

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

POSGRADO DE PSICOLOGIA



MAESTRIA EN PSICOLOGIA CON ORIENTACION LABORAL Y ORGANIZACIONAL

“Detección de necesidades para el diseño de un plan de carrera, aplicado a una organización manufacturera.”

PROYECTO FINAL DE CAMPO

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA

POR

LIC. BRENDA PATRICIA SEGOVIA GONZALEZ

DIRECTOR

DOCTOR FRANCISCO TREVIÑO ELIZONDO

MONTERREY, NUEVO LEON

NOVIEMBRE 2012

Índice

Contenido

Índice	2
Agradecimientos	5
Resumen.....	6
1. Introducción	7
1.1 Concepción de la idea a investigar	7
1.2 Justificación de la investigación	7
1.3 Planteamiento del problema de investigación	8
1.4 Objetivo general.....	9
1.5 Objetivos específicos.....	9
2. Marco Teórico	9
2.1 Antecedentes	9
2.2 Definiciones.....	14
2.3 Teorías y Modelos	15
2.3.1 Teoría de Ginzeberg	15
2.3.2 Teoría de Super	15
2.3.3 Modelo de conceptos de carrera	16
2.4 Requerimientos y Procedimientos para el Desarrollo Profesional	16
2.4.1 Pasos y requisitos para la implementación del SPC.....	16
2.4.2 Fases del Desarrollo Profesional	17
2.4.3 Etapas para el logro del éxito profesional.....	18
2.5 Aportaciones según Eliza Antonium (2010)	18
a) Modelos para la planeación de carrera.....	18
b) Enfoques para la planeación de carrera.....	19
c) Pasos para la planeación de carrera según Antonium	20
d) Componentes de la planeación de carrera	21
2.6 Ventajas que arroja el Plan de Carrera para la compañía y el empleado.	21
2.7 La motivación, la evaluación del desempeño y el Mentoring como aspectos importantes como apoyo en el Plan de Carrera	22
2.7.1 La motivación en el Plan de Carrera.....	22

2.7.2	La evaluación en el Plan de Carrera	24
2.7.3	El rol del Mentoring en el Plan de Carrera	25
2.8	Investigaciones recientes	26
2.8.1	Implicaciones de un Plan de Carrera como estrategia de retención de personal y otros beneficios	26
2.9	Roles dentro del plan de carrera.....	28
3.	Metodología	31
3.1	Diseño.....	31
3.2	Participantes.....	31
3.3	Escenario	31
3.4	Instrumentos.....	31
3.5	Procedimiento.....	33
4.	Resultados y Discusión	33
4.1	Resultados por dimensión.....	33
4.2	Resultados por ítems, dimensión organizacional.....	35
4.3	Resultados por ítems, dimensión individual	35
4.4	Resultados por nivel jerárquico.....	36
4.5	Resultados por antigüedad	37
5.	Conclusiones.....	38
5.1	En relación a la Pregunta de Investigación.....	38
5.2	En relación a la variable de la Organización.....	39
5.3	En relación a la variable de la Individuo.....	40
5.4	En relación a la Jerarquía de los empleados	41
5.4.1	Supervisor.....	41
5.4.2	Senior	42
5.4.3	Coordinador	42
5.4.4	Empleado.....	43
5.5	En relación a la Antigüedad de los empleados.....	44
5.5.1	Antigüedad de 3 a 6 años.....	44
5.5.2	Antigüedad de 1 a 3 años.....	45
5.5.3	Antigüedad de 1 año o menos	45
5.6	En relación a Recomendaciones.....	46

6. Referencias Bibliográficas	47
7. Anexos	49
Anexo 1.....	49

Agradecimientos

Me permito tomar un espacio de este trabajo para agradecer la oportunidad que se me dio, estudiar mi Maestría, un sueño que tenía desde que estudiaba la carrera y que hoy logro ya visualizar claramente. Agradezco a Dios primeramente por permitirme vivir y darme mucho más de lo necesario para buscar lo que quiero y sobretodo para no dejarme rendir ante las adversidades.

Agradezco a mi familia, quienes siempre han apoyado y respetado cada una de mis decisiones y a mis padres por darme las bases para salir a luchar por lo que quiero y por lo que creo, a mi hermano por quien daría todo y a mi abuela Mary por cuidarme y quererme siempre.

Doy las gracias también a mi Director de proyecto Francisco Treviño por invitarme a reflexionar en mis decisiones y trabajar con calidad tanto en mis materias como en mi proyecto final y a mis revisores Raquel Rodríguez y Alfredo Salinas por su orientación y apoyo en esta meta.

Comparto también este trabajo con mis maestros, con mis compañeros de la Maestría y con mis ex compañeros de STERIS ya que compartí con todos ellos muchas ideas, opiniones y sentimientos.

Así mismo, tengo un especial agradecimiento para tres personas que me dieron todo su apoyo, y mucho más, durante este par de años: Hugo Cano quien con su experiencia me guiaba y me compartía sus opiniones para enriquecer mis estudios; María Luisa García, mi amiga a quien le debo mucho y quien siempre me tendió la mano y no dejaba que me rindiera, y de verdad muy especialmente a Beatriz Camacho quien desde mucho antes de un inicio hasta hoy me ha apoyado, ha creído en mí y quien siempre fue mi cómplice en este proyecto de vida.

Resumen

Este proyecto estuvo realizado en base a un estudio descriptivo exploratorio, realizado en una organización de manufactura metal mecánica, cuyo objetivo principal es el de conocer la percepción que tienen los empleados administrativos sobre las necesidades para el diseño de un plan de carrera, esto apoyado en un instrumento de escala tipo Likert. Este instrumento se aplicó a 78 empleados administrativos con estudios técnicos o de licenciatura con un rango de edad de 23 a 51 años.

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento antes mencionado indican que las áreas de mejora que se detectan en esta empresa son principalmente la falta de un plan de carrera para sus empleados y los programas de entrenamiento; esto se detectó en todos los niveles jerárquicos: Supervisores, Seniors, Coordinadores y Empleados, y también se identificó en la mayoría de los rangos de antigüedad de los empleados.

Sin embargo, una de las fortalezas de la organización de manufactura metal mecánica es que tiene un buen ambiente de trabajo y ello hace que los empleados tengan un interés en seguir dentro de la empresa; así mismo, podemos mencionar que la disponibilidad por parte de los trabajadores en ser considerados para recibir o tener un programa de entrenamiento es muy alta, lo cual da pie a fortalecer la necesidad de diseñar un plan de carrera para ellos.

1. Introducción

1.1 Concepción de la idea a investigar

Las organizaciones con el paso del tiempo se han exigido más y mejores estándares de trabajo, mayores ahorros y productos y/o servicios con un número mínimo de errores; para lograr con éxito todas estas exigencias es necesario contar con un Capital Humano preparado, capacitado pero sobre todo motivado para así lograr un alto sentido de compromiso con la Organización.

El personal de una organización así mismo ha exigido más a las organizaciones a cambio y también a ellos mismos, es por ello que un plan de carrera dentro de una organización se refleja como una inversión tanto para la empresa como para el empleado.

Organizaciones que demandan menos errores y más compromiso tienen en automático el sentido de corresponder de la misma manera para con los empleados. ¿Qué tan importante es para el empleado seguir trabajando con la empresa por un largo periodo de tiempo? ¿Para el empleado es relevante tener un desarrollo dentro de una organización? ¿Qué tiene que recibir el empleado por parte de la empresa para seguir creciendo a la par con la misma?

Estas interrogantes son parte del motivo por el cual este estudio se desarrolla y así de alguna manera dar testimonio a las organizaciones que el capital humano puede mostrar interés en crecer junto con la compañía para así lograr los máximo objetivos.

1.2 Justificación de la investigación

Este proyecto está enfocado en poder conocer el interés hacia un plan de carrera que tiene un empleado administrativo en una organización manufacturera, la cual está ubicada en el municipio de Guadalupe en el estado de Nuevo León. Dicha empresa tiene ya seis años que arrancó operaciones en esta ciudad y en la cual se encuentran trabajando empleados en ella con la misma antigüedad.

Los empleados en la organización ya han llegado a conocer el negocio a detalle, las operaciones, la administración, los procedimientos y las certificaciones; así mismo, los empleados que se han ido sumando a lo largo de estos seis años lo están haciendo de una forma más rápida ya que ya hay muchas cosas implementadas y por lo tanto su enfoque es el de encontrar soluciones nuevas y mejorar lo ya implementado en el arranque.

Se han presentado periodos en los que la rotación en el personal administrativo se dispara y las entrevistas de salida indican que en su mayoría la razón es por el crecimiento profesional el cual va de la mano con lo económico.

Al día de hoy no existe en dicha organización un plan de carrera para los empleados administrativos, sin embargo, antes de abordar y desarrollar un punto como este está el interés de conocer la opinión y el interés que tienen los empleados en referencia a un plan de carrera en esta empresa.

1.3 Planteamiento del problema de investigación

La organización en la cual se desarrolla dicho proyecto tiene una antigüedad en la ciudad de seis años, misma en donde no se tiene un plan de carrera establecido para sus empleados y la cual ha presentado un índice de rotación significativo en el último par de años en consecuencia de la ausencia de este plan, según entrevistas de salida.

Sin embargo, no se tiene claro si los empleados que siguen actualmente en la organización están interesados en seguir dentro de ella, y de ser así, tampoco se sabe si la implementación de un plan de carrera es la principal razón por la que ellos decidieran permanecer en ella.

Considerando la información anterior podemos de esta manera plantear lo siguiente:

¿Cuál es la percepción del talento humano de una organización de manufactura en relación a la necesidad de un plan de carrera?

1.4 Objetivo general

Conocer la perspectiva del talento humano administrativo sobre la necesidad de un plan de carrera a través de un estudio descriptivo exploratorio.

1.5 Objetivos específicos

1.5.1 Identificar las áreas fuertes que la Organización manufacturera tiene hoy en día para apoyarse en ello e iniciar el diseño de un plan de carrera.

1.5.2 Conocer los aspectos por parte de los empleados que indican poder tener un interés por un plan de carrera dentro de la Organización manufacturera.

1.5.3 Posterior al análisis de la dimensión organizacional y la dimensión individual, seguimos con el conocer el estado de preparación de la Organización manufacturera y los empleados en conjunto para un plan de carrera.

1.5.4 La capacitación es uno de los aspectos más importantes que forma parte de un plan de carrera, por lo que se va a identificar el grado de compromiso e interés que tienen los trabajadores de la Organización manufacturera en recibir capacitaciones como parte de un plan de carrera.

2. Marco Teórico

2.1 Antecedentes

Conforme el tiempo ha pasado, las organizaciones han tenido que ir evolucionando en diseños, tecnologías, procesos de producción, metodologías en general y el área de Recursos Humanos no es la excepción. Pero en sí, ¿qué es una carrera dentro de una organización? Schein (1996) menciona consiste en una sensación subjetiva de donde se invierte tiempo laboral y donde

existen ya dentro de la organización etapas formales y funciones definidas por las políticas de la organización y los conceptos sociales de los que una persona puede esperar de la estructura ocupacional. Cuando un empleado cuenta con una carrera dentro de la organización, se crea en él un sentido de pertenencia o lo bien lo que se conoce como Career Anchor.

Schein (1996) menciona también que tal sentido de pertenencia consiste en: 1) la percepción subjetiva de talentos y habilidades, 2) los valores básicos, y, lo más importante, 3) el sentido de evolución de los motivos y las necesidades de lo que se refiere a la carrera. Los Directivos y el personal de Recursos Humanos deben de proyectar y actuar en el deseo y diseño de tales planes de carrera y descartar de esta manera los cinco mitos que Jay Zajas (1993) menciona en su artículo titulado *“Strategies for enhancing your executive, personal, and career development”* publicado por Business Perspective: Mito 1 - La persistencia, la suerte y trabajo duro serán un sustituto de un Buen Plan Carrera. Aunque estos factores son esenciales, la falacia de este mito es que la perseverancia, suerte y trabajo duro ocupará el lugar de la planificación de la carrera buena. Mito 2 – Los planes de carrera fluyen de los objetivos de una persona, intereses, valores y actitudes. En una preponderancia de los casos, la planificación de carrera se centra en objetivos a corto plazo y los intereses vocacionales, sin dar atención a la realización de una necesidad profunda o evaluación de las habilidades del individuo. Mito 3 – Los planes de carrera se centran principalmente en los objetivos empresariales, del empleo y financieros. Para ser eficaz, los planes de carrera deben abordar los objetivos clave de la vida, no sólo los relacionados con el empleo, los negocios o actividades financieras. Estas tres actividades son partes esenciales de un buen plan de carrera, pero además del personal, las áreas de la familia, la salud espiritual, social, y el total de la vida, son motivadores de alta importancia para una vida virtuosa. Mito 4 – Un plan de desarrollo viable es todo lo que se necesita para el éxito personal. El plan de carrera es una guía para definir el éxito, la evaluación de las necesidades, establecer metas para satisfacer las necesidades establecidas, y comparar el desempeño real de éxito anticipado personal y profesional. Sin la creatividad y la inteligencia de "trabajo estratégico", y la persistencia y la capacidad de "hacer un buen trabajo", incluso el "mejor" plan de carrera es poco probable que produzca un éxito duradero personal o profesional. Mito 5 - La planificación de carrera es ineficaz para los empresarios sin procedimientos y sin estructuras o propietarios de pequeños negocios. Nada podría estar más lejos de la verdad. Los empresarios sin procedimientos y los propietarios de pequeñas empresas a menudo se enfrentan a un mayor riesgo de rotación y cambios constantes con su personal o a la incertidumbre que a comparación de los empresarios y Directivos que

manejan las grandes empresas u organizaciones tienen en el aspecto del personal. Este mayor riesgo les obliga a considerar seriamente la aplicación de las fases de planificación y el desarrollo.

Bruce Haywood (1993) menciona en un artículo llamado "Career and planning development" que la planeación de una carrera es una actividad que debe de ser individual, es decir, no se puede planear el mismo proyecto para todos los empleados, debe de ser algo personalizado ya que depende de competencias, habilidades y conocimientos principalmente, así mismo, se deben de identificar las carreras y determinar las metas y objetivos de los mismo empleados. La planeación de carrera también involucra las iniciativas ya determinadas que se requieren, así como la educación y el entrenamiento del empleado esto con el fin de lograr los objetivos identificados.

Mientras que la planeación de la carrera tiene por objetivo definir y dirigir la vida profesional de una persona, muy de cerca está la relación inevitable con la vida personal. En muchas ocasiones la preparación para una carrera dentro de una organización amerita el sacrificio de asuntos personales para lograr la meta del plan de carrera del empleado. Haywood (1993) menciona que en las organizaciones se ha demostrado que si existe un plan de carrera para el empleado y se establece con él, el trabajador se encontrará motivado y con un alto sentido de pertenencia hacia la misma. Enumera a continuación como sistema los puntos esenciales para la planificación:

1. Es importante que los individuos tengan clara la definición de planeación y desarrollo de carrera.
 - i) ¿Quién es responsable de la planeación de la carrera?
 - ii) ¿Quién debe de iniciar el proceso?
 - iii) ¿Cuáles son las expectativas del proceso?
 - iv) ¿Porqué la planeación de carrera es necesaria?
 - v) ¿Cuál es el enfoque que la empresa actual quiere darle al trabajador?
2. Los individuos deben de lidiar con sus propios análisis
 - i) Definir las características de comportamiento que puede producir un impacto positivo o negativo en la toma de decisiones de la carrera.
 - ii) Saber identificar si sus características de personalidad han conducido a relaciones interpersonales positivas o negativas

- iii) Conocer los valores personales y como impactan la carrera profesional, la organización y la industria

3. Los individuos pueden hacer saber lo que ellos quieren hacer contra lo que ellos pueden hacer. A continuación sugerencia:

- i) Especificar trabajos, ocupaciones o carreras que pueden ser de interés para el individuo.
- ii) Que preferencias personales pueden afectar el plan de carrera (ejemplo, locación, asuntos familiares, pasatiempos, etc.)
- iii) Es un motivador personal lo suficiente como para buscar un cambio de carrera, obtener un entrenamiento requerido para una promoción y obtenerla?

4. Los individuos deben de considerar sus experiencias y habilidades, incluyendo lo siguiente:

- i) Historial en entrenamientos y educación
- ii) Experiencia profesional pasada y actual
- iii) Experiencias profesionales destacadas
- iv) Mayores logros y objetivos incompletos o sin éxito
- v) Mayores experiencias satisfactorias e insatisfactorias

5. El proceso de planeación de carrera incluye determinar el estatus actual o el puesto o el lugar que tienen en sus carreras profesionales.

- i) Aspectos que más le agradan y desagradan del trabajo
- ii) Funciones del trabajo más importantes o con relevancia
- iii) Satisfacción en general con la organización

6. Los empleados deben de determinar, en su proceso de planeación de carrera, qué es lo que ellos pueden y/o que deben hacer para mejorar sus expectativas de carrera. Es importante que consideren los siguiente:

- i) Formación necesaria y requisitos formativos
- ii) Sacrificios personales o requerimientos apropiados o necesarios
- iii) Interés en adquirir habilidades necesarias
- iv) Preferencia por carreras profesionales, técnicas o de cualquier otra índole

Steven Landberg (2007) propone otra manera de crear un plan de carrera. Inicialmente secciona por edades o generaciones a los empleados:

- Edad temprana de 18 a 34 años
- Edad media de 35 a 55 años
- Edad tardía de superior a los 56 años

Posteriormente, Landberg menciona algunos pasos para poder tener una mejor planeación en cada etapa, a continuación se mencionan:

- 1) Hacer un balance de cómo está la carrera de la persona en la actualidad y así definir los objetivos de la carrera en intervalos regulares, ni muy a corto plazo ni muy distante.
- 2) Mirar a los alrededores y buscando opciones de carrera potenciales que puedan cumplir los objetivos antes propuestos.
- 3) Hacer una evaluación. Evaluar las habilidades, personalidad, entrenamientos y experiencia y así estar listo para conseguir los objetivos en un corto y mediano plazo.
- 4) Seleccionar la mejor opción tomarla como carrera a cumplir. Determinar qué opciones de carrera son las mejores y establecer planes de carrera en un corto, mediano y largo plazo.

Mike Broscio y JayScherer (2003) explicaron que existe otro método para la creación de un plan de Carrera. Existen tres pasos para crear un plan de carrera basado en la realidad los cuales son:

- 1) Entender tu realidad
- 2) Analizar las sobre posiciones que existen en esa realidad
- 3) Desarrollar un plan escrito basado en ese análisis

Para conservar el éxito del plan de desarrollo de carrera, Broscio y Scherer recomiendan mantenerlo de la siguiente forma:

- Ajustar el plan de carrera regularmente para reflejar una realidad actual
- Tomar decisiones de carrera con más rapidez
- Invertir en sí mismo para mantenerse relevante y actualizado

Un factor que se enmarca como resultado también de la planeación de carrera para un empleado dentro de la organización, es la motivación. Jerath (1981) pensó que las motivaciones de logro podían dividirse en intrínsecas y extrínsecas; señaló principalmente que la motivación de logro intrínseco tiene que ver más que nada a lo relacionado a la automotivación.

Según Hung-Wen Lee y Ching-HsiangLiu (2010) para la planeación de carrera se toma al individuo como núcleo, donde el propósito es reconocer y valorar su oportunidad y la limitación de un desarrollo y así mismo, crear una meta y en conjunto tener un programa de acción.

2.2 Definiciones

Se define "Plan de Carrera" como un "Proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas ni diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos." (Haywood, 1993)

Un *Plan de Carrera* es un método aplicable al desarrollo de futuras aptitudes, que se fundamenta en la colocación del colaborador en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos de exigencias mayores. Un *Plan de Carrera* debe estar incorporado en la Cultura Corporativa para fortalecer la estrategia basada en el talento humano de la organización. (Antoniou, 2010)

Edgar Schein (1996) aborda un aspecto importante en donde habla del empleado y sus intereses para continuar en una organización. Se dice que la promoción interna se entiende como el resultado de un proceso en donde un empleado tiene una nueva posición con diferentes responsabilidades, y donde fue considerada su trayectoria y experiencia en una organización cumpliendo con los lineamientos internos de la empresa.

Para Palade (2010) los principales objetivos de la administración de carreras de los empleados son:

- Promocionar una política del desarrollo de carrera, acorde con el desarrollo de la naturaleza de las actividades de los empleados, y especialmente, a las necesidades individuales y organizacionales.
- Direccionar las necesidades de la organización e incrementar el potencial para crear una imagen positiva para ello.

- Identificar personal con alto potencial intelectual y profesional para el progreso de la organización.
- Elaborar algún plan de desarrollo estructurado para incluir principalmente actividades potenciales del personal que no estén incluidos en las decisiones estructuradas.
- Dar apoyo a los empleados que presenten ausentismo, indiferencia o estén desmotivados.

Palade (2010) menciona que el Desarrollo de Carrera es el proceso de la administración de una carrera y la evolución de la persona en la organización dependiendo de sus necesidades y de su desarrollo, potencial y desarrollo; así mismo menciono que el objetivo del desarrollo de carrera es la profesionalización y el bienestar del personal del empleado, así también como la prosperidad de la organización de la que son parte. Este desarrollo de carrera que menciona Palade, hace que se tome en cuenta la evolución profesional de la persona a lo largo de una sucesión de trabajos, grados y niveles de entrenamiento.

2.3 Teorías y Modelos

2.3.1 Teoría de Ginzeberg

La teoría de Ginzberg, mencionada por Adelina Palade en el 2010, de acuerdo a la planeación y el desarrollo de carrera esta basada en tres postulados:

1. Escoger una ocupación es un proceso que dura desde los primeros 4 a 5 años de vida hasta la madurez tardía.
2. El proceso es irreversible.
3. El compromiso es un aspecto esencial de cada elección.

2.3.2 Teoría de Super

La teoría de Super (Palade, 2010) es soportada por los siguientes postulados:

1. Se deben de tener en cuenta las diferencias en cuanto habilidades, interés y personalidad en cuanto a cada individuo se refiere.

2. En cada uno de nosotros hay un multi-potencial que nos permite ganar competencias para importantes profesiones u ocupaciones. Los potenciales con los que contamos pueden ser descubiertos a través de un inventario de intereses y habilidades.
3. Las preferencias profesionales y calificaciones cambian con el tiempo, lo que hace que la elección de carrera sea un proceso continuo.
4. El trabajo es una forma de vida. Un ajuste adecuado de la profesión y de la vida personal.

2.3.3 Modelo de conceptos de carrera

El modelo de conceptos de carrera diseñada por Michael Driver en 1979 (Ahmed & Kaushik, 2011) trata de entender y describir visiones individuales y experiencias acerca de diferentes carreras. Y es basado en los siguientes dos factores conceptuales primarios:

1. La frecuencia del cambio de carrera (duración en un determinado campo de trabajo)
2. El concepto de movimiento de dirección de carrera o cambio a cuatro distintos conceptos de carrera:
 - Experto: se hace una vez para toda la vida, es tener el compromiso para una sola actividad; es estar en una posición a quien se le reporta más que ser un experto en una operación.
 - Lineal: la elección de carrera se centra en un avance hacia arriba y con deseos de superación constante.
 - Espiral: de desarrolla con una serie de puestos con periodos de 5 a 10 años en cada uno y donde cada nuevo puesto es elegido en base a experiencias ya obtenidas y así desarrollar nuevas habilidades.
 - Transitorio o temporal: tomar diferentes empleos en periodos cortos con poca similitud entre ellos teniendo las habilidades y conocimientos suficientes para desarrollar cada uno de ellos.

2.4 Requerimientos y Procedimientos para el Desarrollo Profesional

2.4.1 Pasos y requisitos para la implementación del SPC

Ahmed & Kaushik (2011) mencionan que diseñar e implementar el Sistema de Planeación de Carrera depende de los siguientes pasos:

1. Naturaleza del negocio de la Organización (manufactura, procesos continuos, procesos de grupo, servicios, etc.)
2. Planes futuros del negocio, nuevos proyectos, etc.
3. Oportunidades disponibles en el presente y futuro del negocio.
4. Disponibilidad de candidatos ideales para la planeación de carrera.

Requisitos del Sistema de Planeación de Carrera son:

- Lista de disciplina inteligente sub funcional de roles y categorías.
- Proceso o sistema de detección de necesidades de entrenamiento.
- Disponibilidad de descripciones de puestos y resultados de áreas clave para cada rol de cada etapa del progreso de la carrera.
- Habilidades y competencias requeridas para cada punto de responsabilidad.
- Sistema de evaluación potencial.
- Política de promoción.
- Lista de candidatos viables para ser cubiertos bajo el Sistema de Planeación de Carrera.

2.4.2 Fases del Desarrollo Profesional

Para un desarrollo profesional uno debe de pasar por tres fases (Palade, 2010):

- La **fase de orientación** involucra el establecimiento del tipo de carrera profesional que una persona quiere y los pasos que deben ser tomados en cuenta para el cumplimiento de objetivos; en esta fase una guía profesional individualizada es necesaria así bien como recurrir a diferentes fuentes de información.
- La **fase de desarrollo** consiste de acciones llevadas a cabo para crear y desarrollar las cualidades necesarias para las oportunidades potenciales del empleado; esto puede llevarse acabo a través de programas de mentoría, rotación de puestos y programas de entrenamiento.
- La **fase de evaluación** es la que involucra actividades relacionadas con la autoevaluación, así como también la evaluación de otros; el objetivo de esta fase es la identificación de las fortalezas y debilidades de la persona.

2.4.3 Etapas para el logro del éxito profesional

Empleados profesionalmente exitosos pasan por cuatro distintas etapas (Ahmed & Kaushik, 2011):

1. Etapa de Aprendizaje
2. Etapa de especialistas o independientes
3. Etapa de funciones múltiples
4. Etapa de Gerente Senior, Socio Empresario o Innovador de ideas

A continuación se abordan de manera más profunda y a detalle las investigaciones y aportaciones que Eliza Antonium realizó para la planeación de carrera ya que de ello se desprende el modelo para el diseño de la herramienta aplicada a los trabajadores de la Organización de manufactura.

2.5 Aportaciones según Eliza Antonium (2010)

a) Modelos para la planeación de carrera

Antonium (2010) señala que de acuerdo con los expertos en la administración de recursos humanos, estos son los modelos de la planeación de carrera:

- Modelo de “la oportunidad y la suerte”. En este modelo el empleado, para obtener el puesto deseado, está basado sólo en suerte. Él debe perseverar y siempre estar en el lugar y el momento correcto.
- Modelo de “la organización sabe lo mejor”. El modelo está basado en el hecho de que el empleado es movido de un trabajo a otro de acuerdo a las necesidades de la organización. Este modelo es soportado principalmente por empleados jóvenes, que dependen de los mayores para todo en opiniones, y menos por empleados adultos o con mayor antigüedad.
- Modelo del “auto dirigido”. Este modelo da importancia a los individuos; los empleados establecen su propio desarrollo durante su carrera, mientras tienen también asesoría.

b) Enfoques para la planeación de carrera

Antonium (2010) menciona que hay dos enfoques para la planeación de carrera, dependiendo del énfasis de las necesidades de la organización o del individuo:

1. El sistema de planificación centrado en la organización tiene como objetivo:
 - El desarrollo de las necesidades de Recursos Humanos, lo que significa el cubrir todas las áreas que abarca RH (reclutamiento, capacitación, compensaciones, DO, etc.)
 - La mejora de la calidad de RH para incrementar la productividad, es decir, que es lo que tiene que hacer Recursos Humanos para hacer eficiente al personal.
 - Definir opciones de carrera. El poder marcar un camino al cual los empleados podrán desarrollarse (áreas, puestos, etc.)
 - Potencial individual de la evaluación de trabajo. ¿Qué tiene que hacer RH después de que el empleado fue evaluado?
 - Armonización de las necesidades organizacionales y de carrera. Encontrar el equilibrio entre lo que la empresa necesita del empleado y las opciones que tiene esté para desarrollarse en base a esas necesidades.
 - Carrera de consejería de calidad en el trabajo y la vida. La orientación que RH debe de facilitar al empleado para que él pueda definir sus oportunidades.
 - Auditoria y control del sistema de planeación y desarrollo de carrera. Asegurar que los planes se siguen conforme se tiene en el programa de desarrollo.
2. El sistema de planificación centrado en la persona tiene como objetivo:
 - Identificar el potencial, habilidades e intereses del individuo. Conociendo el empleado sus capacidades le será más fácil definir sus planes y hacia donde quiere ir.
 - Identificar el propósito de sus metas de carrera y vida. Que quiere hacer en un futuro desde la perspectiva profesional y personal.
 - Desarrollar un plan por escrito para el cumplimiento de las metas individuales. Es una herramienta de apoyo para tener mas claro como se quiere llegar a alcanzar una meta.

- Investigar o buscar el mejor punto de comienzo de la carrera. Hacer una reflexión y un análisis de en que momento de la vida del empleado puede iniciar un proceso de cambio o preparación sin tener contratiempos mayores que logren suspender el alcance de la meta.
- Comunicar directamente el plan de carrera directamente a su gerente. El que su jefe este enterado de lo que busca podrá facilitar ser considerado en proyectos futuros.
- Solicitar una guía de carrera. Tomar la iniciativa para recibir orientación en caso de tener dudas o no tener claro que quiere o como conseguir las metas.
- Tener una evaluación de oportunidades internas y externas. La retroalimentación es una fuente de información que indica que cosas hay que cambiar y reforzar.
- Solicitar el apoyo de un Mentor o Coach. Una persona con experiencia facilita el camino hacia cumplimiento de objetivos.
- Promocionar su auto imagen o sus propias cualidades. El tener conocimiento de sus fortalezas y dar ejemplos de ellos creara confianza en las personas que trabajan con el empleado y en sus jefes.

c) Pasos para la planeación de carrera según Antonium

La planeación de carrera individual puede pasar por cinco pasos (Antonium, 2010):

1. *Autoevaluación* es la colección de información acerca de si mismo (valores, intereses, habilidades), una evaluación continua y un reporte para otros.
2. *Exploración de oportunidades* involucra un conjunto de información acerca de oportunidades existentes dentro pero también afuera de las organizaciones (entrenamientos y otros métodos de desarrollo)
3. *Toma de decisiones y propuesta de metas* a corto y largo plazo para las solicitudes de entrenamientos, cambio de trabajo o departamento, etc.
4. *Planeación* consiste en determinar formas y medios de metas cumplidas, ordenando sus acciones cumplidas, considerando las consecuencias, implementando fechas límite y la solicitud de recursos.
5. Búsqueda del cumplimiento de metas, acción por cuenta del individuo para su éxito y fracaso y toma de decisiones para retener o cambiar el curso de su carrera.

d) Componentes de la planeación de carrera

Todo Sistema de Planeación de Carrera incluye los siguientes componentes (Antonium, 2010):

1. Autoevaluación.- apoya a los empleados a ponerse metas, valores, habilidades y tendencias de comportamiento. Pruebas psicológicas son usadas para los inventarios de personalidad y la detección de intereses los cuales contribuyen a identificar el nivel de énfasis en el trabajo y en el tiempo libre. Los consejeros de carrera son a menudo solicitados para apoyar a los empleados en su proceso de autoevaluación y en la interpretación de sus resultados de sus pruebas psicológicas.
2. Revisión de la realidad.- los empleados son informados en como la compañía evalúa sus habilidades y conocimientos y qué lugar toman en los planes de la compañía. Usualmente esta información es proveída directamente por los Gerentes en el proceso de la evaluación de desempeño; la discusión del desarrollo del plan de carrera puede tomar lugar en un momento por separado.
3. Establecimiento de metas.- los empleados establecen las metas a corto y largo plazo de la carrera que están relacionados con los puestos profesionales, el nivel necesario de competencia, el establecimiento de pasos que seguirán, el aprendizaje de nuevas habilidades. Estos objetivos son discutidos con el gerente y archivados en el plan de desarrollo individual.
4. Actividades de planeación.- durante esta etapa, los empleados buscan cómo cumplir sus metas a corto y largo plazo. Estos planes pueden incluir como apoyo lecturas y seminarios, postularse para llenar vacantes dentro de la compañía o participar en las entrevistas.

2.6 Ventajas que arroja el Plan de Carrera para la compañía y el empleado.

Palade (2010) menciona que la preocupación por asegurar el desarrollo de la carrera del empleado arroja las siguientes ventajas para la compañía:

- Los mejores empleados de la compañía son atraídos y reservados.
- Los costos relacionados para la fluctuación del personal son reducidos.

- Los resultados de los empleados son mejorados - por establecer una relación entre sus intereses y la posición actual.
- El potencial de los empleados es desarrollado en vista de su preparación para sus puestos futuros.

Palade (2010) comenta que la planeación de carrera ofrece a los empleados los siguientes beneficios:

- La posibilidad de tener éxito rápidamente en una carrera cuando el empleado toma en cuenta sus habilidades, tan bien como las oportunidades disponibles en la organización.
- Más autonomía en su trabajo y de incrementar responsabilidades.
- Ampliar su experiencia en el trabajo.
- Disfruta el aumento de sus actividades.

Shah et al. (2011) mencionan que el desarrollo del empleado es básicamente un aprendizaje continuo, e independientemente de las necesidades que la organización tenga, el empleado debe de ser capacitado para posteriormente tener la oportunidad de crecer dentro de la organización. Es tal vez visto como uno de las más dimensiones críticas de recursos humanos para determinar el desempeño de la compañía.

Shah et al. (2011) también mencionan que las promociones actúan como un factor importante para el desarrollo del empleado y de acuerdo con una investigación de la compañía quien promueve internamente a un empleado desarrolla motivación en él y también desarrolla capacidades y como resultado Organizacional incrementa el desempeño.

Shah et al. (2011) señalan que la promoción interna permite a los empleados permanecer motivados e incrementa el desempeño total de la organización. Otras investigaciones muestran una actitud positiva cuando hay una promoción interna para ellos. Hay satisfacción segura con los resultados además de un compromiso organizacional así como un buen desempeño laboral.

2.7 La motivación, la evaluación del desempeño y el Mentoring como aspectos importantes como apoyo en el Plan de Carrera

2.7.1 La motivación en el Plan de Carrera

Según Arkoff (1968), Webber (1975), Mc Clelland (1985), la motivación de logro es poder incluir también la demanda de los logros individuales, la previsión de éxito y las causas de la atracción, también es un poder intrínseco y que tiene el poder de la influencia en la planificación de la carrera, esto por parte del empleado. Souerwine (1978) encontró en su investigación que la persona que busca hacer planes de carrera, tendrá las características similares del que tiene la motivación de logro alta.

Tiempo después, Hung-Wen Lee y Ching-HsiangLiu (2010) en su investigación titulada “Investigación sobre la relación entre la motivación del logro y la planeación de carrera individual” llegaron a la conclusión de que hay una estrecha relación entre ellos, es decir, el tener un plan de carrera dentro de la organización para los empleados genera una motivación en él y por lo tanto se obtiene el logro del mismo.

En relación con el desarrollo de los empleados, las necesidades de la institución serán cubiertas solo si las necesidades del individuo son satisfechas, necesidades que en primera instancia fueron las motivaciones del empleado. La planeación de la carrera debe prevenir lo siguiente (Palade, 2010):

- Los individuos de la organización deben ser reconocidos como individuos que tienen necesidades únicas, deseos y habilidades.
- A nivel individual, las personas son mucho mas motivadas por una institución que responde a sus necesidades y a sus aspiraciones.
- Los miembros de una organización pueden desarrollar en términos de carrera, posibles cambios y buscar nuevas direcciones para la acción, siempre y cuando se ofrezcan las posibilidades de ello y una buena guía.

Algunos puntos importantes que se deben de considerar en la Planeación de la Carrera como parte de la motivación del empleado son (Antoniou, 2010):

- Los miembros de la organización deben ser reconocidos y tratados como individuos con necesidades, deseos y habilidades únicas
- Los individuos son mas motivados en una organización que conoce sus aspiraciones
- Los individuos pueden desarrollar, cambiar y descubrir nuevos cursos de acción si a ellos se les muestran exactamente las oportunidades o si ellos son animados y guiados

Similarmente los empleados deben ser promovidos más internamente para obtener motivación y así tener sesiones intensas de entrenamiento y así sus problemas de seguridad serán bien administrados para alcanzar así las metas y aumentar el rendimiento de la organización. (Shah, Aziz, Ejaz, Jaffari, Zaman&Jaffari, 2011)

2.7.2 La evaluación en el Plan de Carrera

Palade (2010) aborda la autoevaluación como un punto necesario de comienzo y que debe ser completada por el periodo de evaluación del desempeño del empleado, lo que significa su promoción potencial y el grado de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.

Posterior a la autoevaluación y para el efecto ahora de la evaluación, se puede afirmar que el gerente debe de (Palade, 2010):

- Evaluar el realismo de los objetivos y las necesidades de desarrollo expresadas por los empleados relacionados con sus carreras.
- Desafiar los intereses de los empleados relacionados con su carrera en la organización.
- Ofrecer información relacionada de las vacantes disponibles en la compañía, así también como para las perspectivas de la promoción para cada departamento y puesto en la organización.
- Identificar, basado en un buen criterio definido, candidatos para una posición abierta.
- Ofrecer la oportunidad de entrenamiento por promoción (cursos de entrenamiento profesionales, cambio de puestos, etc.)
- Diseñar planes de desarrollo para las carreras de los empleados.
- Dar el apoyo necesario para el cumplimiento de esos planes.

Shah et al. (2011) mencionan que el desarrollo de la carrera contempla las estrategias del mapeo de carrera, la planeación de sucesión, el desarrollo de la administración gerencial y el desarrollo de la carrera de integración con las iniciativas del Desarrollo Organizacional; la evaluación del desempeño diseña apropiadas herramientas y se alinea a varias evaluaciones con necesidades de entrenamientos, promociones, transferencias y relocalizaciones.

La evaluación de desempeño ayuda a calificar el desempeño de los empleados y evaluar sus contribuciones hacia las metas de la organización. La evaluación del desempeño guía al reconocimiento del trabajo hecho por los empleados, muchas veces por medio de reconocimientos y premios, etc. Juega un rol de ser el vínculo entre la organización y las metas personales de carrera de los empleados. Una retroalimentación comunicada en una positiva forma lleva a largo plazo a motivar a los empleados y ayuda a identificar los planes de desarrollo de carrera individuales. Basados en la evaluación los empleados pueden desarrollar metas de carrera, cumpliendo nuevos niveles de competencias y organigramas en el progreso de sus carreras. La evaluación de desempeño alienta a los empleados a reforzar sus fortalezas y a superar sus debilidades. La evaluación del potencial ayuda a identificar los talentos y potenciales escondidos de los individuos. Identificando esos talentos potenciales pueden ayudar en preparar los individuos para mayores responsabilidades y puestos en el futuro. El proceso de evaluación del desempeño en si mismo es el desarrollo por naturaleza. (Shah, Aziz, Ejaz, Jaffari, Zaman&Jaffari, 2011)

2.7.3 El rol del Mentoring en el Plan de Carrera

Una herramienta de apoyo que se ha utilizado recientemente en organizaciones estructuradas con un plan de desarrollo para los empleados es el Mentoring o en español lo que se conoce como Tutoría. El Mentoring o tutoría connota una variedad de funciones y significados. Un mentor puede ser un consejero, un gurú, maestro, entrenador o asesor. Las organizaciones han optado por términos diferentes para representar la relación según lo mencionan Heimann y Pittenger (2000) en su artículo llamado Building effective mentoring relationship (Construyendo una relación de tutoría efectiva).

La finalidad del Metonring dentro de un plan de carrera para un empleado en una organización es la guía para el aprendizaje de nuevos conocimientos y competencias. Heimann y Pittenger (2000) sugieren dentro de su publicación algunos aspectos a considerar para un mentoring más efectivo, a continuación se mencionan:

1. Enfoque Organizacional.- la típica tutoría efectiva involucra el rol del modelado y es muy importante que una organización tenga una cultura positiva con un entendimiento compartido de los propósitos y los objetivos. Esfuerzos colaborativos como los programas de mentoría están mejor posicionados para producir los resultados organizacionalmente

deseados cuando los objetivos han sido coherentes y los entendimientos compartidos han sido desarrollados que se involucran con la organización y tiene el compromiso de los miembros organizacionales.

2. No puede existir una buena mentoría si las habilidades psicosociales de los tutores no están desarrollados o con la capacidad suficiente para tener la empatía con el aprendiz.
3. Diseño Organizacional.- La investigación ha demostrado que una variable importante para determinar el éxito de tutoría es la oportunidad de interactuar entre mentor y el aprendiz. Horarios en conflicto de trabajo, exige tiempo y la falta de proximidad física puede reducir la frecuencia de interacción y comunicación entre un mentor y un aprendiz que se ha encontrado para reducir la eficacia de la relación
4. Cuestiones de Genero.- Se han dado situaciones en donde la diferencia de genero entre el mentor y el aprendiz dificulta una completa empatía para trabajar en el mentoring, la organización puede apoyar para que una relación así se de pero lo que se sugiere es que el mentor y el aprendiz sean del mismo género para poder tener un completo amalgamiento de ideas y una mayor confianza.

2.8 Investigaciones recientes

La importancia que tiene un plan de carrera en una organización es relativamente alta ya que de ella se pueden soportar indicadores como la rotación. John Nunn (2000) realizo un estudio en una compañía donde se diseñaron planes de carrera para sus trabajadores, con un resultado exitoso recibieron por parte de los empleados buenos indicadores en cuanto a las encuestas de clima organizacional y mismos que se sentían agradecidos por los esfuerzos que la compañía hacía por ellos al dar estas oportunidades. Adicional a esto, los empleados reiteraron su interés en seguir trabajando y creciendo junto con la organización. La rotación disminuyó considerablemente por lo que se hicieron inversiones para este proyecto en los años a futuros.

2.8.1 Implicaciones de un Plan de Carrera como estrategia de retención de personal y otros beneficios

Shah et al. (2011) mencionan que una carrera puede ser definida como una secuencia separada pero relacionada con actividades de trabajo que provee continuidad, orden y significado en la vida de las personas. El desarrollo de carrera hace hincapié en el desarrollo en general,

carrera técnica y administrativa en la organización. Pero la planeación de carrera implicar ayudar a los empleados en sus carreras en términos de sus capacidades con la ayuda de una presentación oficial de informes, de las trayectorias específicas de los empleados en un futuro previsible.

Por otro lado, Ahmed & Kaushik (2011) definen que la Planeación de Carrera es una herramienta estratégica para permitir a los empleados un alto desempeño. Una organización con una Planeación de Carrera transparente y orientado al desempeño tiene un impacto positivo en su reclutamiento, retención y estrategias de compromiso, por esto mismo se puede considerar que lo que dicen Shah et al. (2011) es que la participación de los empleados incrementa la efectividad organizacional, además la participación de los empleados en la planeación y la implementación de los planes de Carrera ayudan al mejoramiento del desempeño Organizacional.

Antoniú (2010) menciona que la responsabilidad el proceso de Planeación de Carrera recae en el individuo y en la organización. En el ambiente del negocio contemporáneo, altamente competitivo, encontramos que la responsabilidad de la administración de la carrera descansa cada vez más en los individuos. Las organizaciones también juegan un rol importante y es necesario tener y mantener un staff competente y es considerado como la principal fuente para obtener ventaja competitiva; las principales compañías avanzadas desarrollan y aplican un sistema integral de desarrollo de carrera, que beneficia a la organización y a los empleados.

También Antoniú (2010) define la planeación de carrera individual como un resultado del auto evaluación, exploración de oportunidades, establecimiento de metas, etc. Diseñadas para ayudar al individuo a tomar una decisión acertada acerca de su carrera y cambios. La perspectiva individual en la carrera esta determinada por el estado del profesional y personal de la vida del individuo, la edad, las circunstancias de la familia, las expectativas financieras, el estilo de vida deseable, etc.

El sistema de planeación de carrera contribuye a incrementar la satisfacción del empleado profesional porque los ayuda a identificar y tomar puestos consistentes con sus objetivos y planes. Antoniú (2010) agrega que desde la perspectiva de la compañía, el sistema de planeación de carrera reduce el tiempo necesario para llenar las vacantes, ayuda a la planeación de sucesión (preparar empleados para ocupar puestos que se convierten en vacantes después de la rotación o el retiro), identificar empleados con potencial gerencial y asegura a todos los empleados la oportunidad de identificar las metas de las carreras y los planes de desarrollo para cumplirlos.

También Palade (2010) señala que los factores subjetivos que pueden influenciar la carrera de un individuo están ligados a su personalidad, pero también a sus intereses que tiene y a la manera en que tiene que lograr el autoconocimiento y la autoevaluación. De acuerdo con la opinión de un sabio ideologista en el campo de las carreras – E. H. Schein – la carrera representa una matriz de calificaciones, habilidades, valores personales, necesidades y motivaciones que los dirigen y dan forma a la dinámica de su curso a lo largo de sus vidas individuales.

2.9 Roles dentro del plan de carrera

Sin tener en cuenta la complejidad del Sistema de Planeación de Carrera, los empleados deben de tomar las siguientes acciones (Antoniou, 2010):

- Tomar la iniciativa en el sentido de solicitar retroalimentación de compañeros y jefes en cuanto se refiere a fortalezas y debilidades
- Identificar la etapa del desarrollo de carrera y la detección de necesidades
- Aprovechar las oportunidades de aprendizaje
- Interactuar con empleados de diferentes grupos de trabajos dentro y fuera de la organización

El éxito del dialogo entre Gerente y empleado acerca de la carrera es basado en el cumplimiento de los siguientes aspectos (Antoniou, 2010):

- El Gerente necesita tomar una imagen completa de las metas y el propósito del empleado relacionado al trabajo
- El Gerente y el empleado deben de estar de acuerdo en los próximos pasos para el desarrollo
- El empleado debe de entender la percepción del Gerente de su desempeño, necesidades de desarrollo y opciones de carrera
- El Gerente y el empleado deben de estar de acuerdo en como las necesidades del empleado son satisfechas con su actual empleo
- El Gerente identifica los recursos para ayudar al empleado a cumplir los objetivos comprometidos establecidos en su negociación

Los puntos específicos del Gerente en el rol de consejero son:

- Diseñar e implementar en el sistema estándares de evaluación de desempeño: el rol de ayudar a clarificar las oportunidades de la organización para desarrollar y discutir opciones y direcciones para el futuro desarrollo de la organización que los empleados pueden adoptar y preparar para los nuevos requerimientos.
- Analizar los actuales y futuros planes de carrera
- Establecer metas: gerente que ocupa una única posición para evaluar y discutir la dedicación del empleado para sus metas profesionales.
- Motivación sistemática y apoyo de staff durante la implementación de las estrategias acordadas para la carrera
- Trabajar con los empleados que se sientan bajo presión y desmotivados en el trabajo: problemas interpersonales en el trabajo y que puede afectar negativamente el desempeño de su trabajo, ser guía para desarrollar las habilidades de comunicación y encontrar maneras para solucionar conflictos y puedan mejorar el desempeño y puedan mantener al empleado en su camino de carrera.

Antoniú (2010) comenta que las organizaciones son responsables de proveer los recursos necesarios para ser exitosos en los planes de carrera de los empleados. Estos recursos incluyen:

- Talleres de carrera: seminarios en varios temas
- Centros de carreras o sistemas de información (o lugares con bases de datos donde el empleado pueda aprender acerca de los puestos vacantes o programas de entrenamientos)
- Guías de planeación de carrera (documentos impresos para guiar al staff y que contengan ejercicios, discusiones y consejos en la planeación de la carrera)
- Consejería de las Carreras (aconsejar por un profesional especializado en evaluar a los empleados interesados en la planeación de carrera)
- Alternativas y caminos de carreras (planear etapas de trabajo, identificar las habilidades necesitadas para avanzar dentro de la misma familia de canales así como promociones sin conexión a puestos de profesionales técnicos a una posición administrativa)

Antoniú (2010) dice que la planeación de la carrera es efectiva cuando las organizaciones usan completamente las habilidades y conocimientos de sus empleados y ellos están motivados para

cumplir al máximo su desempeño y estar satisfechos con su trabajo, que ayuda a la organización en cumplir sus objetivos. La frecuente manifestación de despidos, especialmente en la crisis actual, requiere que los empleados demuestren ciertas habilidades y competencias que prueben ser indispensables para el actual o potencial de los empleados

Para construir el conocimiento y sobresalir en un nuevo rol a lo largo de la carrera profesional, Milway, Davis-Peccoud y Yazbak (2011) enlistan tres pasos prácticos:

1. Fase Cero (Phasezero).- en esta etapa se puede encontrar formas para incrementar la efectividad, reducir costos, o incluso revalorar un modelo de negocios; se puede identificar problemas y desarrollar una hipótesis de cómo resolverlos, además las soluciones pueden ser probadas y ajustas a como se mueva y desenvuelva en el nuevo rol.
2. Viaje de aprendizaje (Learning tour).- este paso involucra diálogos sistemáticos con la gente quienes te pueden ayudarte haciendo tu nuevo trabajo, incluyendo personal que reporta directamente, proveedores y clientes. Tu podrás probar tu definiciones de problemas y tus hipótesis para resolverlos, identificando puntos de apoyo, construyendo relaciones y aprovechando diversas perspectivas para ayudar a entender como reforzar el apoyo y cambiar la oposición.
3. Grupo afín (Affinitygroup).- tienes que estar abierto a las ideas ya que puede ser que el Grupo Afín que buscas no exista, si no existe entonces tendrás que crearlo. Debes de reconocer que el Grupo Afín correcto al inicio no puede ser el indicado a lo largo del tiempo. Es importante estés dispuesto a hacer cambios a las estructuras de tu grupo afín según con contactos.

Así mismo, Milway, Davis-Peccoud y Yazbak (2011), mencionan que cuando se obtiene una promoción laboral es muy probable cometer los siguientes seis errores:

1. Definir el éxito olvidando a la gente que te ayudara a llegar ahí
2. Fallar al identificar las preguntas verdaderas , problemas, y obstáculos que deben abordarse y asumirlas cuando son verdaderamente diferentes a lo que deben de ser
3. Dominar conversaciones acerca de ti y de tus planes; si tú hablas más del 30% de una junta, tu serás oído mas no escuchado
4. Dejar que las perspectivas de otros afecten tus puntos antes de haber empezado
5. Confiar en viejas dinámicas poderosas, y que pudieron haber cambiado con el nuevo rol

6. Concentrarse muy estrechamente en sus ideas en lugar de aceptar las de otros

3. Metodología

3.1 Diseño

- Tipo de estudio descriptivo exploratorio

3.2 Participantes

Para este proyecto se consideraron a:

- 78 empleados administrativos regulares de tiempo completo
- A 22 mujeres, a 46 hombres y 10 no identificaron genero en la encuesta
- Edades de entre 23 y 56 años
- Nivel académico técnico o licenciatura terminada

3.3 Escenario

La presente evaluación se ejecutó en la Sala de Capacitación en el área de Embarques de la organización. En lo que se refiere a la sala, es un área equipada con pupitres y mesas de trabajo con condiciones aceptables de ventilación e iluminación artificial.

3.4 Instrumentos

Se consideraron los siguientes materiales para ejecutar el instrumento:

- Bolígrafos
- Escala de Percepción de Plan de Carrera (Anexo 1); esta escala de percepción fue diseñada bajo el enfoque teórico de Eliza Antoniu, el cual está conformado por dos variables para la planeación de carrera: uno para la organización y el segundo para el individuo; esta misma

escala también fue complementada con un instrumento diseñado por Ascary Aguilón, la cual cuenta con dos secciones:

- ✓ La primera cuenta con ítems ejemplificados bajo las variables de lo que la organización debiese de hacer para el plan de carrera del empleado y el cual considera las siguientes puntos:
 - a) Impulso: promover el interés del empleado en seguir en la organización
 - b) Entrenamiento: dar y programar los entrenamientos adecuados según los puestos para los empleados
 - c) Oportunidades: las promociones que la organización hace para el crecimiento de los empleados
 - d) Retroalimentación: dar a conocer al empleado sus áreas fuertes y de oportunidad según su desempeño
 - e) Ambiente Laboral: si motiva para querer seguir dentro de la organización
 - f) Planificación: confirmar al empleado cual es su desarrollo dentro de la empresa
 - g) Orientación: dar apoyo aclarando las dudas al empleado en relación a su vida profesional
- ✓ La segunda con ítems ejemplificados bajo las variables de lo que el individuo (el empleado) debiese de hacer para la planeación de su carrera:
 - a) Habilidades y conocimientos: tener la certeza de contar con las habilidades y experiencia necesaria para desarrollar otras actividades
 - b) Metas a largo plazo: saber que es lo que desea el empleado en un futuro
 - c) Plan profesional: tener un control de las actividades que hace el individuo para el cumplimiento de metas
 - d) Recibir capacitación: disponibilidad del empleado para recibir un entrenamiento
 - e) Comunicación de intereses al Jefe: dar a saber a sus superiores que es lo que quiere profesionalmente
 - f) Fortalezas: tener conciencia de las virtudes de su persona
 - g) Aclarar dudas: buscar la información necesaria para tener una perspectiva clara de lo que quiere

También está compuesta por notas aclaratorias alusivas a la confidencialidad y al anonimato y datos clave del empleado como informante.

3.5 Procedimiento

Etapa 1: Solicitud de autorización a la empresa para la aplicación y gestión de la investigación.

Etapa 2: Aplicación del instrumento a la muestra seleccionada bajo los siguientes rubros:

- a) Solicitud del consentimiento asistido del participante.
- b) Aplicación del instrumento bajo la técnica de monitoreo directo. (Presencial)
- c) Agradecimiento al participante por su valiosa aportación a la investigación.

La selección de la muestra se hizo en base al tipo de contrato (en este caso personal administrativo y sin relación alguna con el sindicato), que tuvieran contrato directo con la empresa (no personal externo por agencia) y tampoco se considero a personal con un contrato determinado.

Etapa 4: Tratamiento de los datos recabados en la aplicación.

4. Resultados y Discusión

A continuación se mencionan los resultados obtenidos de las aplicaciones del instrumento para el personal de la compañía seleccionada:

4.1 Resultados por dimensión

El objetivo de evaluar dos dimensiones (Organizacional e Individuo) es conocer que acciones y aspectos están ejecutando cada uno de manera independiente para cumplir con los puntos necesarios para el diseño de un plan de carrera dentro de la Empresa, es decir, la Directiva que puntos a favor tiene como requisitos para implementar un plan de carrera, y el Personal (trabajadores) que tiene a favor como Individuo para solicitar un plan de carrera a la Directiva.

Se hace saber que para la percepción de los planes de carrera por parte de la organización se cuenta con un 65% y la percepción por parte de la persona es de un 73%; una diferencia de un 8% entre cada uno. Ambas percepciones, las de la organización y las de las personas tienen como tope un 100%, con lo cual podemos darnos cuenta que existen ciertos puntos que se evaluaron que aun falta por desarrollar en cada uno de ellos.

Estos resultados se obtuvieron sacando el porcentaje del promedio por ítem de cada una de las dos dimensiones (Organizacional e Individual):

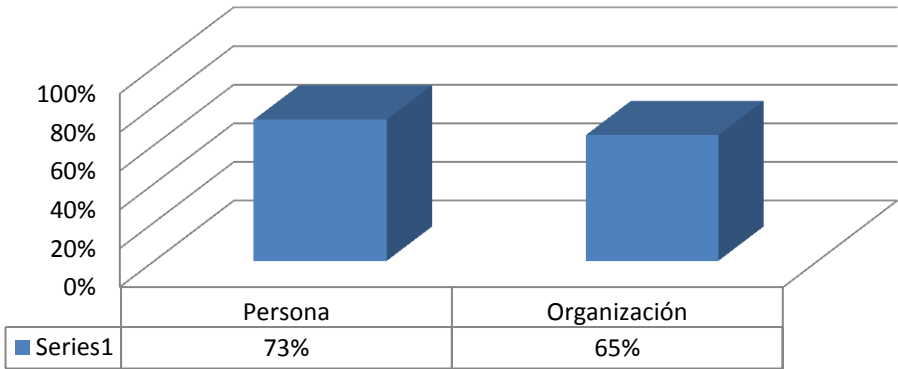
Dimensión Organizacional

PROMEDIO POR ÍTEM	3.038461538	2.39744	2.71795	2.67949	3.15385	2.11538	2.19231	18.294872	65%
OBTENIDO GENERAL POR ÍTEM	237	187	212	209	246	165	171	1427	Porcentaje:
PORCENTAJE	76%	60%	68%	67%	79%	53%	55%		65%
									GENERAL POR DIMENSION

Dimensión Individuo

PROMEDIO POR ÍTEM	2.75641	3.23077	2.24359	3.42308	2.61538	3.11538	3.10256	20.487179	73%
OBTENIDO GENERAL POR ÍTEM	215	252	175	267	204	243	242	1598	Porcentaje:
PORCENTAJE	69%	81%	56%	86%	65%	78%	78%		73%
									GENERAL POR DIMENSION

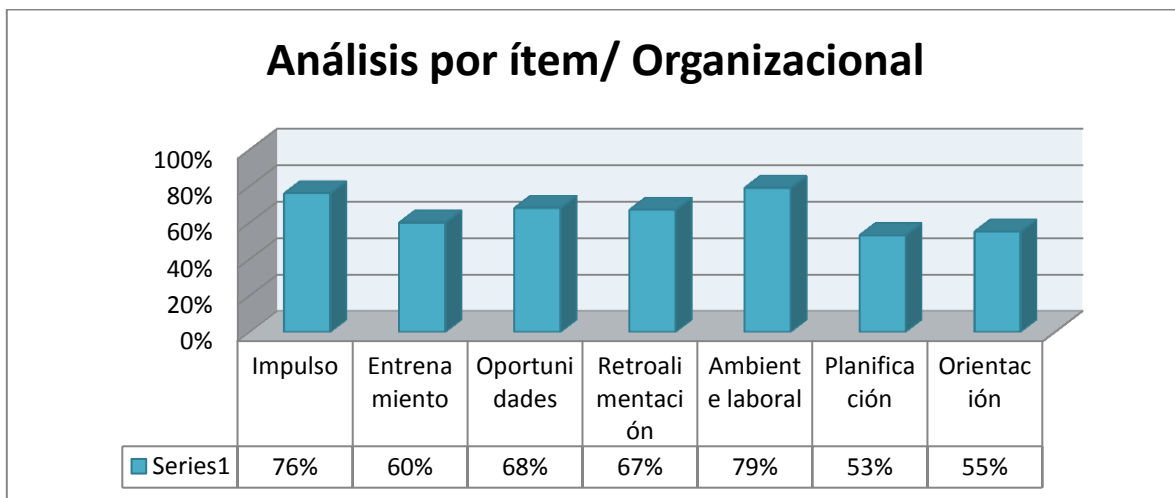
Percepción de Plan de carrera por dimensión.



4.2 Resultados por ítems, dimensión organizacional

A continuación se mencionan los porcentajes que se obtuvieron de cada uno de los ítems medidos en el instrumento bajo las variables de la Organización:

- Impulso 76%
- Entrenamiento 60%
- Oportunidades 68%
- Retroalimentación 67%
- Ambiente laboral 79%
- Planificación 53%
- Orientación 55%

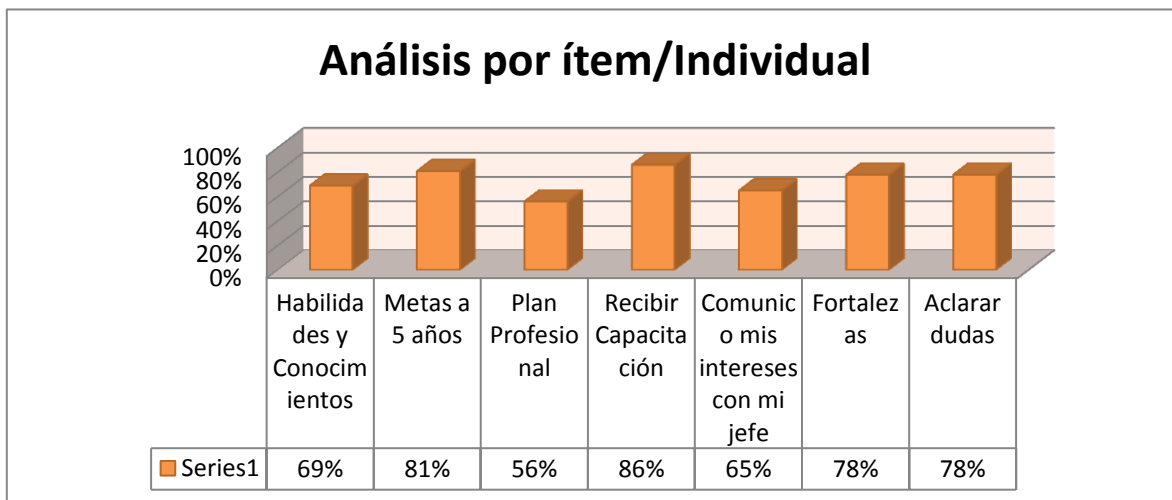


4.3 Resultados por ítems, dimensión individual

En el análisis de los ítems bajo las variables individuales tuvimos los siguientes resultados:

- Habilidades y Conocimientos 69%
- Metas a 5 años 81%

- Plan profesional 56%
- Recibir capacitación 86%
- Comunico mis intereses con mi Jefe 65%
- Fortalezas 78%
- Aclarar dudas 78%

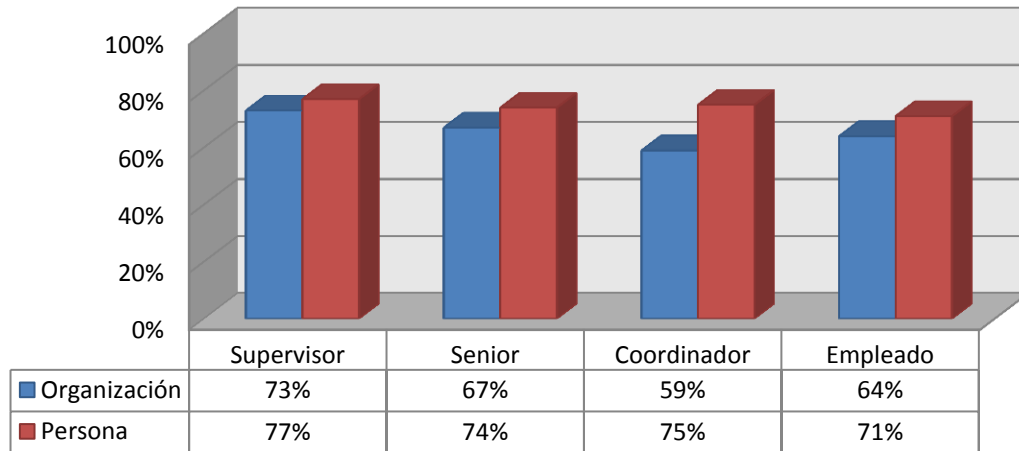


4.4 Resultados por nivel jerárquico

Revisando los resultados de las percepciones según las jerarquías de los empleados de acuerdo a los enfoques según la Organización y según la Persona encontramos que:

A nivel Supervisión se obtuvieron resultados altos en comparación con las demás jerarquías, los cuales fueron de un 73% para la variable Organizacional y de un 77% para la variable Individual. En la jerarquía subsecuente, Senior, la variable Individual (74%) se destacó en comparación de la variable Organizacional que obtuvo un porcentaje de 67, con los Coordinadores en la variable Organizacional se tuvo un porcentaje de 59 y para la variable Individual 75% y por último, con los Empleados Generales, el alto también fue la variable Individual con 71% y la variable Organizacional con 64%

Analisis de percepcion segun nivel jerarquico

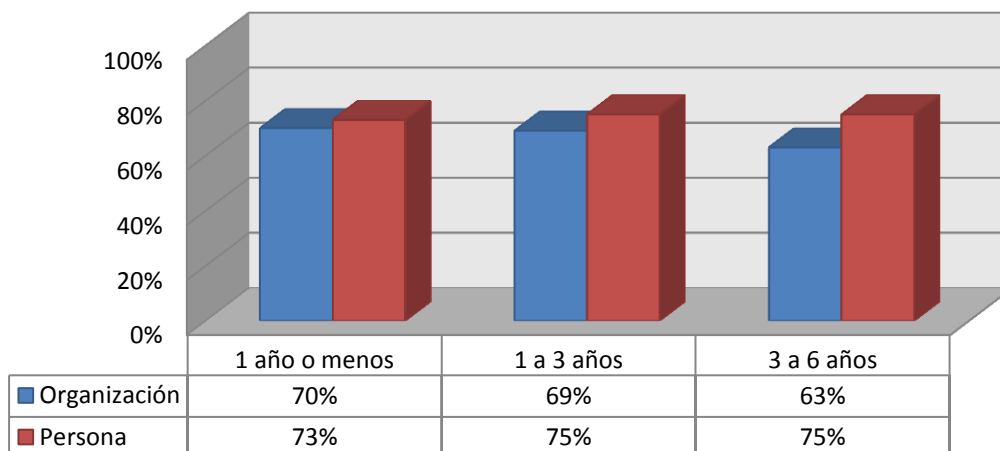


4.5 Resultados por antigüedad

En este apartado se obtuvieron resultados empatados en cuanto a la percepción que tiene el empleado de 1 a 3 años y 3 a 6 años de antigüedad para el enfoque de la Persona los cuales tuvieron un resultado del 75%.

Así mismo, el resultado más bajo fue de un 63% por parte de los empleados de 3 a 6 años de antigüedad para el enfoque de la Organización.

Analisis de percepcion segun antigüedad



5. Conclusiones

5.1 En relación a la Pregunta de Investigación

Los Trabajadores que conforman la Organización de manufactura con la cual se trabajó en este proyecto han dado conocer su interés en contar con un plan de carrera y que así mismo ellos están interesados en permanecer en la Empresa gracias a ciertos factores.

Considerando los objetivos específicos señalamos lo siguiente:

- *Identificar las áreas fuertes que la Organización manufacturera tiene hoy en día para apoyarse en ello e iniciar el diseño de un plan de carrera.*

La Organización se destaca por tener un buen ambiente laboral y por la motivación que trabaja en el empleado por seguir queriendo pertenecer a la empresa. Cuenta con puntos importantes como para iniciar el diseño de un plan de carrera ya que al tener un ambiente agradable de trabajo hace la estancia de los trabajadores más cómoda y el que motive a sus trabajadores en considerar a la Organización en sus planes a futuro obtiene la permanencia del capital humano para hacer planes para ellos.

- *Conocer los aspectos por parte de los empleados que indican poder tener un interés por un plan de carrera dentro de la Organización manufacturera.*

Los empleados se destacaron por mostrar un completa disponibilidad para recibir capacitación y entrenamientos especializados según así lo requieran sus puestos y sus planes de carrera, así mismo, los empleados tienen una visión clara de lo que ellos buscan en un periodo a mediano y largo plazo, esto ayuda a tomar en cuenta los intereses y las habilidad que tienen los empleados para que sean considerados dentro de un plan de carrera en la Organización.

- *Posterior al análisis de la dimensión organizacional y la dimensión individual, seguimos con poder conocer el estado de preparación de la Organización manufacturera y los empleados en conjunto para un plan de carrera.*

La Organización en comparación a los empleados de la empresa, se encuentra en desventaja ya que tiene más áreas de oportunidad en lo que se refiere a poder considerar un plan de carrera para sus empleados. Los empleados de la Organización, mostraron un mayor interés y disponibilidad en poder aceptar y seguir un plan de carrera para el cumplimiento de sus metas personales y profesionales.

- *La capacitación es uno de los aspectos más importantes que forma parte de un plan de carrera, por lo que se va a identificar el grado de compromiso e interés que tienen los trabajadores de la Organización manufacturera en recibir capacitaciones como parte de un plan de carrera.*

De entre los aspectos identificados en la aplicación de la herramienta, la disponibilidad de los empleados para recibir la capacitación necesaria para cumplir con un plan de carrera es la más destacada. Los empleados tienen el interés de invertir tiempo en estar mejor preparados para poder en un futuro tener el desarrollo en puestos diferentes al que actualmente tienen.

5.2 En relación a la variable de la Organización

La organización se ha enfocado en desarrollar y mantener un buen ambiente de trabajo, punto que mas sobresale de la percepción de la organización. Así mismo, también se ha destacado en alimentar el interés del empleado hacia la organización para que así pueda permanecer en la empresa. Los empleados han confirmado que ha habido oportunidades de desarrollo y promoción entre ellos mas no lo suficiente como para que consideren que existen buenas oportunidades de crecimiento dentro de la misma.

Como parte de los sistemas de evaluación para los ajustes de sueldo de los empleados, la organización considera el proceso de retroalimentación como justificación a la modificación de

suelo anual, sin embargo, considerado como un proceso regular entre el supervisor y el trabajador no es lo suficientemente fuerte y frecuente; es por eso que dentro del análisis por ítem bajo la percepción de la organización este ítem está en el cuarto lugar de mayor a menor con un porcentaje de 67%.

Seguido de la retroalimentación está el aspecto del entrenamiento; los empleados consideran que no hay equilibrio entre la cantidad de cursos que hay entre las áreas: mientras en unas se especializan en ciertos temas en otros solo hay un cumplimiento de acuerdo a las matrices de los estándares de calidad con cursos internos.

En el penúltimo lugar del análisis podemos darnos cuenta que la orientación que da la Organización al empleado para que tenga una visión de su plan de carrera es deficiente; con un porcentaje de 55, la organización aisladamente aborda el tema con los empleado; muy probablemente la razón de esto se deba a que no hay un diseño de plan de carrera.

En la última posición encontramos a la planificación, ejemplo más claro de ello es la falta de un sistema de plan de carrera. Actualmente este sistema no existe y empleados de la misma Organización han cuestionado sobre ella ya que varios tienen una antigüedad similar a la de la misma Organización en la ciudad de Guadalupe.

5.3 En relación a la variable de la Individuo

En comparación a los resultados y el análisis de las variables organizacionales, las variables del individuo obtuvieron un mejor nivel de respuesta pero aun así con suficientes áreas de mejora.

Los empleados muestran una gran aceptación y disponibilidad para recibir capacitación esto lo vemos confirmado teniendo un porcentaje de 86. Así mismo, en su mayoría, los empleados tienen claro que es lo que quieren hacer a un periodo de mediano a largo plazo, sin embargo para ello sería necesario saber si consideran hacerlo dentro o fuera de la organización.

Se obtuvo de los empleados la información que la aclaración de dudas y el conocer sus áreas fuertes se tienen identificadas en un mismo nivel, es decir, el que el empleado aclare sus

dudas respecto a su profesión y actividades como el que él mismo identifique sus áreas fuertes tienen el mismo nivel de importancia esto obteniendo un 78%.

Posterior a estos, los empleados tienen la certeza de conocer sus propias habilidades y el nivel de experiencia que han adquirido a lo largo de su carrera profesional. Sin embargo, un aspecto tan importante como la comunicación de inquietudes e intereses al Jefe Inmediato no es algo frecuente en la compañía; este aspecto se posiciona en el penúltimo lugar lo cual indica de manera inmediata un área de oportunidad.

En último lugar identificamos que un plan profesional en los trabajadores ocupa esta posición; esto claramente pone en evidencia que la organización no cuenta con uno para sus empleados y que es de suma importancia considerarlo como uno de los objetivos de la Dirección.

5.4 En relación a la Jerarquía de los empleados

5.4.1 Supervisor

Los empleados a nivel supervisión perciben por parte de la Organización mensajes para seguir siendo parte de ella; consideran que hay un buen ambiente laboral y han sido testigos de las oportunidades que otros compañeros han podido tener para crecer dentro de la Organización. Así mismo, su disponibilidad para poder ser considerados para algún entrenamiento en particular es alta. Sin embargo, los Supervisores no perciben una orientación por parte de la Organización hacia ellos en referencia hacia su carrera dentro de ella y como resultado de ello también está la falta de planificación, es decir, a falta de planificación no hay orientación al empleado en su carrera.

En un plano individual, los supervisores proyectan y hacen saber de su disponibilidad para recibir capacitación y entrenamiento, también buscan a sus jefes para aclarar dudas respecto su desempeño y siguiendo en el plano individual, tienen claro que quieren para ellos en un periodo de mediano a largo plazo.

Los Supervisores indican saber y conocer sus fortalezas y ocasionalmente hacen saber a sus jefes de sus inquietudes. Sin embargo, no tienen totalmente claro si cuentan con todos los

conocimientos y habilidades que sus puestos demandan en cuanto a las calificaciones de los mismos y otro indicador bajo registrado fue que los empleados a nivel supervisión no tienen un plan determinado de carrera que cumplir.

5.4.2 Senior

Los empleados a nivel Senior reciben por parte de la Organización la invitación de seguir formando parte de ella, al igual que los Supervisores, notan que existe un buen ambiente laboral y entiende que la Organización en sus tiempos comparte una retroalimentación de su desempeño hacia ellos.

Los Seniors reconocen que compañeros de ellos han sido promovidos como resultado de su experiencia y trabajo, sin embargo, ellos notan que la parte del entrenamiento es una área de mejora para la Organización y que no reciben por parte de ella un apoyo para aclarar dudas en relación a su vida profesional así como tampoco han escuchado un plan de carrera para ellos.

En el plano individual, el Senior muestra una alta disponibilidad para recibir capacitación, también se destaca por acercarse a su Supervisor para aclarar dudas y definir que queda para el futuro, conoce sus fortalezas pero no tiende a acercarse a su Jefe para hacer saber qué es lo que le interesa en el aspecto profesional.

Reconoce no saber si está totalmente preparado técnicamente para desempeñar el puesto que ocupa y tampoco sigue algún plan diseñado por él mismo para el crecimiento de su carrera.

5.4.3 Coordinador

Los empleados con una jerarquía a nivel Coordinación, al igual que los demás grupos anteriores, destacan que el ambiente laboral de la empresa es bueno, indican que se sienten incitados por parte de la empresa en seguir considerándola en sus proyectos a futuro permaneciendo en ella y consideran que los Supervisores les hacen saber sus críticas hacia su desempeño, es decir, la retroalimentación por parte de sus superiores se destaca en este nivel jerárquico.

Los Coordinadores consideran que las oportunidades se dan dentro de la empresa pero no de una manera clara y estructurada; el entrenamiento que reciben es aceptable pero no basado en sus intereses y, para algunas áreas, en sus competencias tampoco.

Dos aspectos que sobresalen como área de oportunidad es la falta de apoyo en la planificación por parte de la empresa hacia el empleado para su desarrollo dentro de la Organización y de la mano la poca orientación que la Dirección da a los trabajadores para aclarar las dudas que ellos puedan tener en referencia a su carrera profesional dentro de la misma.

Bajo la variable individual, el Coordinador muestra una alta disponibilidad para recibir la capacitación que demanda su puesto, tiene de manera clara qué visualiza para un periodo a un mediano plazo y no titubea en buscar respuestas a las preguntas que tiene en referencia a lo que busca dentro de la empresa.

La mayor parte de los Coordinadores conoce las virtudes que tiene en cuanto a su persona, de alguna manera conoce las habilidades que posee para desempeñar otras funciones pero no está seguro si podrá si es que le asignan otras diferentes.

Existe poca comunicación con el jefe inmediato y tiene claro que no es responsable de contar con un plan individual para el cumplimiento de sus metas.

5.4.4 Empleado

Los empleados destacan un agradable ambiente de trabajo en la empresa, de la misma forma que consideran que la organización quiere contemplarlos para el futuro de la misma y ven que las oportunidades de desarrollo se dan en tiempo pero no de la forma más clara.

Consideran que la retroalimentación existe dentro de la estructura y procedimientos de la empresa pero que no se ejecuta con la frecuencia que debiese, indican que reciben un entrenamiento adecuado a su puesto pero que debiesen de considerar un poco más la parte de sus intereses para desarrollarse a un futuro.

Manifiestan que la planificación es una área de oportunidad para la Organización ya que no conocen un plan de carrera para ellos y que la orientación por parte de la Dirección hacia ellos es nula para con lo que respecta su desarrollo profesional.

Los empleados proyectan un gran interés en el plan de capacitación, tienen también de manera clara que es lo que buscan para un futuro en su carrera profesional ya sea dentro o fuera de esta Organización y conocen bien sus fortalezas como seres humanos.

Tienen la confianza suficiente para buscar respuestas a sus preguntas y de esta manera abordar a las gerencias pero no todos tienen claro cuáles son sus habilidades más destacables y no están seguros si tienen los conocimientos suficientes para ocupar otras posiciones relacionadas a las que tienen actualmente. Saben bien que deben acercarse más a sus Supervisores para hacer saber sus intereses e inquietudes y así solicitar un plan de carrera, el cual saben que no existe en dicha empresa.

5.5 En relación a la Antigüedad de los empleados

5.5.1 Antigüedad de 3 a 6 años

Los empleados que están en el rango de 3 a 6 años de antigüedad en la Organización están convencidos de que lo más destacable de ella es el ambiente laboral, ellos perciben que la empresa puede seguir teniendo cosas de interés para ellos y así seguir siendo parte de ella.

Consideran que la retroalimentación como parte de los métodos de trabajo desde una perspectiva organizacional es aceptable pero no suficientemente fuerte y considera que si existen oportunidades de desarrollo dentro de la misma pero aun con áreas de mejora.

El aspecto de la capacitación sí la consideran débil así como la orientación por parte de la Gerencia como para guiarlos hacia un camino definido en su permanencia en la compañía.

Estas mismas personas se destacan en tener una comunicación más efectiva con su jefe inmediato ya que se acercan con ellos para hacer saber sus intereses en busca de oportunidades, tienen una alta disponibilidad en recibir capacitación y también tienen metas definidas de que es lo que quieren estar haciendo en 5 años por el hecho de conocer bien sus fortalezas. Son personas que ocasionalmente consultan cuestiones con personas ajenas a su departamento, dudan un poco de tener claro cuáles son sus habilidades destacadas y de cómo es que fueron adquiriendo sus conocimientos. Así mismo, ellos mismos no tienen un plan guía que seguir para su propio desarrollo profesional.

5.5.2 Antigüedad de 1 a 3 años

Este grupo de empleados indica que la Organización tiene un buen ambiente de trabajo en donde sin problemas puede ejecutar sus actividades, son personas que perciben por parte de la empresa una amable invitación en seguir en ella y así mismo ven oportunidades de desarrollo en la misma.

Consideran la retroalimentación como una herramienta fuerte para la mejora de áreas de oportunidad pero no sienten que es ejecutada con la frecuencia que ellos consideran adecuada; ven como área de oportunidad el intensificar la frecuencia y la calidad de la capacitación y de la misma forma ven que el proceso de planificación y la orientación para con el Recurso Humano es bajo y de poca calidad.

Como consideran que la capacitación no es bien administrada o no de la manera que mejor ellos consideran proyectan una alta disponibilidad para recibirla; este grupo tiene firme la idea de sus metas a un periodo a mediano plazo, conoce sus fortalezas y no duda en aclarar las dudas que tiene para con la Organización.

El grupo no tiene bien definidos cuáles son sus habilidades ni los conocimientos, no se ha presentado alguna situación en donde la Dirección muestre preocupación por el punto y tampoco tiene la suficiente confianza para acercarse a su Supervisor para hacer saber sus intereses así como también sabe que en la Organización no existe un plan de trabajo en referencia a su desarrollo en la misma.

5.5.3 Antigüedad de 1 año o menos

Los empleados con menor antigüedad, perciben con facilidad buen ambiente de trabajo que notan en la compañía, sí se encuentran atraídos por permanecer en ella y ellos creen que sí existen oportunidades de desarrollo dentro de la Organización.

Aun no consideran que la retroalimentación sea algo fuerte por el tiempo que tienen en la empresa pero sí la destacan, consideran que la orientación no es clara y que hace falta más comunicación en cuanto a un plan de desarrollo se refiere.

Por el tiempo que tienen en la Organización no ha podido ser considerado dentro de los planes de capacitación por lo que ellos lo posicionan en el último lugar.

En comparación con los otros dos grupos de empleados de más antigüedad, los recientes ingresos tienen como prioridad su planteamiento de metas a un mediano plazo, hay disponibilidad para la capacitación y eventualmente se acerca para aclarar sus dudas. Aun no tienen bien identificadas sus fortalezas dentro de la empresa y tampoco tienen claro cuál de sus habilidades y conocimientos destacarán en el negocio.

Este grupo titubea en acercarse con su Supervisor para comunicar sus inquietudes y por su reciente ingreso no tienen como prioridad el contar con un plan de desarrollo por parte de la empresa.

5.6 En relación a Recomendaciones

Antes de poder pensar en el diseño y sobre todo en la implementación de un Plan de Carrera, es necesario trabajar en áreas que la encuesta tuvo oportunidad de evaluar, en este caso principalmente sobre la perspectiva de la Organización ya que en base a los avances que se logren en este por conclusión las de la perspectiva de la Persona (empleado administrativo) se verán modificadas también.

Es recomendable apoyarse con una encuesta de clima laboral para poder detectar con más detalle las áreas a trabajar y principalmente saber en qué niveles jerárquicos hacerlo.

6. Referencias Bibliográficas

ANTONIU, E. (2010). Career planning process and its role in Human Resource development. *Annals Of The University Of Petroani Economics*, 10(2), 13-22, trece a veintidós.

Recuperado de la base de datos de EBSCO HOST

AHMED, P., & Kaushik, M. D. (2011). Career planning – an imperative for employee performance management system. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 4(2), 102-109, ciento dos a ciento nueve. Recuperado de la base de

datos de EBSCO HOST

BROSCIO, M. Scherer, J. (2003). Creating and implementing a reality-based career plan. *Journal of healthcare*. 48.2. (76 - 81), setenta y seis a ochenta y uno. Recuperado de la base de

datos ProQuest Psychology Journals

HAYWOOD, B. (1993). Career planning and development. *Hospital Materiel Management*.

14.4. (42), cuarenta y dos. Recuperado de la base de datos ProQuest Psychology Journals

HEIMANN, BA. Pittenger, KKS. (2000). Building effective mentoring relationships. *Review of business*. 21.1. (38), Treinta y ocho. Recuperado de la base de datos Academic OneFile

LANDBERG, S. (2007). Build a career plan. *Best's Review*. 108.5. (102), ciento dos. Recuperado de la base de datos ProQuest Psychology Journals

LEE, HW. Liu, CH. (2010). The research on the relationship between achievement motivation and individual career planning. *International journal of business research*. 10.1. (58),

cincuenta y ocho. Recuperado de la base de datos Academic OneFile

- MILWAY, K., Gregory, A., Davis-Peccoud, J., & Yazbak, K. (2011). Get ready for your next assignment. *Harvard Business Review*, 89(12), 125-128, ciento veinticinco a ciento veintiocho. Recuperado de la base de datos de EBSCO HOST
- NUNN, J. (2000). Career planning key to employee retention. *Journal of Property Management*. 65.5. (20), veinte. Recuperado de la base de datos Academic OneFile
- PALADE, A. (2010). Significant aspects regarding career management. Means for a Better Career Planning and Development. *Petroleum – Gas University of Ploiesti Bulletin, Economic Sciences Series*, 62(2), 124-134, ciento veinticuatro a ciento treinta y cuatro. Recuperado de la base de datos de EBSCO HOST
- SCHEIN, E. (1996). Career anchors revised: implications for career development in the 21th century. *The academy of management perspective*. 10.4. (80 - 88), ochenta a ochenta y ocho. Recuperado de la base de datos ProQuest Psychology Journals
- SHAH, S., Aziz, J., Ejaz, W., Jaffari, A., Zaman, A., & Jaffari, M. (2011). The impact of Human Resources dimensions on Organizational performance from an International perspective. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3(4), 182-188, ciento ochenta y dos a ciento ochenta y ocho. Recuperado de la base de datos de EBSCO HOST
- ZAJAS, Jay. (1993). Strategies for enhancing your executive, personal, and career development. *Business Perspectives*. 6.4. (3), tres. Recuperado de la base de datos Academic OneFile

7. Anexos

Anexo 1



UANL

Universidad Autónoma de Nuevo León.



Fa Psi

Facultad de Psicología.



Escala de Percepción de Plan de Carrera.

(Basada en el modelo de Antoniu, E. 2010, diseño Ascary 2012.)

Mayo del 2012.

- **Notas aclaratorias:**

1. El presente proyecto tiene como objetivo el conocer su sentir en relación a la implementación de un plan de carrera.
2. Es importante mencionarle que sus comentarios serán manejados a nivel anónimo y confidencial. Ante ello le solicitamos que conteste la encuesta de manera honesta y sincera.
3. Los resultados que se obtengan serán utilizados para fines de mejora en la planeación de recursos humanos.
4. Gracias por su participación y enriquecimiento al presente proyecto.

I. **Datos del empleado.**

- Género: M o F
- Puesto: __ Supervisor __ Senior __ Coordinador __ Empleado.

- Edad: ____
- Antigüedad: Menos de 1 año ____ 1-3 años ____ 3-6 años ____

II. **Formulaciones específicas:**

- Instrucción general: Conteste las siguientes formulaciones en base a su sentir.

A. **La organización centrada en el sistema de planificación:**

Formulaciones.	Desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. La manera en que la empresa me ha tratado, hace que quiera hacer carrera en ella a largo plazo.				
2. Recibo el entrenamiento que necesito para ascender en la organización.				
3. La empresa da oportunidades de crecimiento.				
4. La retroalimentación que recibo de mi evaluación de desempeño me ayuda a mejorar mis áreas débiles.				
5. Me interesa hacer carrera en la empresa ya que tiene un buen ambiente laboral.				
6. He recibido orientación por parte de la empresa para definir mejor a donde quiero llegar profesional y				

personalmente.				
7. Recibo retroalimentación de la empresa acerca de las habilidades que tengo que reforzar para aspirar a otro puesto.				

B. La persona centrada en el sistema de planificación:

Formulaciones	Desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. Cuento con las habilidades y conocimientos necesarios para ocupar el puesto superior al que tengo actualmente.				
2. Actualmente tengo claro cuales son mis metas profesionales para dentro de cinco años.				
3. Llevo un plan personal por escrito en relación a mis metas profesionales.				
4. Actualmente estoy en el mejor momento y con la mejor disponibilidad para recibir un programa de capacitación.				
5. Me tomo el tiempo necesario para platicar con mi jefe inmediato de mis intereses profesionales a futuro.				
6. Reconozco con claridad mis fortalezas debido a la participación en diferentes proyectos relacionados con mi trabajo.				
7. Suelo aclarar las dudas que tengo sobre mi futuro con personas de mi confianza.				

Comentarios: _____

¡Gracias por su participación!