59 % de la muestra identifica que hay oportunidades para desarrollarse en la empresa.

Grafica 6. Elaboración en base a resultados de aplicación de encuesta de interés en desarrollo profesional de los empleados.



Según la grafica 6, solo un 6% de la muestra considera que no existen oportunidades de desarrollo dentro de la empresa, por otro lado el resto de la población contempla esas oportunidades al interior de la institución.

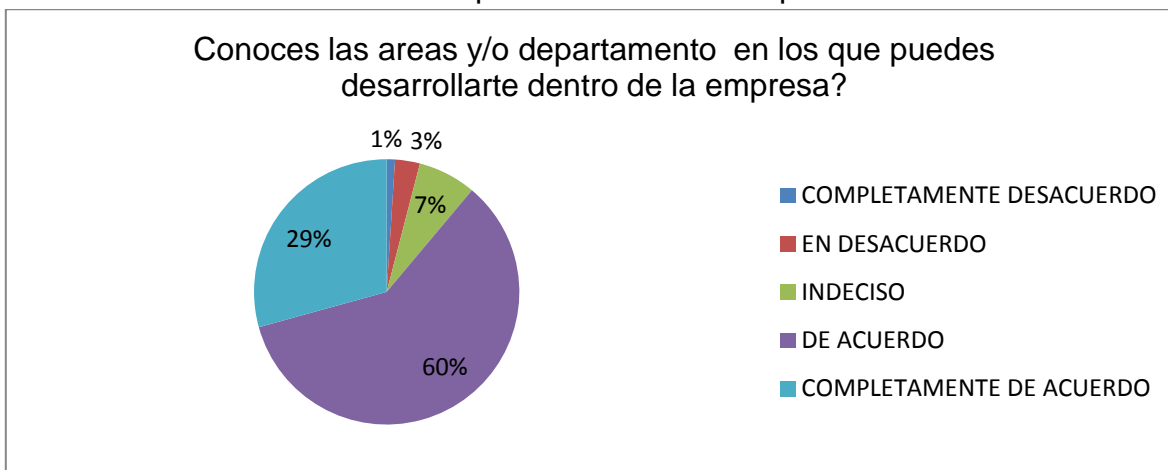
C) Sondeo sobre la percepción que los empleados tienen sobre la difusión de áreas de desarrollo profesional en la empresa

Grafica 7. Elaboración en base a resultados de aplicación de encuesta de interés en desarrollo profesional de los empleados.



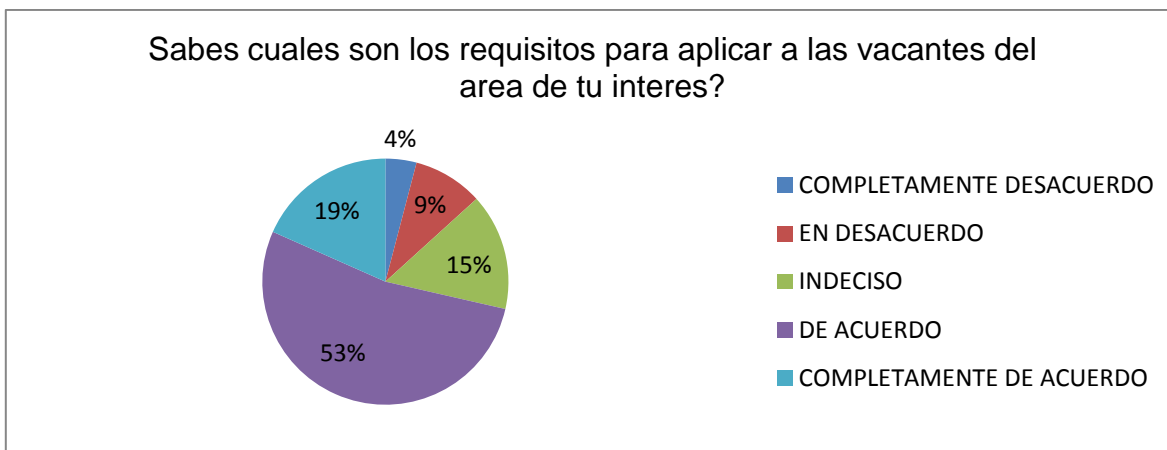
Apenas un 7% de la muestra refiere un desinterés por las oportunidades que la empresa ofrece. Existe una tendencia favorable respecto al interés del personal por buscar un desarrollo al interior de la institución.

Grafica 8. Elaboración en base a resultados de aplicación de encuesta de interés en desarrollo profesional de los empleados.



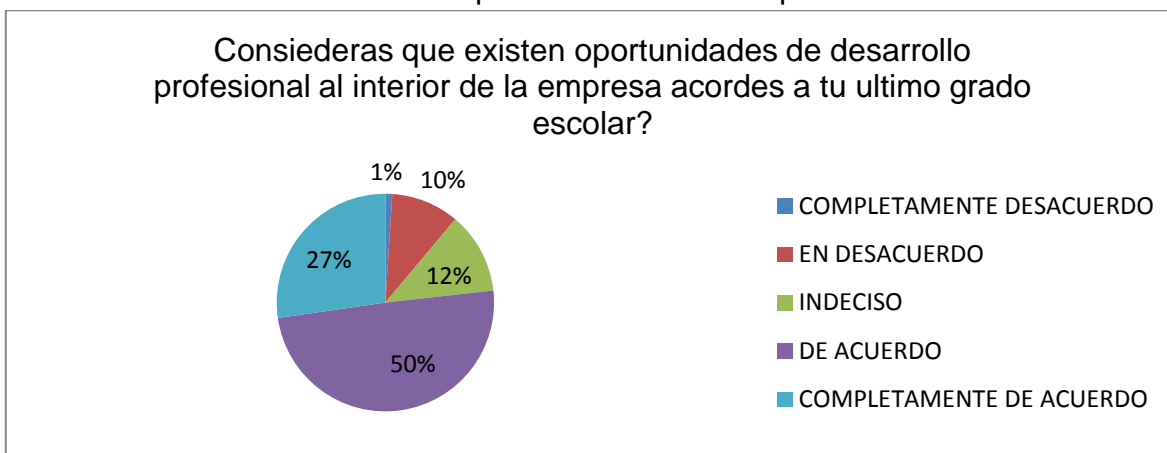
Según grafica 8, más de un 60% de la muestra refiere conocimiento o noción de las áreas en las que puede tener un desarrollo dentro de la empresa.

Grafica 9. Elaboración en base a resultados de aplicación de encuesta de interés en desarrollo profesional de los empleados.



La grafica 9, sugiere que hay una difusión adecuada de los requisitos de los puestos vacantes dentro de la empresa, al menos un 72% refiere conocerlos.

Grafica 10. Elaboración en base a resultados de aplicación de encuesta de interés en desarrollo profesional de los empleados.



Según grafica 10, solo un 11% considera que no hay oportunidades de desarrollo profesional al interior de la empresa acordes a su último grado escolar, sin embargo, al menos un 77% considera que si las hay.

RESULTADOS

Respecto a la percepción de interés del personal por participar en un “plan de administración de carreras” podemos deducir que:

En general este apartado nos indica que hay un marcado interés de los empleados por participar en un programa que les permita realizar actividades diferentes a las que actualmente realizan (89% de la muestra encuestada),

adquirir un mayor grado de responsabilidad al interior de la empresa (96% de la muestra encuestada), esto independientemente de la inversión de tiempo adicional a su jornada laboral normal (90% de la muestra encuestada).

En relación a la satisfacción con su desarrollo “profesional” en la empresa observamos que:

Un 80% de la muestra encuestada expresa al menos estar satisfecho con las actividades que realiza actualmente, ya que estas son acordes a su último grado de escolaridad, sin embargo, al menos un 71% de la muestra encuestada tiene expectativas de desarrollo dentro de la empresa. En contraparte de estos números se encuentra un 35% de la muestra encuestada que considera que la empresa no ofrece suficientes oportunidades de desarrollo.

Sobre la efectividad de la difusión que la empresa hace actualmente (sin un plan de administración de carreras) sobre las oportunidades de desarrollo encontramos que:

Un 82% de la muestra encuestada considera de su interés las posiciones u oportunidades de desarrollo disponibles en la empresa; un 89% refiere tener algún grado de conocimiento de los requerimientos para poder acceder a dichas oportunidades de desarrollo. El 77% de la muestra encuestada tiene expectativas de desarrollarse en algún área afín a su grado académico actual

CONCLUSIONES

Considerando los antecedentes de la empresa Dataproducts, se observa que, por una parte ha sabido aprovechar las oportunidades que el entorno ha generado como propicias para su desarrollo y establecimiento de su liderazgo en el mercado de la re manufactura y venta de cartuchos de impresión; pero también nos da cuenta de que su crecimiento acelerado, necesario para satisfacer la demanda de sus crecientes clientes, ha generado también un grado de exigencia que poco ha contribuido para la planeación, implementación y seguimiento de un programa que permita administrar y desarrollar el talento de su personal y a su vez fortalezca el sentido de pertenencia y lealtad a la empresa se puede establecer una referencia directa con lo planteado por Dessler (2009) donde refiere:

El deseo de una mayor productividad condujo a las empresas a efectuar recortes y a “hacer más con menos”; provoco miles de fusiones, grandes y pequeñas, muchas de las cuales buscaban en específico “eliminar redundancias”, en otras palabras, para cerrar sucursales duplicadas y respaldar operaciones de

oficina. Así, con cada compra fusión o recorte, un número cada vez mayor de empleados quedo sin trabajo.

Dadas estas condiciones hoy el empleado inteligente se considera un agente libre, que labora en la compañía para hacer un buen trabajo, pero también para prepararse para el siguiente avance de su carrera en otra firma. En este tipo de situaciones, los patronos deben pensar con cuidado que harán para conservar el compromiso de los empleados, si desean disminuir las salidas voluntarias y aumentar al máximo el esfuerzo de los empleados.

Por ello y considerando referencias complementarias que tratan sobre la naturaleza y objetivos de los planes de administración de carreras como el de Aamodt (2010) que comenta que los empleados suelen abandonar su trabajo por razones como las “expectativas incumplidas”, que provocan insatisfacción en ellos y como resultado su salida de la organización; se puede respaldar la utilidad de implementar un programa de administración de carreras, ya que, bajo consideración del mismo autor la rotación de personal se puede reducir si a los aspirantes se les presentan perspectivas realistas.

Otra referencia importante para respaldar la utilidad de dicho programa sería la de Chiavenato quien nos dice que el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes, por ejemplo, al generar condiciones propicias para la adaptación, integración, motivación y desarrollo del personal y esto termina por afectar de manera positiva a la organización.

La administración del desarrollo profesional del personal, ha servido de referencia para administrar el talento humano que se ha consolidado como factor indispensable para el éxito y la competitividad. Así pues, no basta con tener talentos para poseer capital humano. Es necesario tener talentos integrados a un contexto acogedor. Si el contexto es favorable y propicio, los talentos se desarrollan y crecen. Si el contexto no es adecuado, los talentos evitan ataduras y propician el aislamiento (Chiavenato, 2011).

Para tales efectos la implementación de un programa de administración de carreras vendría a fortalecer el contexto de inserción de los empleados y fomentar su desarrollo con la consiguiente estabilidad y lealtad a la organización.

Por otra parte las bases del *Modelo Nacional de Competitividad* señalan que el capital humano de las organizaciones competitivas debe ser valorado, y su desarrollo se debe basar en el aprendizaje continuo, el respeto y el facultamiento, para lograr facilitar el alto desempeño, el logro tanto de los objetivos de la

organización como de los objetivos personales, asegurando con ello la sustentabilidad organizacional, argumento que respalda la postura de Chiavenato previamente citada.

En suma, la implementación de un programa de administración de carreras en teoría acarrea las siguientes ventajas:

Reducción de la rotación al ofrecer expectativas realistas de desarrollo a los empleados, mejora del clima organizacional al generar condiciones propicias para la adaptación, integración, motivación y desarrollo del personal; participación activa del personal en el cumplimiento de los objetivos de la organización potencializando la competitividad y sustentabilidad de la misma.

Dado el análisis de los resultados de la aplicación de la encuesta “de interés en desarrollo profesional de los empleados” aplicada para efectos de este estudio se puede confirmar la hipótesis de que existe una muestra con un interés significativo por participar en un programa de administración de carreras y expectativas de desarrollo dentro de la empresa, lo cual, aunado al sustento que las referencias bibliográficas previamente citadas que refieren ventajas importantes para la organización, plantean como viable y conveniente la implementación de un programa de este tipo para la empresa Dataproducts.

REFERENCIAS

- Administración de recursos humanos; Dessler, Gary; 2009; Decimoprimer edición; Ed. Pearson.
- Administración de Recursos Humanos, 2da Edición. Maristany, Jaime; Ed. Pearson, Prentice Hall; 2007.
- Administración de Recursos Humanos, 11va edición; Sherman, Arthur; Bohlander, George; Snell, Scott; 1999.
- Administración de Recursos Humanos; Chiavenato, Idalberto; Ed. Mc Graw Hill, 2011.
- Gestión del talento humano; Chiavenato, Idalberto; Ed. McGraw Hill, 2009
- La gestión de los Recursos Humanos; Dolan, Simon; Valle Cabrera, Ramon; Jackson, Susan; Schuler, Randall; Ed. Mc Graw Hill, 2007.

Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología industrial y organizacional; Munchisky, Paul; Ed. Biblioteca de psicología, 1993.

Psicología industrial y organizacional: investigación y practica; Spector, Paul; Ed. Manual Moderno, 2002.

Psicología industrial/organizacional. Un enfoque aplicado; Aamodt, Michael; Ed. WADSWORTH, CENGAGE Learning, 2010.

Modelo nacional de la competitividad. (s.f). Recuperado el 20 de julio de 2015 de:
<http://www.pnc.org.mx/modelo-nacional-para-la-competitividad/>