



**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO®



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CELAYA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS

**“DISEÑO ESTRATÉGICO DE UN PLAN DE CARRERA  
EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRÍA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

PRESENTA:

**LUCERO PALACIOS MORGADO**

DIRECTOR DE TESIS:

**DR. JOSÉ PORFIRIO GONZÁLEZ FARÍAS**

CELAYA, GUANAJUATO

JUNIO 2020

## OFICIO DE LIBERACIÓN DE TESIS



"2020, Año de Leona Vicario, Benemérita Madre de la Patria"

Celaya, Gto., 22/ Junio/2020  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS  
POSGRADO EN ADMINISTRACIÓN  
OFICIO NO. CEA/132/2020  
Asunto: Liberación de Tesis.

**DR. JOSÉ LÓPEZ MUÑOZ**  
**DIRECTOR**  
**PRESENTE**

Por este conducto me permito comunicarle que él (la) C. Lucero Palacios Morgado, ha terminado satisfactoriamente la realización de su Proyecto de Tesis titulado: "DISEÑO ESTRATÉGICO DE UN PLAN DE CARRERA EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL"; con el cual cubre el total de los créditos marcados en el plan de estudios de la Maestría en Gestión Administrativa, por lo tanto, puede seguir adelante con los trámites legales que procedan.

Sin otro particular reciba un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**  
*La técnica por un México mejor*



**DR. JOSÉ PORFIRIO GONZÁLEZ FARIAS**  
**DOCTORADO EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**  
**DIRECTOR DE TESIS**



**AREA DE POSGRADO  
EN ADMINISTRACION**

C.p. Depto. Servicios Escolares  
Expediente

JPGF/lemd.





## CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Orizaba, Ver., 25 de junio del año 2020

Asunto: Carta de cesión de derechos

**DR. JOSÉ LÓPEZ MUÑOZ**  
**DIRECTOR**  
**PRESENTE**

La que suscribe **Lucero Palacios Morgado**, alumna de la **Maestría en Gestión Administrativa** con número de control **M1803019**, manifiesta que es autora del presente proyecto de tesis, bajo la dirección del Dr. José Porfirio González Farías, y ceden los derechos de la tesis titulada: "**DISEÑO ESTRATÉGICO DE UN PLAN DE CARRERA EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL**", al Instituto Tecnológico de Celaya para la publicación de la versión electrónica, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del proyecto de tesis sin el permiso expreso del autor y del director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: [lucero.palacios.m@gmail.com](mailto:lucero.palacios.m@gmail.com). Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

**ATENTAMENTE**



---

**Lucero Palacios Morgado**



---

## DEDICATORIA

A mi mamá y a mi tía, las dos estrellas que iluminan mi vida, que con su apoyo, paciencia y cariño pude culminar este posgrado.



## AGRADECIMIENTOS

A Dios y a San Miguel Arcángel, por protegerme de los peligros en cada momento y durante cada viaje que realicé a casa. También por haberme dado la fortaleza para seguir adelante por medio de cada persona que pusieron en mi camino y por permitirme despedirme de Sasi, mi compañerita de vida.

A mi hermano y mi abuelita, mis ángeles en el cielo, por su luz y su cariño, por enseñarme a ser perseverante, creer en mis capacidades, ser soñadora y nunca perder la esperanza en nada.

A mi mamá, por estar siempre presente aún en la distancia, por todo su cariño y alegría al recibirme en casa, por su paciencia, por sus sacrificios de todos estos años, por ser mi mejor amiga y en todos los sentidos la mejor mamá que me pudo haber tocado en la vida.

A mi tía por ser mi segunda madre, por velar por mí, por todo el apoyo que me ha brindado siempre, por las enseñanzas que me dio desde pequeña, por guiarme para lograr mis metas y ayudarme a enfrentar con coraje a los desafíos.

A mi prometido Assbel, por brindarme compañía a pesar de la distancia, por apoyarme en todo momento sin importar nada, por estar siempre pendiente de mí, por las alegrías que me da, por su paciencia y comprensión, pero sobre todo por su amor incondicional.

A Rosy, principalmente por su amistad, que es tan valiosa para mí; por acompañarme en cada paso y brindarme siempre su apoyo, por su cariño, comprensión y enseñanzas que siempre tomaré en cuenta. Por empujarme a seguir adelante, por estar siempre pendiente de mi bienestar y las alegrías que me sigue dando.

A Carol, Janet y Paulo por brindarme su amistad y apoyo incondicionales en todo momento, incluso en los más difíciles, por compartir también momentos alegres y significativos conmigo; y a mis demás compañeros del posgrado, como Anahí,



Cristina, Ricardo y Rocío, por sus consejos, apoyo y compañerismo durante todo el posgrado.

Al Dr. José Porfirio González Farías por ser mi mentor desde el inicio y apoyarme en todo momento, por guiarme durante la realización de la presente tesis y en todo el camino recorrido en el posgrado, por estar siempre pendiente de mí a pesar de sus ocupaciones y preocuparse por mi bienestar. También a su esposa por sus atenciones y a su pequeña por alegrarme los días que estaba presente.

A la Dra. María Teresa de la Garza Carranza y al Dr. Eugenio Guzmán Soria, por la atención que me brindaron durante la realización de la presente tesis, por sus valiosos consejos y por guiarme con sus conocimientos desde sus diferentes puntos de vista para terminarla exitosamente.

A Luz, por darme su apoyo desde un inicio, así como atenciones y consejos más allá de su trabajo, preocupándose por mí, como lo ha hecho con todos mis compañeros.

A todo el personal de Especialidades Térmicas S.A. de C.V., por permitirme realizar el proyecto de tesis en sus instalaciones y proporcionarme información.

A CONACYT, por el apoyo económico otorgado, ya que sin él no habría podido realizar el posgrado.



## RESUMEN

El desarrollo del recurso humano es sumamente importante para todas las empresas, ya que a través de él pueden funcionar y, dependiendo de sus capacidades, pueden generar una ventaja competitiva o, por lo contrario, estancarlas ante el mercado. Sin embargo, aunque se tengan colaboradores con alto potencial y las mejores capacidades para manejar las distintas áreas de las empresas, si éstos no tienen intención de permanecer, las empresas pueden gastar más en buscar nuevos colaboradores y desarrollarlos. Este es el caso de Especialidades Térmicas S.A. de C.V., una empresa ubicada en la ciudad de Celaya, Guanajuato, líder en su giro y con clientes a nivel internacional, pero que no cuenta con planes de carrera para sus colaboradores, razón por la cual no conocen sus necesidades ni las repercusiones de no tener una ruta de carrera definida.

De ahí que el propósito de la presente investigación fue determinar si existe relación entre el desarrollo profesional y la intención de permanencia en la muestra seleccionada para el caso de estudio, que fue de 59 colaboradores de ETSA, tomando en cuenta a todas las áreas y niveles jerárquicos. Para ello, se realizó un instrumento, partiendo de los utilizados por distintos autores expertos en el tema, quedando conformado por preguntas de tipo nominal, ordinal y de escala tipo Likert de uno a cinco puntos; el cual se validó por medio de una consulta de expertos, garantizando una buena confiabilidad por medio del alfa de Cronbach, que fue de 0.928. De esta forma, se encontró que existe una asociación positiva considerable entre las variables estudiadas, al obtener una correlación de 0.802 entre el desarrollo profesional y la intención de permanencia, por medio del cálculo de Rho de Spearman.

Además, por medio de los resultados obtenidos, se pudo confirmar que lo que más valoran los colaboradores para elegir quedarse o irse de la organización, en primer lugar, es el sueldo y en segundo lugar son las oportunidades de desarrollo profesional.

**Palabras clave:** Desarrollo profesional, intención de permanencia, plan de carrera.



## ABSTRACT

The development of human resources is extremely important for all companies, because through it they can function and, depending on their capabilities, can generate a competitive advantage or, on the contrary, stagnate them in market. However, even if they have collaborators with high potential and the best capacities to manage the different areas of the companies, if they do not intend to stay, companies can spend more on finding and developing new collaborators. This is the case of Especialidades Térmicas S.A. de CV, a company located in the city of Celaya, Guanajuato, leader in its line of business and with international clients, but which does not have career plans for its collaborators, which is why they do not know their needs or the repercussions of not have a defined career path.

Therefore, the purpose of this research was to determine if there is a relationship between professional development and the intention to remain in the sample selected for the case of study, which was 59 ETSA collaborators, taking into account all areas and levels of authority. To do this, an instrument was made, based on those used by different expert authors on the subject, consisting of nominal, ordinal and Likert-type questions from one to five points; which was validated by means of an expert judgment, guaranteeing good reliability by means of Cronbach's alpha, which was 0.928. In this way, it was found that there is a considerable positive association between the studied variables, obtaining a correlation of 0.802 between professional development and the intention to remain, by means of the Spearman's Rho calculation.

Furthermore, through the results obtained, it was confirmed that what employees value most when choosing to stay or leave the organization, firstly, is the salary and secondly, are the professional development opportunities.

**Keywords:** Professional development, intention to stay, career plan.



## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTOS .....	IV
RESUMEN .....	VI
ABSTRACT .....	VII
ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICAS Y FIGURAS .....	X
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes y contexto de la empresa .....	3
1.1.1 Estado actual en el ámbito internacional .....	3
1.1.2 Estado actual en el ámbito nacional .....	6
1.1.3 Estado actual en el ámbito regional.....	7
1.1.4 Contexto de la empresa.....	10
1.2 Planteamiento del problema .....	14
1.3 Justificación .....	23
1.4 Objetivos .....	24
1.5 Hipótesis de trabajo .....	25
1.6 Revisión de trabajos afines .....	25
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	31
2.1 Tipo de estudio.....	32
2.2 Fundamentación teórica.....	32
2.2.1 Formación y desarrollo .....	32
2.2.2 Planificación, desarrollo y administración de la carrera .....	37
2.2.3 Satisfacción .....	51
2.2.4 Evaluación del desempeño .....	52
2.2.5 Intención de permanencia.....	61

2.3 Variables .....	66
2.4 Instrumento, validación y diseño muestral .....	67
2.5 Procedimientos estadísticos .....	73
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	74
3.1 Análisis descriptivo.....	75
3.1.1 Características sociodemográficas .....	75
3.1.2 Dimensiones ordinales.....	88
3.1.3 Preguntas nominales .....	94
3.2 Análisis de correlación .....	96
3.3 Diseño estratégico del plan de carrera.....	102
3.3.1 Actualización del organigrama de la organización .....	102
3.3.2 Descripciones de puestos y matriz de conocimientos, competencias y desempeño .....	102
3.3.3 Rutas de carrera .....	104
3.3.4 Cuadro resumen de requerimientos.....	107
3.3.5 Planes individuales de carrera .....	109
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	122
4.1 Conclusiones.....	123
4.2 Recomendaciones .....	124
V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	127
ANEXOS .....	133
Anexo 1. Resultados de consulta de expertos con modelo Lawshe .....	134
Anexo 2. Resultados de consulta de expertos con modelo Lawshe modificado ..	135
Anexo 3. Encuesta.....	136
Anexo 4. Descripciones de puestos del área de calidad.....	139



## ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICAS Y FIGURAS

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Ítems de factores sociodemográficos .....	68
Tabla 2.2. Ítems de la variable desarrollo profesional. ....	69
Tabla 2.3. Ítems de la variable intención de permanencia. ....	71
Tabla 2.4. Estadísticas de fiabilidad .....	72
Tabla 3.1. Tabla de frecuencias: Áreas de la empresa .....	75
Tabla 3.2. Tabla de frecuencias: Nivel del puesto. ....	76
Tabla 3.3. Tabla de frecuencias: Sexo. ....	77
Tabla 3.4. Estadísticos: Edad. ....	78
Tabla 3.5. Tabla de frecuencias: Edad. ....	79
Tabla 3.6. Tabla de frecuencias: Generaciones. ....	80
Tabla 3.7. Tabla de frecuencias: Estado civil. ....	81
Tabla 3.8. Tabla de frecuencias: Tienen hijos. ....	82
Tabla 3.9. Tabla de frecuencias: Escolaridad. ....	83
Tabla 3.10. Tabla de frecuencias: Experiencia laboral. ....	84
Tabla 3.11. Tabla de frecuencias: Tipo de contrato. ....	85
Tabla 3.12. Tabla de frecuencias: Tiempo trabajando en la empresa. ....	86
Tabla 3.13. Tabla de frecuencias: Tiempo laborando en su puesto actual. ....	87
Tabla 3.14. Tabla de frecuencias: Cargos ocupados en la empresa. ....	88
Tabla 3.15. Tiene hijos y el tiempo en el que planea alcanzar sus objetivos de desarrollo profesional .....	95
Tabla 3.16. Prueba de normalidad. ....	97
Tabla 3.17. Pruebas de chi-cuadrado. ....	98
Tabla 3.18. Medidas direccionales – Lambda. ....	99
Tabla 3.19. Matriz de correlaciones Rho de Spearman. ....	101

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1.1. Problemas detectados en Especialidades Térmicas S.A. de C.V. en el año 2014. ....	15
Gráfica 1.2. Problemas detectados en Especialidades Térmicas S.A. de C.V. en el año 2015. ....	16
Gráfica 1.3. Problemas detectados en Especialidades Térmicas S.A. de C.V. en el año 2016. ....	17
Gráfica 1.4. Problemas detectados en Especialidades Térmicas S.A. de C.V. en el año 2017. ....	18
Gráfica 1.5. Problemas detectados en Especialidades Térmicas S.A. de C.V. en el año 2018. ....	19
Gráfica 1.6. Problemas detectados en Especialidades Térmicas S.A. de C.V. de enero a junio del año 2019. ....	20
Gráfica 1.7. Problemas detectados relacionados con las capacidades y la capacitación en Especialidades Térmicas S.A. de C.V. ....	20
Gráfica 1.8. Índices de rotación de Especialidades Térmicas S.A. de C.V. ....	21
Gráfica 3.1. Áreas de la empresa. ....	76
Gráfica 3.2. Nivel del puesto. ....	77
Gráfica 3.3. Sexo. ....	78
Gráfica 3.4. Edad. ....	80
Gráfica 3.5. Estado civil. ....	81
Gráfica 3.6. Tienen hijos. ....	82
Gráfica 3.7. Escolaridad. ....	83
Gráfica 3.8. Experiencia laboral. ....	84
Gráfica 3.9. Tipo de contrato. ....	85
Gráfica 3.10. Tiempo trabajando en la empresa. ....	86
Gráfica 3.11. Tiempo laborando en su puesto actual. ....	87
Gráfica 3.12. Cargos ocupados en la empresa. ....	88
Gráfica 3.13. Variable Desarrollo Profesional – Dimensión Filosofía ....	89
Gráfica 3.14. Variable Desarrollo Profesional – Dimensión Capacitación. ....	89
Gráfica 3.15. Variable Desarrollo Profesional – Dimensión Desempeño ....	90

Gráfica 3.16. Variable Desarrollo Profesional – Dimensión Capacidades.....	90
Gráfica 3.17. Variable Desarrollo Profesional – Dimensión Oportunidades de desarrollo profesional.....	91
Gráfica 3.18. Variable Intención de Permanencia - Dimensión Satisfacción.....	91
Gráfica 3.19. Variable Intención de Permanencia – Dimensión Intención de Permanencia.....	92
Gráfica 3.20. Ítem de Intención de permanencia respecto a un plan de carrera. ....	93
Gráfica 3.21. Ítem de Intención de permanencia respecto a un plan de carrera conforme a las áreas.....	93
Gráfica 3.22. Niveles de puesto y la manera como verían reflejado su desarrollo profesional.....	94
Gráfica 3.23. Obtener un puesto mayor por medio de un plan de carrera .....	95
Gráfica 3.24. Qué esperarías de un plan de desarrollo de carrera cada área .....	96
Gráfica 3.25. Qué motivaría a los empleados a buscar un nuevo empleo. ....	96

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Organigrama de la empresa.....	12
Figura 2.1. Modelo de la investigación .....	66
Figura 3.1. Organigrama de la empresa actualizado.....	102
Figura 3.2. Matriz de conocimientos, competencias y desempeño del personal.....	103
Figura 3.3. Mapa de carrera para el área de calidad.....	104
Figura 3.4. Ruta de carrera: Auxiliar de calidad. ....	105
Figura 3.5. Ruta de carrera: Inspector de calidad. ....	105
Figura 3.6. Ruta de carrera: Auditor de proceso – producto. ....	106
Figura 3.7. Ruta de carrera: Jefe de aseguramiento de calidad.....	106
Figura 3.8. Cuadro resumen del mapa de carrera del área de calidad. ....	107
Figura 3.9. Plantilla para el plan individual de carrera.....	109
Figura 3.10. Plan de carrera: Colaborador 1. ....	110
Figura 3.11. Plan de carrera: Colaborador 2. ....	111
Figura 3.12. Plan de carrera: Colaborador 3. ....	112



---

Figura 3.13. Plan de carrera: Colaborador 4. ....	113
Figura 3.14. Plan de carrera: Colaborador 5. ....	114
Figura 3.15. Plan de carrera: Colaborador 6. ....	115
Figura 3.16. Plan de carrera: Colaborador 7. ....	116
Figura 3.17. Plan de carrera: Colaborador 8. ....	117
Figura 3.18. Plan de carrera: Colaborador 9. ....	118
Figura 3.19. Plan de carrera: Colaborador 10. ....	119
Figura 3.20. Plan de carrera: Colaborador 11. ....	120
Figura 3.21. Plan de carrera: Colaborador 12. ....	121



# **CAPÍTULO I.**

## **INTRODUCCIÓN**



Las personas son el recurso más importante para cualquier empresa, independientemente de su giro, ya que sin ellas no podrían funcionar. Entonces es importante que se preocupen por el desarrollo de sus empleados. De acuerdo con diversos estudios realizados por distintos autores a nivel internacional (Branham, 2012; Robbins y Coulter, 2014; Human Capital, 2016; Contreras, 2018b; Banxico, 2017), una de las razones por las que los trabajadores no permanecen en las mismas, es el hecho de no contar con un plan de desarrollo que les permita visualizar el camino que deben seguir para cumplir los objetivos propios y los de la organización. Así, en una encuesta de Manpower Group (2018), el número de empleadores que desarrollan a sus empleados para cubrir puestos vacantes se ha duplicado a más de la mitad en los últimos años.

En México, según un estudio realizado por Manpower Group en 2018, el 71% de los empleadores está proporcionando formación y desarrollo adicionales para superar la escasez de talento y cubrir los puestos de trabajo, que de acuerdo con Banxico (2017), las oportunidades de crecimiento son un factor relevante para los trabajadores de la Generación X.

Es por ello que poco menos de la mitad de las empresas de la zona centro del país, brindan mayores oportunidades de desarrollo a los trabajadores *millennial*, como principal medida para reducir la rotación de personal.

Por presentar las mismas insuficiencias planteadas en acápites anteriores, la presente investigación se aplicó en la planta III de Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (ETSA), una empresa de producción industrial que se dedica al servicio de tratamiento térmico de piezas de acero y ciertas aleaciones no ferrosas para la industria automotriz, ubicada en Celaya, Guanajuato, México. Grupo ETSA es una empresa que se preocupa por brindar productos de la más alta calidad a través de la tecnología que utiliza y que también cuenta con certificaciones de calidad, lo que la ha logrado convertirse en la proveedora de tratamiento térmico más grande de México.

Sin embargo, la empresa no cuenta con un plan de carrera definido para sus empleados, que en su mayoría son personas jóvenes que necesitan visualizar rutas





que les permitan alcanzar su visión de futuro y puedan consolidarse dentro de la empresa.

A continuación, se presenta el diseño estratégico de un plan de carrera para retener al talento de la empresa, un recurso que la misma lo considera como el más valioso para poder seguir siendo competitiva ante las demás empresas internacionales.

## **1.1 Antecedentes y contexto de la empresa**

### **1.1.1 Estado actual en el ámbito internacional**

Branham (2012), menciona que una de las tres principales razones por la que los empleados deciden quedarse o irse de una empresa, es el crecimiento o avance profesional. Los trabajadores destacados buscan empleo en organizaciones que se esfuerzan en ayudarlos a aprender, crecer y avanzar internamente.

El autor también describe que, en la actualidad, las empresas con visión de futuro entienden la carrera como un sistema de reconocimiento basado en la creación de valor y mejores resultados que la retención; se ha convertido en una planeación a corto plazo para los empleados, porque ahora son trabajadores más flexibles, invierten en sus labores, están empoderados y son responsables. Pero a pesar de que los empleados deben tomar la iniciativa, los jefes los motivan a establecerse en la empresa brindando las herramientas y la capacitación necesarias, ya que la responsabilidad del crecimiento y desarrollo de carrera es compartida.

De acuerdo con una encuesta de Manpower Group (2018), el número de empleadores que capacitan y desarrollan empleados existentes para cubrir puestos vacantes se ha duplicado de 1 en 5 a más de la mitad: 53%.

Para Human Capital (2016), varias áreas de Recursos Humanos (**RRHH**) parecen estar logrando fortalecer las competencias, capacidades y experiencia de sus equipos. Señala que, en el año 2016, más de un tercio de los ejecutivos encuestados (68%) reportaron que sus organizaciones cuentan con programas sólidos de



desarrollo para los profesionales de RRHH, y el 60% cree que RRHH es el responsable de los resultados del talento alineados al negocio, ambos porcentajes fueron mayores que los del año 2015.

Human Capital (2016), menciona que la fuerza laboral es mucho más diversa que antes, debido a que las organizaciones tienen trabajando a al menos cinco generaciones, así como equipos globales dispersos y una mezcla heterogénea que incluye diversidad en raza, religión, sexo, cultura y orientación sexual.

Un punto importante que indican en ese mismo estudio es que ahora los colaboradores dan mucha importancia a la flexibilidad, a la creatividad y al significado de su trabajo. La estructura de las organizaciones está cambiando, dando un mayor énfasis a equipos altamente empoderados y al liderazgo de dichos equipos. Las organizaciones se están volviendo dependientes de una nueva generación de líderes abiertos que empoderan y apoyan. Por lo tanto, la naturaleza del plan de carrera también está cambiando.

Así, también destaca que las organizaciones solían invertir mucho en sus colaboradores, con la intención de que se quedaran por décadas, y contribuyeran al futuro de la compañía. Hoy, dado que la gente cambia constantemente de trabajo, los empleadores deben dar oportunidades de desarrollo mucho más ágiles, cambiar a la gente de cargo de manera constante, promover promociones continuamente, y darles herramientas para manejar sus carreras.

Cabe mencionar que en una encuesta realizada en el año 2016 por Human Capital, obtuvieron como resultado que, de hecho, a la hora de elegir un nuevo empleador, los colaboradores valoran la cultura y su plan de carrera dos veces más, de lo que valoran la compensación y los beneficios. Por otro lado, el 30% de los ejecutivos que contestaron, ven el aprendizaje como el principal impulsador del desarrollo y de la carrera.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2014), en una encuesta, el 62% de los trabajadores de mayor edad afirmaron que su desarrollo profesional les había dado mayor satisfacción que otros factores, en algún momento.



En la empresa MasterCard, según Human Capital (2016), existe una plataforma de aprendizaje llamada Degreed, la cual permite a sus colaboradores administrar su propio plan de carrera, a la vez que les ofrece incluir dentro de su programa cursos con expertos, *webinars* y una gran variedad de videos y aplicativos enfocados en fortalecer su aprendizaje. El *feedback* que han recibido acerca de este programa es altamente satisfactorio. Los resultados de ello fueron que ahora los gerentes y los profesionales se sienten mejor preparados para generar su propio desarrollo. Por ejemplo, un analista de sistemas comentó al respecto que está dispuesto a invertir más en la herramienta porque le guiará independientemente del camino que tome su carrera.

Otro caso que describe Human Capital (2016), es el de EDF Energy, una de las compañías más grandes de energía en Reino Unido. Tiene más de 14,000 colaboradores, atiende a más de 5 millones de clientes y produce el 20% de la electricidad de dicho país. En un esfuerzo por optimizar los programas de entrenamiento, desarrollo y desempeño, la compañía construyó una plataforma académica de negocios en línea, que permite a los colaboradores de todas las áreas, tener acceso a educación profesional, desarrollo personal y desarrollo de carrera. La primera academia fue lanzada en mayo de 2014, la cual es apoyada por los líderes más *senior* de la organización, y su administración está a cargo de un equipo de capacitación dedicado enteramente a su desarrollo. El equipo construye cursos, evaluaciones y modelos de carrera para más de 500 profesionales de Recursos Humanos. A pesar de que el currículo de cursos se ha construido basado en el modelo del “Chartered Institute of Personnel and Development”, que describe las competencias y habilidades propias de los roles de RRHH, el contenido está adaptado a las necesidades de EDF Energy. El programa incluye una plataforma en línea, herramientas digitales, auto evaluación de competencias, planes de carrera, y cursos de entrenamiento. La compañía se asegura que su inversión sea relevante para las prioridades del negocio y ha tenido ahorros significativos en entrenamiento y capacitación. Este es un ejemplo de una nueva corriente de programas de Recursos Humanos, cuyo objetivo es mantener a los profesionales actualizados, dándoles una



clara ruta de carrera, y motivándolos a colaborar y a alinear sus competencias a las necesidades del negocio.

Los autores Robbins y Coulter (2014), mencionan otro caso, el de la empresa Deloitte, donde los empleados pueden “aumentar” o “reducir” sus responsabilidades laborales para que se adapten a sus metas personales y profesionales. El programa de la compañía, denominado “Mass Career Customization”, ha tenido mucho éxito entre sus empleados. Durante los primeros 12 meses después de su lanzamiento, la satisfacción de los trabajadores con “el ajuste general entre su carrera y su vida profesional” aumentó 25 por ciento. Asimismo, aumentó el número de empleados de alto desempeño que permanecieron en la compañía.

### **1.1.2 Estado actual en el ámbito nacional**

Según el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (2016), de los empleadores mexicanos que participaron en la encuesta sobre escasez de talento en el año 2015, el 54% señala que tiene dificultades para cubrir los puestos de trabajo vacantes, diez puntos más que en 2014 y doce puntos porcentuales más que el total para el continente americano. Otro dato relevante del informe es que el 34% de los empleadores encuestados afirma que los candidatos carecen de habilidades técnicas y que el 35% afirma que los candidatos no cumplen el perfil al 100% para sus puestos de trabajo.

“Esta escasez de talento representa un estímulo para que las personas que buscan mejorar su trayectoria laboral emprendan acciones encaminadas a lograr una mayor adecuación de su perfil en relación a las demandas cambiantes del mercado laboral” (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, 2016).

“71% de los empleadores está proporcionando formación y desarrollo adicionales para superar la escasez de talento y cubrir los puestos de trabajo” (ManpowerGroup, 2018, p. 8).



En una encuesta realizada por Banxico (2017), los empresarios mexicanos señalaron la ausencia de oportunidades de crecimiento, como otro factor relevante para los trabajadores, particularmente para los de la Generación X.

### 1.1.3 Estado actual en el ámbito regional

De acuerdo con Andrade (2018), una de las zonas con mayor crecimiento en el país en los últimos años es el Bajío, que se conforma de los estados de Aguascalientes, Querétaro, Guanajuato y San Luis Potosí, la cual se ha visto beneficiada e impulsada especialmente por el asentamiento de industrias importantes como la aeroespacial y la automotriz, dando a esta región un entorno de negocios interconectado de alcance y escalas sin precedentes.

Sin embargo, según Hidalgo (2018), la región del Bajío tiene el reto más grande de México en cuanto a rotación y retención de talento, ya que algunas ciudades de la región ya llegaron a un nivel de rotación arriba del 60% anual. También destaca que la alta demanda de mano de obra en Guanajuato está causando un gran reto, pues las organizaciones se han visto obligadas a mejorar los sueldos y condiciones laborales que les permitan retenerlos, ya que los empleados buscan lugares donde puedan obtener mejores oportunidades salariales y de crecimiento con mayores prestaciones.

Contreras (2018b), también coincide en que la región del Bajío es la que tiene el problema más grave de rotación en comparación con otras del país, sobre todo por el volumen de vacantes que se ofertan y el crecimiento de las compañías; además menciona que la generación *millennial* es la que registra el mayor porcentaje de rotación en la zona.

De acuerdo con Banxico (2017), 45.8% de las empresas de la zona centro del país, brindan una mayor capacitación y oportunidades de desarrollo a los trabajadores *millennial*, como principal medida para reducir su separación de las mismas.

Por otro lado, Contreras (2018b), menciona que en la encuesta de Catch Consulting hecha a más de 300 empresas automotrices y aeronáuticas en 2017, en las que



laboran 200 mil empleados, la industria de Guanajuato registró una rotación promedio mensual de 6.25 por ciento en enero-junio y de 5.73 por ciento en julio-diciembre. Por su parte, Querétaro reportó un 5.78 por ciento en el primer semestre.

Becerril (2018), concuerda en que la rotación es un mal generalizado a nivel nacional y que se profundiza en la región del Bajío por el crecimiento industrial que presenta, pero menciona que la rotación no es mala en sí, hasta que el indicador es tan alto que se comienza a afectar la producción de las empresas, por lo que se tiene que construir una estrategia que revierta el fenómeno.

Tomas Salazar, el director de la zona del Bajío de Grupo Adecco México (2017), señaló que “para las empresas los costos de salida de un empleado pueden ser más elevados, comparado con la inversión en capacitación y fidelidad del capital humano. Por esta razón, es importante que las organizaciones que operan en el Bajío diseñen una estrategia de negocios enfocada en el capital humano para lograr un equilibrio mutuo y evitar la alta rotación de personal”.

De acuerdo con Contreras (2018b), el director de Consultoría en Retiro de Mercer, Jorge Servín, expresó que debido a que existe una competencia férrea entre empresas para retener y/o atraer trabajadores, es fundamental implementar nuevas estrategias de pertenencia en la organización para evitar que se presente una crisis en el mercado laboral. Refirió que es cada vez más común que los trabajadores valoren más beneficios no económicos para mantenerse trabajando en su empresa, como las oportunidades de crecimiento y estabilidad en el empleo, entre otros.

Andrade (2018) también menciona que la escasez de talento y la creciente competencia también significa que las compañías están enfocadas más que nunca en cubrir sus puestos críticos con candidatos internos.

Por su parte, según Contreras (2018b), la directora de Relaciones con Gobierno, Públicas e Institucionales Honda México, Sylvia del Carmen Treviño, indicó que el desarrollo y capacitación del talento es una estrategia valiosa para incentivar el sentido de pertenencia en las organizaciones.



Tal es el caso de una organización mediana de la industria automotriz, que como menciona Hidalgo (2018), tenía diferentes problemas relacionados con la alta rotación de sus empleados, entonces decidió solicitar apoyo de especialistas, los cuales analizaron las etapas y ciclos de rotación en función de diversas características demográficas del personal, como edad, género, ingreso y antigüedad. Así, detectaron los puntos en los cuales era indispensable motivar al personal. En el corto plazo, la compañía logró beneficios: atracción de talento; motivación del personal; retención ante ofertas de trabajo de la competencia; lealtad entre empleados; mayor productividad y menor rotación.

Otro caso es el que menciona el periódico Excélsior (2018), de la empresa Luxoft, cuya sede se encuentra ubicada en México, en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, la cual fue reconocida en el año 2018 como el número uno de acuerdo al ranking de Los Mejores Lugares para Trabajar en el país, en la que el 83% de su platilla son *millennial*, seguidos por un 16% de trabajadores pertenecientes a la generación X. En esta empresa, la evaluación de desempeño de cada persona se hace al año de la fecha de contratación y se compara únicamente con los objetivos personales, pues hacen planes de carrera individualizados. La definición de dichos planes de carrera se realiza cuando los colaboradores ingresan a la empresa, ya sea que deseen especializarse en un área específica o si sueña con trabajar en otro país, por ejemplo.

Por otro lado, de acuerdo con Contreras (2018a), las medidas que han permitido abatir la rotación laboral de 10 a 6.5 por ciento en un sólo año, a la empresa Bombardier Aerospace Querétaro, donde tiene dos mil colaboradores, son brindarles a sus trabajadores servicio de transporte, becas académicas para sus hijos, apoyos para estudiar una ingeniería o maestría, planes de carrera dentro de la empresa, mejores compensaciones y permitirles elegir sus prestaciones, entre otras medidas que también los motivaran.

Contreras (2018a), mencionó que lo que quiere dicha empresa es convertirse en un socio para los colaboradores, que ésta sea una herramienta para encontrar su misión de vida, lo que deseen, como su desarrollo profesional, personal, o su familia. El





director de RRHH de la misma, indica que su estrategia laboral busca generar arraigo y lealtad a la compañía, ya que realizan un proceso amplio de selección, reclutamiento y capacitación de personal, que puede durar hasta seis meses. Así, sólo después de dos años en la planta, el personal se encuentra en un nivel de dominio de los procesos y líneas de producción. Entonces la persona que se va después de dos años es muy costosa porque se vuelve a empezar todo el proceso desde el principio.

Además de ello, Contreras (2018a) describe que, como mecanismo para prevenir la rotación, la multinacional también da apoyo y preparación a los operadores para que puedan hacer un plan de carrera en la empresa para que tengan la posibilidad de ocupar puestos de niveles más altos.

#### **1.1.4 Contexto de la empresa**

ETSA es un grupo de empresas dedicadas al servicio de tratamientos térmicos de piezas de acero y ciertas aleaciones no ferrosas. El Grupo ETSA es una sociedad de capital franco-mexicano con diversas plantas en el país, que desde hace más de 30 años se ha enfocado a satisfacer las necesidades de la industria automotriz, petrolera, plásticos, enseres domésticos, etc.

Ofrecen sus servicios en la zona metropolitana de la Ciudad de México, así como en los estados de Puebla, Tlaxcala, Veracruz, Querétaro, Guanajuato, San Luis Potosí, Aguascalientes, Estado de México, Jalisco, Coahuila, Nuevo León, Sinaloa, Sonora, Morelos, Colima, Nayarit, Hidalgo, Zacatecas y Michoacán (Especialidades Térmicas S.A. de C.V., 2012a).

##### **1.1.4.1 Historia**

Especialidades Térmicas S.A. de C.V. se fundó el 17 de enero de 1979. Ese día, el dueño junto con dos socios, recibieron en Tlalnepantla, Estado de México, el acta constitutiva, que hace referencia a la fecha de arranque de operaciones de la empresa que estaría dedicada a la construcción de hornos para temple de sales y





que además ofrecería la maquila de tratamiento térmico para quienes tenían volúmenes menores (Especialidades Térmicas S.A. de C.V., 2019).

Eran pocos empleados quienes hacían todas las operaciones de la empresa: mantenimiento, producción, ventas y administración. Al principio, tuvieron pocas ventas, muchas horas de trabajo, muchos proyectos y muchos riesgos de no sobrevivir.

Lograron subsistir a las grandes crisis de 1982, 1985 y 1988; a pesar de ello, lograron consolidarse, crecer y transferir sus operaciones al actual inmueble de Fundidores 18, Cuautitlán; ahí comenzaron a nitrocarburiar y adquirieron la representación de vender sales de HEF Francia para otros procesos de tratamiento térmico en todo el país (Especialidades Térmicas S.A. de C.V., 2019).

Sin embargo, a pesar de que todo parecía ir bien, en 1990 hubo diferencias importantes entre los socios, quienes terminaron en ruptura legal, lo cual debilitó enormemente a la empresa, pues se quedó con grandes deudas; también se dividieron los hornos, las personas y los clientes entre ambos socios.

Méndez, la persona que quedó como dueño único de ETSA, contrajo deudas con bancos, amigos y proveedores para liquidar a sus exsocios. La empresa nuevamente luchaba por sobrevivir, se hizo más pequeña, dejó de construir hornos para el exterior, y se concentró en la máquina de tratamiento térmico (Especialidades Térmicas S.A. de C.V., 2019).

Nuevas crisis abrieron oportunidades de adquisición de hornos; en 1996 se expandió el negocio al ingresar en el segmento de vacío, a través de la adquisición de DEGUSSA, su primer horno de vacío que actualmente se encuentra en Guadalajara.

En el 2000, debido a una explosión y fallecimiento de un empleado, la empresa Temple y Forja Fortuna, para la que había trabajado Méndez desde que había salido de la Facultad de ingeniería hasta su decisión de emprender ETSA cerró y él le compró la mayoría de sus activos. Para soportar el crecimiento, ingresó capital francés, además, se abrió la primera sucursal en Guadalajara, Jalisco. Compraron el

primer horno de vacío nuevo a la empresa europea Secco Warwick (Especialidades Térmicas S.A. de C.V., 2019).

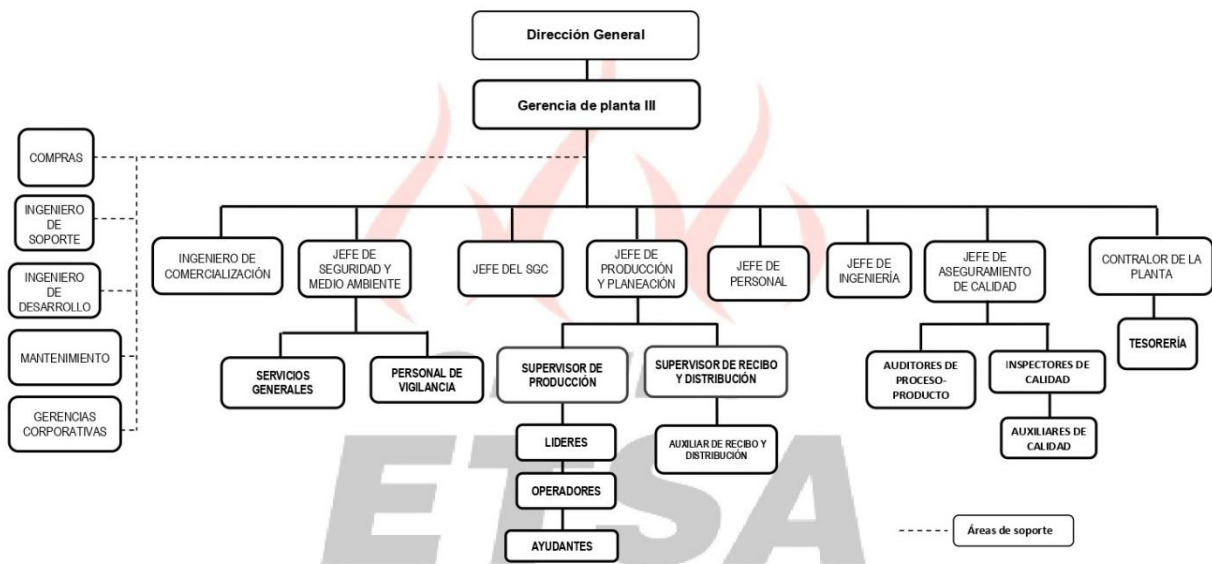
En 2003 compraron la empresa competidora Detroit y comenzaron a aumentar su presencia en el sector automotriz.

En 2004 lograron la certificación ISO 9000, siendo la primera empresa de tratamiento térmico que lo logra en México (Especialidades Térmicas S.A. de C.V., 2019).

#### 1.1.4.2 Organigrama de la empresa

El organigrama correspondiente al personal de la Planta 3, de Grupo ETSA, se muestra a continuación en la Figura 1.

Figura 1.1. Organigrama de la empresa.



Fuente: Especialidades Térmicas S.A. de C.V., (2019).

#### 1.1.4.3 Filosofía de la empresa

##### Misión

“Tener la más amplia gama de procesos y capacidades de tratamiento térmico a través de diversas plantas bien integradas por procesos corporativos, soporte técnico especializado, servicio flexible y ágil, para el sector automotriz y la industria especializada de todo el país” (Especialidades Térmicas S.A. de C.V., 2019).



## Visión

“Ofrecer la más amplia gama de maquila de tratamientos térmicos a empresas automotrices que no cuentan con hornos o mejorar el servicio y el costo de aquellas empresas que sí cuentan actualmente con sus propios equipos” (Especialidades Térmicas S.A. de C.V., 2019).

## Valores

- Bien común
- Integridad
- Discrecionalidad o confidencialidad
- Respeto e igualdad
- Honradez
- Liderazgo

## Política de Calidad

“Satisfacer a nuestros clientes a través de un sistema de calidad aplicado por personal comprometido y orientado a la mejora continua” (Especialidades Térmicas S.A. de C.V., 2019).

### **1.1.4.4 Servicios**

El Grupo ETSA cuenta con la mayor gama de procesos de tratamientos térmicos en el país, tienen gran variedad de capacidades que les permite procesar desde una pieza de algunos gramos hasta 5 toneladas y también altos volúmenes de piezas de producción. Cuenta con una capacidad de producción mensual de 800 toneladas, 7 días por semana, 24 hrs al día (Especialidades Térmicas S.A. de C.V., 2012b).

Todos sus hornos, cumplen con los estándares CQI9, que garantizan precisión en la temperatura y el tiempo, con un estricto control de los registros y los gráficos durante todo el proceso, además de la estandarización de los resultados de dureza, capa y estructura de los materiales tratados. Cuentan con procesos de endurecido o temple, carburizado, carbonitrurado, nitrurado, relevado de esfuerzos, normalizado,



soldadura en vacío, recosido, criogénico, entre otros. La amplia gama de procesos se apoya en sus laboratorios y equipos de medición debidamente calibrados.

El Grupo ETSA es el proveedor de tratamiento térmico más grande de México, cuenta con 5 plantas, la primera y segunda ubicadas en Cuautitlán Izcalli, Estado de México, la tercera en Celaya, Guanajuato, la cuarta en Guadalajara, Jalisco y la quinta en Aguascalientes, Aguascalientes (Especialidades Térmicas S.A. de C.V., 2012b).

Sin embargo, la aplicación del proyecto de tesis será dirigida a la planta III, ubicada en Poniente 4, No. 139, C.P.: 38010, en Ciudad Industrial de Celaya, Guanajuato, México.

#### **1.1.4.5 Experiencia**

El personal técnico cuenta con la más alta experiencia en el ramo para satisfacer los requisitos más exigentes de la industria, pudiendo ofrecer desarrollos de procesos especiales para el cumplimiento de requisitos específicos (Especialidades Térmicas S.A. de C.V., 2012b).

El Grupo ETSA tiene un sistema de trabajo basado en las normas de calidad TS-16949 para la industria automotriz, que controla el proceso de principio a fin, e ISO 9001 para la industria en general, ambos sistemas de calidad han sido auditados y certificados por el organismo UL/DQS Inc. De esta forma, junto con la certificación CQI9 y diversos reconocimientos de empresas multinacionales, respaldan sus resultados.

Además de la colaboración y asesoría con sus socios del Grupo HEF, ETSA es miembro de las siguientes asociaciones: North American Nitriders (NAN) American Society for Metals (ASM) (Especialidades Térmicas S.A. de C.V., 2012b).

## **1.2 Planteamiento del problema**

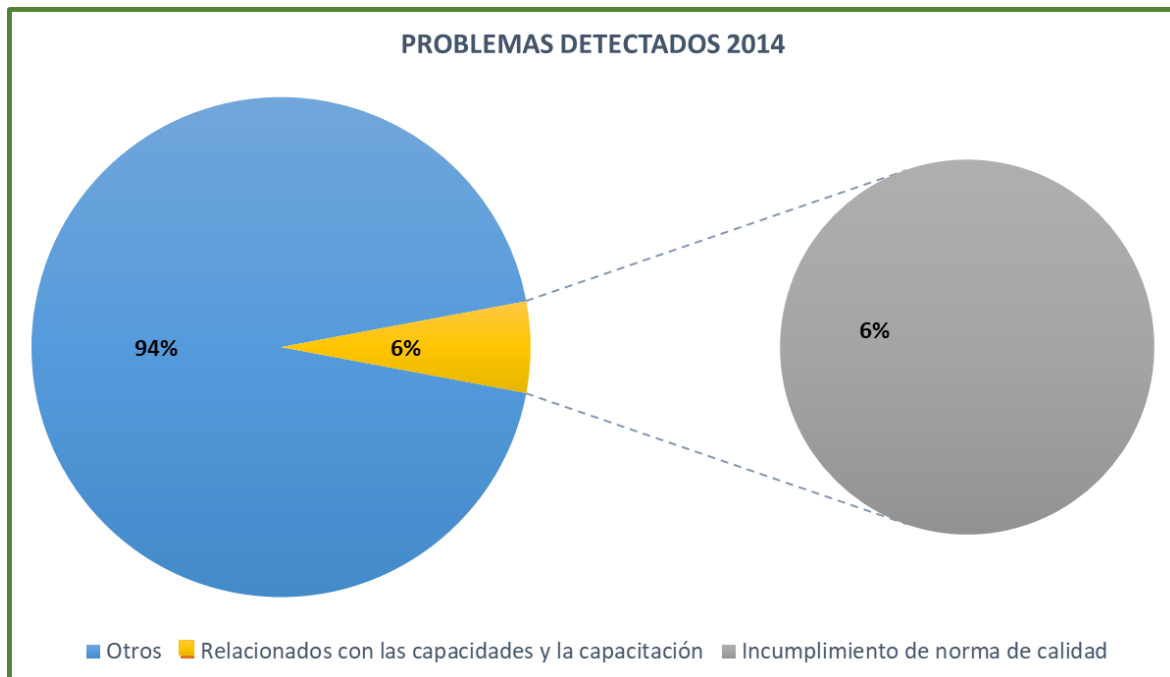
No obstante, el nivel de consolidación de la empresa, en Especialidades Térmicas S.A. de C.V., no se cuenta con un diseño estratégico de Plan de Carrera, lo que

limita el crecimiento de los empleados, los cuales no se visualizan a largo plazo dentro de la misma. Además, cuentan con personal joven, el cual tiene dicho aspecto como ventaja para desarrollarse a largo plazo, pero no tienen conocimiento de cómo aprovechar sus habilidades y conocimientos para crecer dentro de la empresa (Especialidades Térmicas S.A. de C.V., 2019).

En las gráficas 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5 y 1.6 se muestran los problemas que le ha causado a la empresa el hecho de no capacitar a los trabajadores y no cuidar que sus capacidades cumplan los requisitos para realizar su trabajo.

Así, en la gráfica 1.1, se observa que, de los problemas detectados en el año 2014 en la planta de Celaya, el 6% de ellos estuvo relacionado con las capacidades y la capacitación de los colaboradores, ya que específicamente hubo incumplimiento a una norma de calidad por desconocimiento.

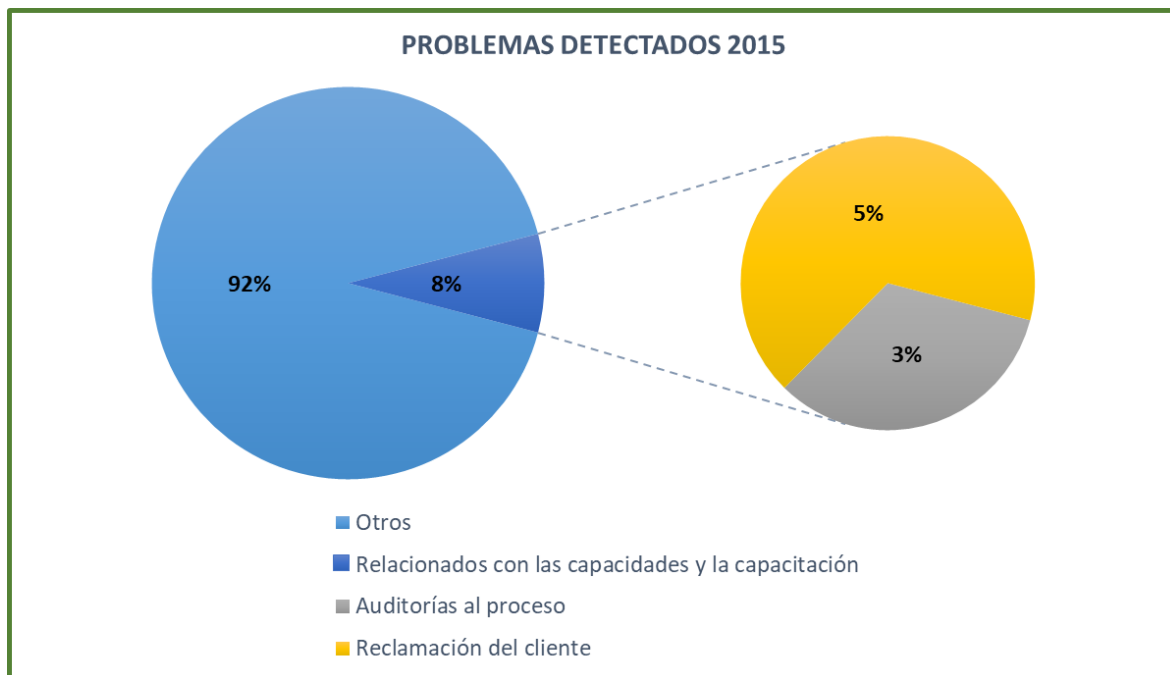
Gráfica 1.1. Problemas detectados en Especialidades Térmicas S.A. de C.V. en el año 2014.



Fuente: Elaboración propia con información de Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).

En la gráfica 1.2 acerca de los problemas detectados en el año 2015, el 8% estuvo relacionado con las capacidades y la capacitación. De ese 8%, 5% fueron reclamaciones de clientes y 3% detectados en auditorías al proceso.

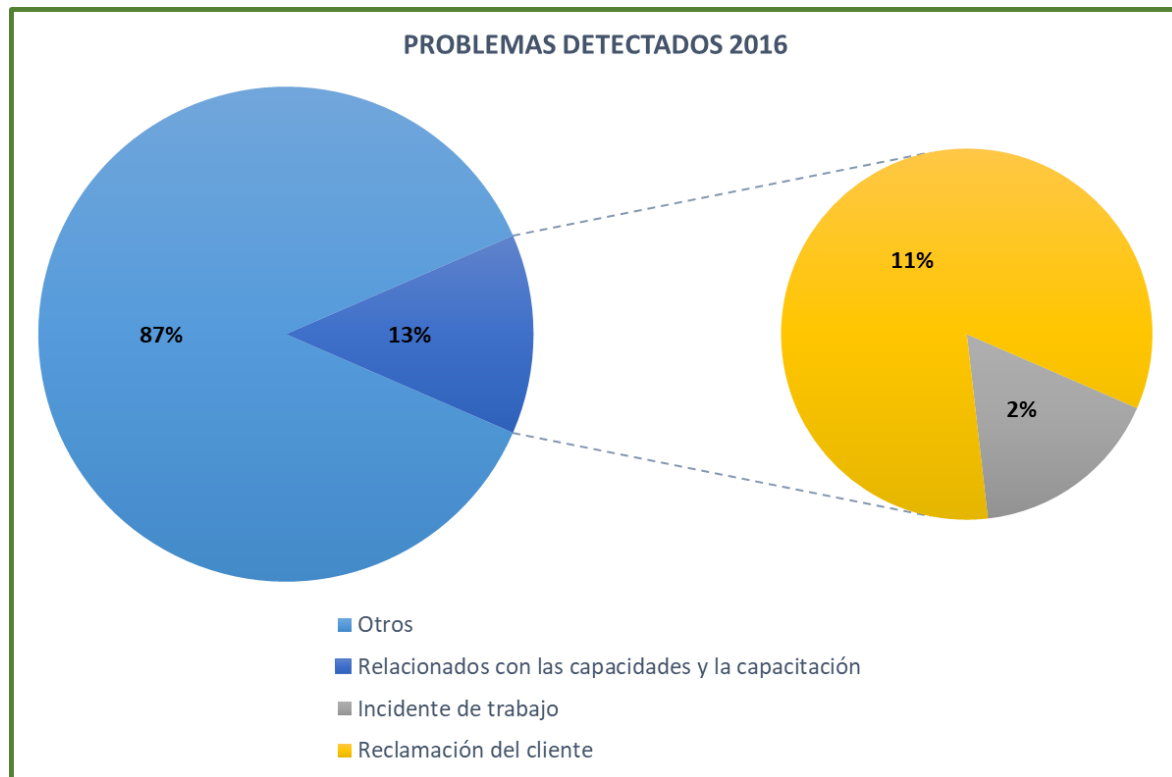
Gráfica 1.2. Problemas detectados en Especialidades Térmicas S.A. de C.V. en el año 2015.



Fuente: Elaboración propia con información de Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).

En la gráfica 1.3, 13% del total de problemas detectados en la planta, estuvieron relacionados con las capacidades y la capacitación, es decir, insuficiencias en ese sentido provocaron que el 2% fuera un incidente de trabajo y 11% de reclamaciones de clientes.

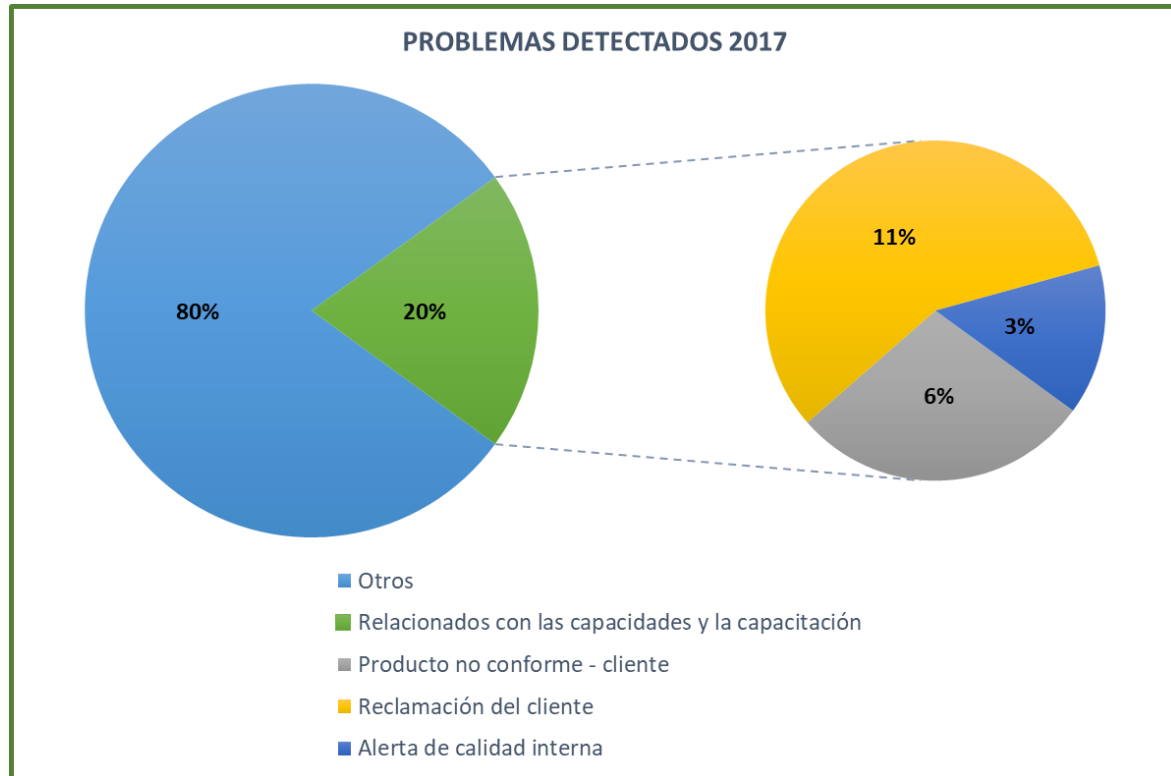
Gráfica 1.3. Problemas detectados en Especialidades Térmicas S.A. de C.V. en el año 2016.



Fuente: Elaboración propia con información de Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).

De acuerdo con la gráfica 1.4, aumentó el porcentaje de problemas relacionados con insuficiencias en la capacitación y las capacidades formadas en los colaboradores, a comparación de los años anteriores, dando un total de 20%, del cual 11% fueron reclamaciones de clientes, 6% reportes de producto no conforme y 3% de alerta de calidad interna.

Gráfica 1.4. Problemas detectados en Especialidades Térmicas S.A. de C.V. en el año 2017.



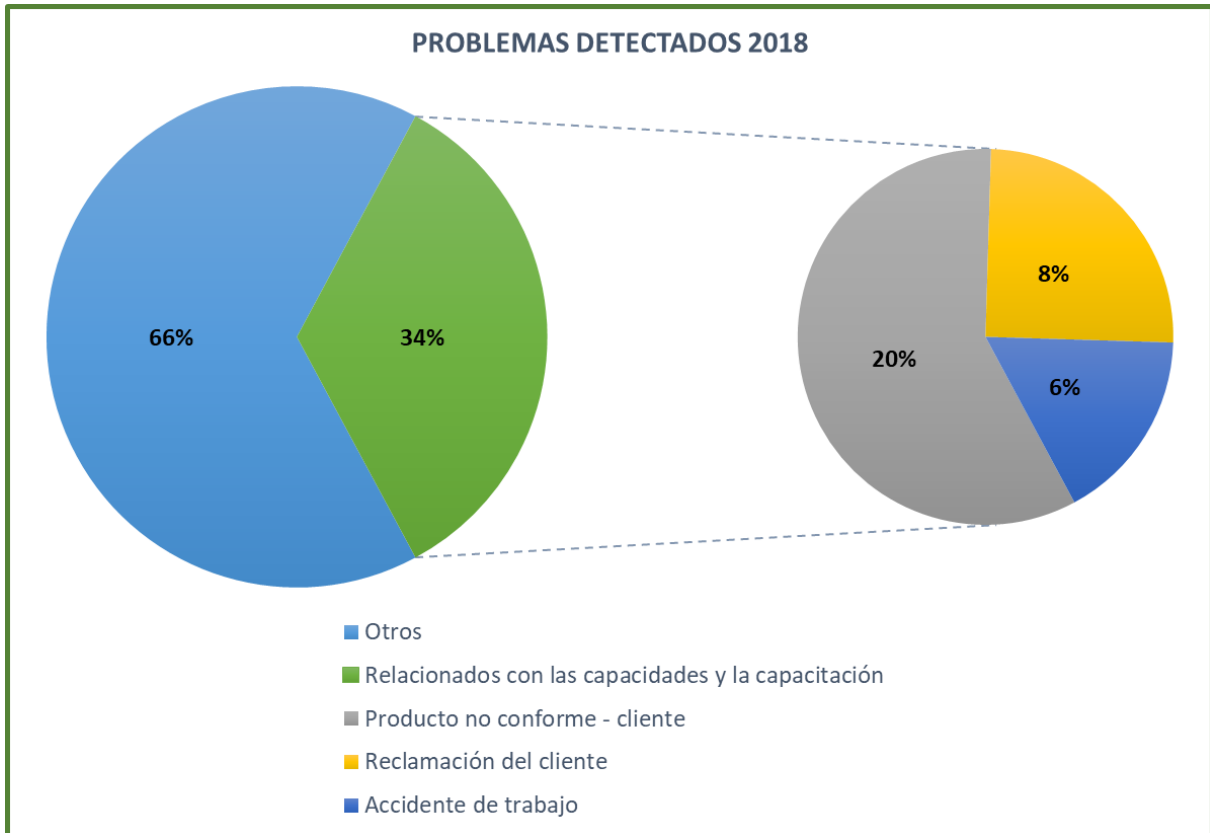
Fuente: Elaboración propia con información de Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).

En el año 2018 (Gráfica 1.5), el 34% del total de problemas detectados en la planta, estuvieron relacionados con las capacidades y la capacitación de los colaboradores, del cual 20% se detectó como producto no conforme por los clientes, 8% como reclamaciones de los mismos y 6% como accidente de trabajo.

Cabe mencionar que uno de estos problemas les costó la relación laboral con un cliente importante, lo que afectó la estructura de los operarios, ya que usualmente en Especialidades Térmicas S.A. de C.V., se crean equipos de colaboradores para producir las piezas específicas que cada cliente requiere; sin embargo, el impacto fue mayormente económico al reducir su producción y en consecuencia las ventas de la empresa.



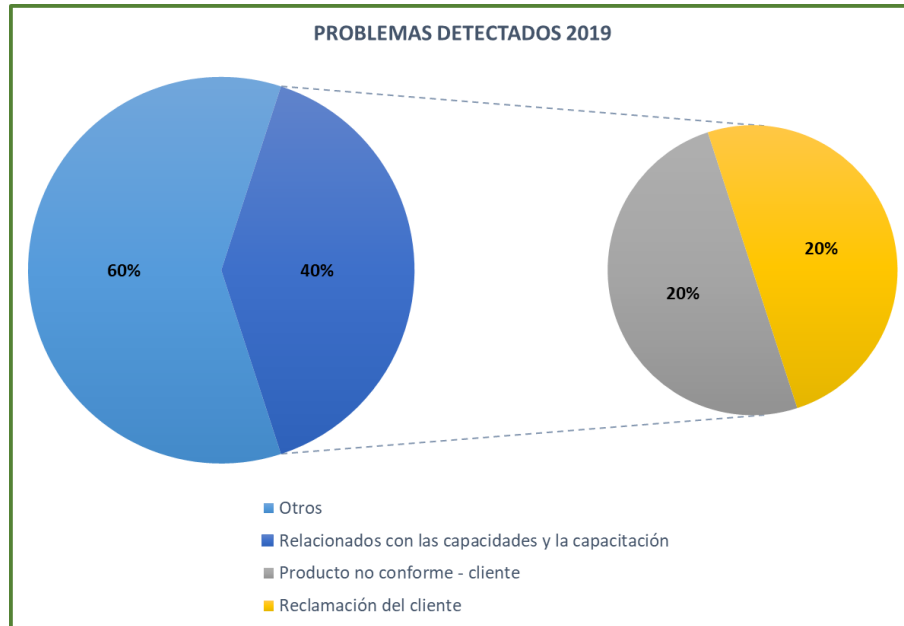
Gráfica 1.5. Problemas detectados en Especialidades Térmicas S.A. de C.V. en el año 2018.



Fuente: Elaboración propia con información de Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).

Los problemas relacionados con las capacidades y la capacitación aumentaron a un 40% del total en el año 2019 (Gráfica 1.6), de los cuales el 20%, es decir, la mitad, fueron productos señalados como no conformes de acuerdo a los requerimientos de los clientes y la otra mitad fueron reclamaciones de los clientes.

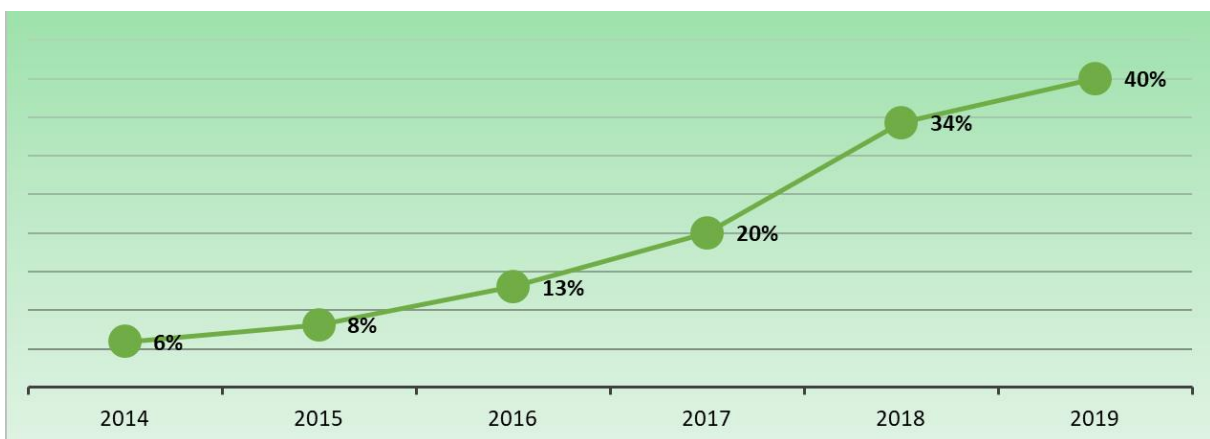
Gráfica 1.6. Problemas detectados en Especialidades Térmicas S.A. de C.V. de enero a junio del año 2019.



Fuente: Elaboración propia con información de Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).

Así, en la gráfica 1.7 se muestra que ha habido un incremento en los problemas de la empresa causados por la mala capacitación y el incumplimiento de los requisitos de capacidades de los colaboradores para realizar el trabajo.

Gráfica 1.7. Problemas detectados relacionados con las capacidades y la capacitación en Especialidades Térmicas S.A. de C.V.

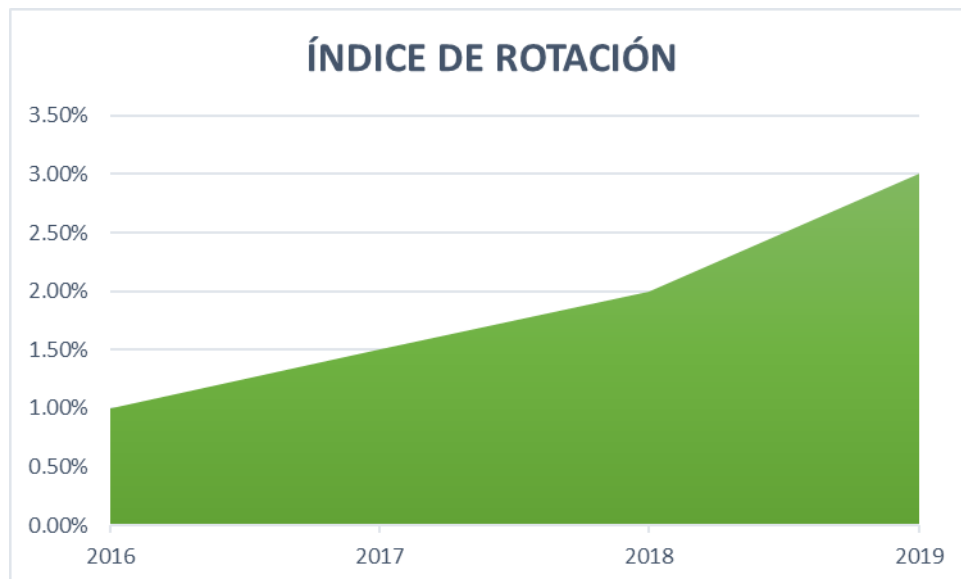


Fuente: Elaboración propia con información de Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).



Por otro lado, como se muestra en la gráfica 1.8, el índice de rotación ha ido aumentando en la empresa, que, de acuerdo con los responsables del área de Recursos Humanos, se ha generado por la insatisfacción de los trabajadores y por los mismos problemas mencionados en las gráficas 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5 y 1.6; una situación que desean evitar que se siga incrementando, ya que los colaboradores que se van, se llevan conocimiento específico de las áreas, que lleva tiempo transmitir nuevamente a los que ingresan.

Gráfica 1.8. Índices de rotación de Especialidades Térmicas S.A. de C.V.



Fuente: Elaboración propia con información de Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).

De esta forma, “los paquetes de prestaciones tradicionales se han vuelto insuficientes para retener y motivar a los empleados, que suelen cambiar de empleo por promesas de ascenso o pequeñas mejoras salariales de otras compañías” (Hidalgo, 2018).

Además, de acuerdo con Ignacio González Lacoste (2014), gerente general de Mandomedio, señala “que las empresas no tengan definido un plan de desarrollo de carrera para sus colaboradores incidirá directamente en la retención de talento, ya que las personas no se cambian de trabajo sólo por un mejor sueldo, sino por la falta de proyección a largo plazo. Los ejecutivos de 25 a 35 años prefieren entornos



donde puedan obtener mejores niveles de desempeño para lograr promociones y reconocimientos, pero no necesariamente está ligado al sueldo, sino a participar de la toma de decisiones, manejar equipos de trabajo, acceder a capacitación especializada y viajes de negocios" (citado por AméricaEconomía, 2014).

Por tal motivo, en la presente investigación se plantean los distintos aspectos necesarios para planificar el desarrollo profesional de los empleados, de manera que se enfoquen en los aspectos donde tengan insuficiencias para reducirlas y que puedan crecer y desarrollarse en la empresa. Entonces, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué factores son esenciales para crear un diseño estratégico de plan de carrera para el desarrollo de los colaboradores en una empresa de producción industrial?
- ¿Los colaboradores están de acuerdo y tienen compatibilidad con la filosofía de la empresa?
- ¿Los colaboradores están de acuerdo con los aspectos de la capacitación, el desempeño y las capacidades en relación a su desarrollo profesional?
- ¿Cuál es la postura de los colaboradores respecto a su satisfacción e intención de permanencia derivadas de su desarrollo profesional?
- ¿Cuáles son las aspiraciones de los colaboradores con respecto a sus oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa?
- ¿El desarrollo profesional influye positivamente en la intención de permanencia de los colaboradores?
- ¿Cuáles son los puestos clave de la empresa y los requisitos en cuanto a desempeño y capacidades para la selección del personal adecuado en los mismos?
- ¿Cuáles son las rutas de carrera para el crecimiento gradual de los colaboradores dentro de la empresa por medio del diseño estratégico del plan de carrera?



### 1.3 Justificación

De acuerdo con un estudio publicado por Adecco México (2017), un sueldo competitivo ya no es el único valor que se le puede ofrecer a un trabajador para que permanezca en la organización, debido a que, por ejemplo, el tercer motivo por el cual las personas deciden dejar sus trabajos es por una oportunidad de crecimiento y desarrollo. Así, en dicho estudio mencionan que la mejor estrategia para retener a un colaborador talentoso es ofrecer un plan de vida y carrera.

En México, el 91% de los empleados considera que su organización le ofrece un buen plan de carrera y el 4% reportó que su empresa no cuenta con un beneficio de este tipo. Rémy de Cazalet, Director General de PageGroup México, declaró que es un aspecto fundamental para retener al mejor talento del mercado. “Los empleados deben ver criterios y objetivos claros en sus funciones, así como tener establecido cómo serán remunerados al cumplir sus objetivos, creando una trayectoria de crecimiento bien definida” (Universia México, 2013).

Al resolver el problema planteado, la empresa podrá:

- Definir una estrategia de desarrollo, logrando con ello alcanzar sus metas y el crecimiento del personal dentro de la misma.
- Contar con mejores herramientas para que los empleados puedan tener claras las actividades que deben realizar con respecto al perfil que desean alcanzar; al visualizar dicho perfil, pueden motivarse para realizarlas de la mejor manera posible, consiguiendo promociones o incentivos por su desempeño.
- Podrá detectar y retener personal con las competencias y habilidades necesarias para ocupar un puesto.
- Tener personal capacitado específicamente en las áreas en las que se requiere y formar un camino que les permita permanecer en la misma.
- Ahorro de costos al no tener que buscar personas externas para los puestos de trabajo.



- Contar con personal más capacitado en los aspectos más esenciales para su actividad al desarrollar aún más los conocimientos y competencias de los empleados.
- Mejorar el desempeño al generar una mayor lealtad por parte de los empleados y se evitarán mayores gastos en capacitación al convertirla en una mejor inversión al lograr que los puestos sean ocupados por personal indicado, lo cual le ayuda a competir en el entorno externo, de manera que le brindará la oportunidad de generar mayores utilidades.
- Hacer uso de las Tecnologías de Información para facilitar el análisis de la evaluación de desempeño de un periodo en específico y diseñar una propuesta de plan de carrera con las actividades que pueden realizar los empleados para mejorar sus resultados y prepararse mejor en el aspecto que más les interesa para su crecimiento dentro de la empresa.

## 1.4 Objetivos

### Objetivo general:

- Diseñar una propuesta de plan de carrera que permita el desarrollo de los colaboradores en una empresa de producción industrial.

### Objetivos específicos:

- Identificar si los colaboradores están de acuerdo y tienen compatibilidad con la filosofía de la empresa.
- Determinar si los colaboradores están de acuerdo con los aspectos de la capacitación, el desempeño y las capacidades en relación a su desarrollo profesional.
- Detectar la postura de los colaboradores respecto a su satisfacción e intención de permanencia derivadas de su desarrollo profesional.
- Identificar las aspiraciones de los colaboradores con respecto a sus oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa.



- Identificar si el desarrollo profesional influye positivamente en la intención de permanencia de los colaboradores.
- Exponer los puestos clave de la empresa y los requisitos en cuanto a desempeño y capacidades para la selección del personal adecuado en los mismos.
- Establecer las rutas de carrera para el crecimiento gradual de los colaboradores dentro de la empresa por medio del diseño estratégico del plan de carrera.

### **1.5 Hipótesis de trabajo**

- El desarrollo profesional influye positivamente en la intención de permanencia de los colaboradores de Especialidades Térmicas S.A. de C.V.

### **1.6 Revisión de trabajos afines**

Grau & Trilla (2017) analizaron el sistema de evaluación del desempeño de la Diputación de Tarragona, España, el cual se desarrolló tomando como referencia un Sistema de Gestión de personas que incluye el plan de carrera.

Describen que desde el año 2000, en dicha organización pública, se fueron implementando mejoras en el sistema de evaluación del desempeño en relación al plan de carrera, con la finalidad de tener un informe de rendimiento en el que se pudiera conocer si el resultado era favorable para acceder al siguiente nivel retributivo. Entonces en el nuevo modelo de evaluación del desarrollo profesional que puso en marcha el Área de Recursos Humanos y Ocupación de la Diputación de Tarragona en el año 2016, se basa en cinco competencias corporativas: integridad, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, mejora continua y orientación a resultados, los cuales se desglosan en cuatro comportamientos básicos.

De esta forma, las competencias y funciones propias del puesto de trabajo están constituidas en base a 4 niveles de crecimiento: básico, cualificado, experto y máster,



una movilización de conocimientos, habilidades y actitudes orientadas a la excelencia y el éxito profesional. El proceso se da de la siguiente manera:

1. Autoevaluación.
2. Evaluación.
3. Entrevista.
4. Plan de mejora individual.
5. Informe individual.
6. Tratamiento de los datos.

Para detectar posibles mejoras orientadas a cada una de las competencias corporativas, Grau & Trilla (2017) mencionan que contaron con datos desde el año 2010, para segmentarlos y establecer comparaciones entre Áreas y con la Corporación.

En cuando a las limitaciones, durante la implementación del sistema de evaluación del desempeño, encontraron que los mandos-evaluadores no la consideran como una oportunidad de desarrollo del empleado sino como una obligación más en sus tareas de mando. Además, en algunos casos, los evaluadores optaron por puntuar con notas altas para evitar conflicto. Entonces fue necesario un proceso de comprensión y aceptación del proceso, además de la planificación de varias sesiones formativas, también se marcó como objetivo vincular la evaluación del desempeño al Plan de Carrera Profesional, ya que destacaron que la propuesta del plan de carrera contiene la evaluación de factores de crecimiento profesional y factores de compromiso. Es precisamente en los factores de crecimiento profesional donde tiene una gran incidencia la evaluación de desempeño ya que tienen relación con la productividad del empleado, su experiencia y la capacidad para asumir más responsabilidades.

Así, Grau & Trilla (2017) afirmaron que el sistema de evaluación del desempeño de la Diputación de Tarragona se ha convertido en un instrumento clave de desarrollo profesional vinculado a los subsistemas principales de la política de recursos humanos de la organización.





En Bogotá, Colombia, Russi (2016) planteó como objetivo general en su investigación el diseñar el plan carrera para la dirección técnica de Mapfre para contribuir al mejoramiento del clima laboral a través del desarrollo y crecimiento de las competencias de sus colaboradores. Los objetivos específicos fueron: a) reconocer las estrategias planteadas por diversos autores y la experiencia de organizaciones que han implementado el plan carrera, b) analizar la situación actual de Mapfre respecto a las políticas para preservar a sus colaboradores y mejorar el clima laboral y c) establecer las características del plan carrera, que permitan contar con colaboradores motivados y comprometidos en la dirección técnica de Mapfre, para alcanzar la retención y mejorar el ambiente laboral.

Para ello estableció una metodología que consiste en: definir el objetivo del plan, identificar a los responsables del plan de carrera, establecer los requisitos para que los empleados puedan acceder al plan carrera, identificar los puestos tipo por familia de trabajo que permitan el crecimiento profesional de los trabajadores en la dirección técnica, tener el organigrama bien establecido, identificar los cargos claves y su plan de carrera, definir los cargos claves, establecer la ruta del plan carrera, definir los perfiles y competencias para los cargos claves y los puestos que puedan asumirlos, y finalmente evaluar el desempeño como retroalimentación para realizar planes de mejora.

Con la investigación determina que, al contar con un plan de carrera alineado a los objetivos individuales y corporativos, se les permite a los trabajadores lograr sus metas a nivel personal y profesional, así se puede contar con personas más motivadas y con alto sentido de pertenencia por la organización.

También menciona que estructurar e implementar el plan de carrera para el desarrollo de personal significa realizar una inversión para el futuro, pues fortalecer las competencias de los colaboradores brinda beneficios para ellos y la empresa, tomando en cuenta que las oportunidades de crecimiento deben ser iguales para todos los colaboradores, garantizando procesos transparentes.

Además, menciona que, para obtener los resultados esperados, la dirección de RRHH debe trabajar conjuntamente y de manera esforzada con cada una de las



direcciones, subdirecciones y jefaturas involucradas en el plan carrera, brindando a todos los empleados información oportuna sobre las acciones tomadas por la alta dirección, ya que es primordial que conozcan el alcance y los objetivos de este plan.

Así, destaca que el plan carrera reduce la rotación de personal, minimiza los gastos administrativos por búsqueda, selección y reclutamiento de personal externo, fortalece los conocimientos y comportamientos de los individuos, integra en una sola evaluación las metas personales y de la compañía, genera ambientes tranquilos y pacíficos que proporciona confianza y seguridad a los trabajadores, estimulando su productividad y desempeño.

De León (2014), en su investigación tomó en cuenta las nueve jefaturas de las áreas de la empresa azucarera de la costa sur, pertenecientes al sector industrial de la misma, la cual está ubicada en la ciudad de Escuintla, Guatemala. Para la recolección de los datos, utilizó un cuestionario para la realización de tabulaciones.

El objetivo general de la investigación fue determinar el tipo de información necesaria para elaborar un manual de plan de carrera profesional para el área operativa en una industria azucarera. Los objetivos específicos fueron: determinar el conocimiento de las jefaturas del área industrial sobre la elaboración de un plan de carrera, establecer la importancia de los elementos que debe contener un manual de plan de carrera para el área operativa y conocer si se proporciona capacitación al área operativo de la empresa para el desarrollo de la carrera profesional de los colaboradores.

Los resultados de la investigación evidenciaron la necesidad de elaborar un plan de carrera en el área operativa de la entidad de análisis, así como la falta de un proceso estructurado que sirviera de guía para su elaboración. Sustenta que es importante proporcionar capacitación en las distintas áreas de la empresa para el desarrollo de la carrera profesional de los empleados, ya que no había conocimiento con respecto al procedimiento adecuado o los elementos necesarios para la elaboración de éste. También menciona que el personal debe estar enterado de que está involucrado en un programa de crecimiento laboral.

Además, encontró que los beneficios de contar con un plan de carrera serían elevar la motivación de los empleados y mejorar su productividad.



Cardenas (2013), utilizó una población de 100 personas que laboran en la Superintendencia de Administración Tributaria de Guatemala, con una muestra de 50 colaboradores. Para la recolección de los datos en su investigación empleó una boleta de opinión que contenía doce preguntas, la cual se dirigió tanto a los Funcionarios Públicos como a los Empleados Públicos.

Su objetivo general fue establecer si la Superintendencia de Administración Tributaria de Quetzaltenango cuenta con un plan de carrera administrativa para sus empleados como medio de mejoramiento de su desempeño. Sus objetivos específicos fueron determinar si la Superintendencia de Administración Tributaria de Quetzaltenango contempla la carrera administrativa en su normativa interna, determinar qué tipo de herramientas son usadas por la institución en la actualidad para mejorar el desempeño de sus colaboradores y cuál es la herramienta que utiliza esta institución para evaluar el desempeño de sus colaboradores.

Por medio de dicha investigación, Cardenas (2013) encontró que en la Superintendencia de Administración Tributaria Quetzaltenango, sí se contempla en su normativa interna un Plan de Carrera Administrativa como herramienta para el mejoramiento en el desempeño sus colaboradores, la cual repercute directamente en el desarrollo laboral de su personal. Así, la herramienta que utilizan para la evaluación del desempeño laboral es la de Escalas Gráficas, ya que es la que más se adapta a las necesidades de la organización.

También destaca que la incidencia que tiene la institucionalización de un plan de carrera administrativa radica en que el personal mejorará su desempeño en las tareas que tiene asignada en su respectivo puesto de trabajo, además los colaboradores se sienten motivados al tener la posibilidad de escalar a mejores puestos laborales, los cuales les representarán mayores retos, pero también mejores condiciones económicas.

Determinó que las tres herramientas que utilizan para el mejoramiento del desempeño laboral de sus colaboradores se encuentran el plan de carrera administrativa, el plan de capacitación y por último el plan de incentivos económicos.



Venegas (2013), en su “Propuesta de mejora en un departamento de administración de flotilla de reparto”, para la cual realizó una investigación de tipo estudio de caso, compuesta de dos tópicos principales, los cuales son el estudio de tiempos y movimientos administrativos y el desarrollo del personal, con objeto de motivación y de mejorar los resultados. Para el diseño de la propuesta, desarrolló su estudio en la gerencia de vehículos de una empresa japonesa, detectando las áreas de mejora para expresar posteriormente la problemática de forma medible.

El plan de carrera que diseñó tuvo como principal objetivo la preparación del personal de la gerencia de vehículos para que puedan ocupar posiciones de escalafón mayor dentro de la misma gerencia o incluso impulsarlos de manera vertical a otros departamentos de la organización, tomando como prioridad la consideración de candidatos internos para vacantes de la organización.

En primer lugar, realizó un *benchmarking* para detectar las mejores técnicas de evaluación del desempeño. Posteriormente, el plan de desarrollo de carrera propuesto se basó principalmente en cuatro factores:

1. Capacitación continua indiscriminada por el nivel del personal.
2. Evaluación periódica del desempeño del personal.
3. Retroalimentación del desempeño del personal.
4. Plan de rotación de puestos periódica a todo el personal de la gerencia.

Así, destacó la satisfacción del personal al pertenecer a la organización en estudio, debido al crecimiento y desarrollo como profesionales que pueden llegar a tener dentro de la misma, lo que tiene como resultado una permanencia del personal en la organización, sin dejar a un lado el mejoramiento en el logro de objetivos.

Menciona que con un plan de capacitación y desarrollo se garantiza la permanencia de todo el personal, así como su desempeño, siempre y cuando se aseguren de contratar personal de acuerdo a las descripciones de puesto diseñadas y propuestas. También da énfasis en que se deben tomar en cuenta y al pie de la letra los programas sistemáticos de capacitación que propone, ya que éstos tienen la función de dar un impulso inicial a todo el personal en sus nuevas labores para que puedan tener oportunidades de crecimiento de acuerdo con su desempeño.



## **CAPÍTULO II.**

### **METODOLOGÍA**



## 2.1 Tipo de estudio

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el estudio de caso será de tipo cuantitativo porque se utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

Inicialmente, el alcance de la investigación será exploratorio, ya que no se ha abordado antes por el investigador, posteriormente será descriptiva al detallar la información recogida sobre las variables. Además, será correlacional porque se busca conocer el grado de asociación entre las variables de desarrollo profesional e intención de permanencia.

Finalmente, tomando en cuenta a Hernández, Fernández y Baptista (2014), el diseño es no experimental, porque las variables no se van a manipular, pero como resultado del proceso de investigación se presentará una plantilla para el diseño estratégico de un plan de carrera; la recolección de la información será de corte transversal porque los datos se recogerán en un solo momento.

## 2.2 Fundamentación teórica

### 2.2.1 Formación y desarrollo

Como menciona Chiavenato (2011), se considera que el recurso humano es el factor más importante en una empresa, ya que es el que la hace funcionar, por eso es importante que sus esfuerzos estén alineados con las estrategias corporativas. Mondy y Mondy (2010) coinciden en que el componente estratégico más importante es la calidad de la fuerza de trabajo de una compañía y que para mantener una ventaja competitiva estratégica, su fuerza de trabajo debe desarrollarse continuamente.

Para ello, Mondy y Mondy (2010), mencionan que la formación y el desarrollo constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional.

### ***2.2.1.1 Diferencias entre formación y desarrollo***

#### **Formación de personal**

Los autores Gómez-Mejía et al. (2016), mencionan que la formación normalmente se centra en ofrecer a los empleados habilidades concretas o en ayudarles a suprimir o mejorar sus problemas de rendimiento. Por su parte, Mondy y Mondy (2010), expresan que la capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales.

#### **Desarrollo de personal**

Como menciona Chiavenato (2009), uno de los aspectos más importantes de la administración de personal es procurar el desarrollo mutuo y continuo de las organizaciones y de las personas. El autor concuerda con Mondy y Mondy (2010) en que el desarrollo está más enfocado en el crecimiento personal del empleado y tiene un enfoque a largo plazo, no sólo en el puesto actual.

Nieves (2010), señalan que el fin de perseguir plazos más largos, es dar al trabajador aquellos conocimientos que sobrepasan a los exigidos en el cargo actual y lo preparan para asumir funciones más complejas o numerosas y complejas.

De acuerdo con Chiavenato (2009), “ahora las organizaciones exigen que todas las personas cuenten con nuevas habilidades, conocimientos y competencias, el desarrollo involucra a todos los trabajadores, no solo a los altos mandos” (pág. 414).

Alles (2009) concuerda con Chiavenato (2009), en que el desarrollo de las personas tiene vinculación estrecha con el desarrollo de sus carreras y que éste está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional.

### ***2.2.1.2 Beneficios de la formación y el desarrollo***

Mondy y Mondy (2010) consideran que algunos beneficios de la capacitación y el desarrollo son la satisfacción de los empleados, el mejoramiento de la moral, una tasa de retención más alta, una tasa de rotación más baja, una mejora en las contrataciones, el aumento en las utilidades y un aspecto que se considera de suma



importancia, que es el hecho de que los empleados satisfechos producen clientes satisfechos.

Además, los autores también mencionan que debido a que los clientes demandan continuamente una mayor calidad, entre otras cosas, las empresas deben esforzarse por mejorar en forma constante y el componente estratégico más importante es la calidad de la fuerza de trabajo; entonces, para mantener una ventaja competitiva estratégica, ésta debe desarrollarse continuamente.

### ***2.2.1.3 Proceso de formación y desarrollo***

De acuerdo con los autores Gómez-Mejía (2016), el proceso de formación consta de tres etapas: determinación de las necesidades, desarrollo e implantación de la formación y evaluación.

#### **Determinación de las necesidades específicas de capacitación y desarrollo**

Según Gómez-Mejía et. al (2016), el objetivo general de esta etapa consiste en determinar si se necesita un programa de formación y, en caso afirmativo, en ofrecer la información necesaria para diseñarlo. Implica la identificación de los problemas o necesidades que debe resolver la formación. Las encuestas de los trabajadores y la participación de los directivos son muy importantes para determinar qué formación es necesaria.

Mondy y Mondy (2010) coinciden con el autor en que la capacitación y el desarrollo deben determinarse realizando análisis a los siguientes niveles:

- Análisis organizacional: Desde una perspectiva general de la organización, se debe estudiar la misión estratégica de la empresa, sus metas y sus planes corporativos, junto con los resultados de la planeación estratégica de recursos humanos.
- Análisis de tareas: Se concentra en las tareas que se requieren para lograr los objetivos de la empresa. Las descripciones de puestos son importantes fuentes de datos. Las obligaciones y tareas se utilizan para identificar los conocimientos, habilidades y aptitudes (**CHAs**) necesarias para realizar





correctamente el trabajo. Después, se utilizan los CHAs para determinar el tipo de formación necesario para el trabajo.

- Análisis de las personas: La determinación de las necesidades individuales de capacitación es el nivel final. Las preguntas relevantes son: “¿quién necesita capacitación?” y “¿qué tipo de conocimientos, destrezas y habilidades necesitan los empleados?”. Las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o encuestas de supervisores y de los titulares de los puestos son útiles, ya que la formación suele ser necesaria cuando se producen discrepancias entre el rendimiento del trabajador y los estándares o expectativas de la organización.

### **Establecimiento de objetivos específicos de capacitación y desarrollo**

Los autores Mondy y Mondy (2010) y Gómez-Mejía et al. (2016), coinciden en que la capacitación y el desarrollo deben tener objetivos claros, realistas y concisos, para desarrollarlos y que se puedan alcanzar las metas organizacionales, ya que éstos guiarán el contenido del programa y determinarán los criterios por los que debe evaluarse su eficacia. En primer lugar, se establece el propósito, posteriormente los objetivos específicos de aprendizaje para dejar claro lo que debería lograr la capacitación. Con estos objetivos, los administradores pueden determinar si la capacitación ha sido eficaz, o probablemente descubran que están formando a empleados por razones erróneas y con fines equivocados.

Gómez-Mejía et al. (2016) destacan que cada objetivo debería estar relacionado con una o más CHAs identificados en el análisis de tareas y debería ser retador, preciso, alcanzable y comprendido por todos. Cuando es posible, los objetivos deberían definirse en términos de comportamiento y los criterios definidos para juzgar la eficacia del programa de formación deberían surgir directamente de dichos objetivos de comportamiento. Los autores también destacan que es responsabilidad de los directivos garantizar que la formación esté relacionada con los objetivos de la organización.



### **Desarrollo e implantación de la formación**

Gómez-Mejía et al. (2016), mencionan que, como resultado de la etapa de determinación, se diseña el tipo de formación más adecuado, que debería ser una respuesta directa a la necesidad o al problema de la organización, para ofrecerlo a los trabajadores. Normalmente la imparte un departamento de formación de la propia organización o un agente externo (como pueda ser una consultora o una universidad local). La formación puede diferir en cuanto a:

- Opciones de localización del programa. La formación se puede realizar en el lugar de trabajo o fuera de él.
- Opciones de presentación. Para las sesiones de formación, las técnicas de presentación más comunes son las transparencias o diapositivas y vídeos, la formación a distancia, las computadoras, las simulaciones, la realidad virtual, la enseñanza en un aula y los juegos de representación (*role-playing*) de papeles.
- Tipo de formación. Los que generalmente utilizan las organizaciones hoy en día son de habilidades, reciclaje, multifuncional o transversal, trabajo en equipo, creatividad, alfabetización, diversidad, resolución de crisis y servicio al cliente.

### **Evaluación**

De acuerdo con Gómez-Mejía et. al (2016), durante esta etapa se valora la eficacia del programa de formación, determinando si ésta ha sido útil. Las empresas pueden valorar esta eficacia en términos monetarios o no monetarios. Independientemente de cómo la valoren, la formación debería juzgarse en función de que se resuelvan las necesidades que se tenían que resolver.

Además, el autor menciona que muy frecuentemente se subestima la etapa de evaluación del proceso de formación. Esto es lo mismo que hacer una inversión sin ni siquiera determinar jamás si se obtiene un buen (o algún) rendimiento. La evaluación de la eficacia de la formación es más que una simple estimación de costos y beneficios.



## **2.2.2 Planificación, desarrollo y administración de la carrera**

Chiavenato (2009), define que una carrera es la sucesión o secuencia de puestos y actividades que desarrolla una persona a lo largo del tiempo dentro de una organización o su vida profesional. Sin embargo, Mondy y Mondy (2010), mencionan que en la actualidad existen pocos trabajos relativamente estáticos.

Además, menciona que algunas distinciones en cuanto a la carrera son:

- El desarrollo de la carrera es un proceso formal que incluye su planificación y administración, así como los medios y los recursos para preparar a las personas. Sin embargo, destaca que dicho proceso se logra cuando las organizaciones consiguen integrarlo con otros programas de la administración de personas, como la evaluación del desempeño y la capacitación.
- La planificación de la carrera es el proceso mediante el cual la compañía identifica las necesidades futuras de promociones e implanta los medios para llenarlas, está enfocada a aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos. Mondy y Mondy (2010), destacan que se toman en cuenta las metas que los trabajadores tienen para su carrera.
- La administración de la carrera es el proceso mediante el cual una organización selecciona, evalúa, otorga atribuciones y desarrolla a las personas que trabajan en ella a efecto de obtener un grupo de personas calificadas para satisfacer sus necesidades actuales y futuras. Cada organización localiza a los talentos que necesita para su futuro.

### **2.2.2.1 Plan de carrera**

“Una de las cosas que las personas esperan de la organización es la oportunidad de crecimiento, educación y carrera” (Chiavenato, 2011, p. 69).

De acuerdo con Nieves (2010), el concepto de planificación de carrera dentro de una empresa es una práctica que motiva al personal a permanecer en ella, ya que se muestra la política de promociones como una realidad que le permitirá al individuo recorrer un camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y de mayor responsabilidad.



Sin embargo, Mondy y Mondy (2010), mencionan que esa planeación no se debe concentrar únicamente en las oportunidades de avance, ya que el ambiente de trabajo actual ha reducido muchas de esas oportunidades. En algún punto, se debe concentrar en el logro de éxitos que no necesariamente dan lugar a promociones.

Dessler (2015) coincide en que en la actualidad las carreras no son como hace varios años. “Las fusiones, las subcontrataciones, las consolidaciones y las reducciones de personal han cambiado las reglas básicas. Muchos trabajadores aún ascienden de un puesto a otro, pero la mayoría de las veces deben reinventarse a sí mismos” (pág. 378).

También menciona que hace algunos años, a menudo el supuesto (el “contrato psicológico” entre el patrón y el empleado) era: “Tú serás leal a nosotros y nosotros te cuidaremos”. Hoy, los empleados saben que deben cuidarse a sí mismos; además, el contrato psicológico se parece más a “yo haré lo mejor que pueda por ti, pero espero que tú me proporciones el desarrollo y el aprendizaje que me prepararán para el día que deba continuar avanzando y para lograr el equilibrio entre el trabajo y la vida que deseo”.

Entonces Chiavenato (2009), menciona que, debido al adelgazamiento de los niveles jerárquicos, el desarrollo de la carrera es cada vez más horizontal. Algunas organizaciones adoptan el plan de carrera en forma de Y; es decir, las promociones y las sustituciones se harían verticalmente (puestos más altos) u horizontalmente (puestos en el mismo nivel, pero más complejos o que incluyen otras especialidades), depende de la oportunidad.

Además, el autor menciona que algunas compañías componen y recomponen continuamente sus equipos de proyectos en razón del concepto de las competencias, entonces a la carrera basada en los puestos ahora la sustituye la carrera sustentada en las competencias. La carrera vertical tradicional está pasando a las carreras alternativas.

Alles (2009) destaca algunas características importantes acerca de los planes de carrera:



- Se fortalecen, especialmente, cuando los jefes están involucrados, guían a sus colaboradores y los apoyan.
- Son programas aplicables en organizaciones numerosas y, dentro de ellas, para áreas con muchos integrantes.
- Son sumamente eficaces en todas las organizaciones que, por un motivo u otro, requieren permanentemente contar con personal preparado para ocupar diversas posiciones.

### **Metodología**

Las carreras, pueden reflejarse, como menciona Alles (2009), en documentos escritos denominados Planes de carrera, en los que está plasmado cuál sería el camino a seguir para ir escalando los distintos puestos, es decir, qué requisitos deben cumplir las personas para pasar de un escalón al otro. Estos requisitos no están ligados al transcurrir del tiempo, aunque usualmente se hace una referencia al respecto, estos plazos sólo deben considerarse como un factor indicativo. Así, el tiempo estándar debería darse al mismo tiempo que la persona haya adquirido los conocimientos necesarios, haya desarrollado las competencias requeridas y que, además, haya realizado los trabajos asignados de acuerdo con lo esperado.

La autora también destaca que cada organización deberá decidir primero si este tipo de programa es aplicable y, en caso afirmativo, en segundo término, analizar en qué áreas sería adecuada su puesta en marcha.

Allles (2009), sugiere que las áreas más adecuadas son aquellas numerosas, donde muchas personas ocupan puestos similares y lo más frecuente es la incorporación de personas con poca experiencia o sin ella, por ejemplo, recién egresadas, ya sea de la universidad o de la escuela secundaria. El otro aspecto que hace apropiado a un área o sector para el diseño de Planes de carrera es cuando la empresa considera a esa área o sector un semillero y/o cuando las personas que trabajan allí reciben formación adicional –o específica– pero de calidad superior a otros, o cualquier otra situación análoga. Muchas organizaciones tienen áreas con esta conformación, solo que no han diseñado Planes de carrera de manera organizada y planificada.



De acuerdo con Alles (2009), los planes de carrera pueden realizarse dentro de un área, o multiáreas, pero deben ser diseñados de acuerdo con la estrategia organizacional y en éstos se deben definir los requisitos, es decir: conocimientos, competencias y experiencias (logros alcanzados en el desempeño) diferenciales y necesarias para acceder al nivel superior dentro de otra área debidamente preestablecida.

La autora también menciona que para atenuar los efectos y evitar las confusiones, tanto de directivos como de colaboradores, se deben definir claramente:

- Alcance. Establecer para qué áreas se han diseñado y a qué niveles involucra.
- Objetivos. Definir qué objetivos se busca alcanzar. Los más frecuentes en relación con este programa son:
  - Contar de manera permanente con colaboradores preparados para ocupar puestos de mayor nivel.
  - Ofrecer carreras para atraer a los mejores candidatos en el mercado en una época donde el talento es escaso, es decir, transformarse en una empresa donde las personas desean ingresar.
  - Retener el talento y dejar ir al que no lo es. Definir los Planes de carrera en dos direcciones: como el camino a seguir para alcanzar posiciones de alto nivel profesional, y donde aquel que no alcanza los requisitos para el nivel superior dejará la organización por su propia voluntad; para que se reubiquen en otras organizaciones donde sus capacidades se adecuen mejor a sus necesidades.

### **Objetivos**

Nieves (2010), mencionan que el objetivo del desarrollo profesional es ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para el crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo que realiza. Además, se les ofertan a los nuevos empleados y al trabajador activo con la intención de motivarlos y ofrecerles un futuro próspero basado principalmente en su esfuerzo.



De acuerdo con Mondy y Mondy (2010), con los programas de desarrollo de carrera se pueden lograr los siguientes objetivos:

- Desarrollo eficaz del talento disponible. Hay una mayor probabilidad de que los individuos se comprometan con un desarrollo de carrera que sea parte de un plan específico de una profesión, ya que así pueden entender mejor el propósito del desarrollo. Además, este aspecto aparece con frecuencia dentro de las listas de deseos de los empleados, y es una opción menos costosa que conceder aumentos y pagar bonos.
- Oportunidades de autoevaluación para los empleados que consideran rutas de carreras nuevas o no tradicionales. Algunos empleados de excelencia no visualizan una opción de carrera porque en la actualidad las empresas tienen menos opciones de promoción disponibles, otros se ven a sí mismos en trabajos sin porvenir y buscan un escape. En vez de dejar ir a estos empleados, una empresa puede ofrecer un plan de carrera para ayudarlos a identificar rutas nuevas y diferentes de carrera.
- Desarrollo de rutas de carrera que traspasan divisiones y localidades geográficas. El desarrollo no debería limitarse a un estrecho espectro de una parte de una compañía.
- Una demostración de un compromiso tangible con el desarrollo de un ambiente laboral diverso. Los individuos que reconocen a una compañía como una entidad que desea un ambiente diverso tienen con frecuencia mayores oportunidades de reclutamiento y retención.
- Satisfacción de las necesidades específicas de desarrollo de los empleados. Los individuos que ven que sus necesidades de desarrollo personales están satisfechas se sienten más complacidos en sus puestos de trabajo y en la organización, por eso, tienden a permanecer en esta última.
- Mejoramiento del desempeño. El trabajo en sí mismo es la influencia más importante sobre el desarrollo de carrera. Cada puesto de trabajo puede plantear diferentes desafíos y experiencias.
- Incremento en la lealtad y motivación de los empleados, lo cual conduce a un decremento en la rotación. Los individuos que consideran que la empresa está



interesada en su planeación de carrera tienen más probabilidades de permanecer en la organización.

- Un método para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo. Si una persona desea una cierta ruta de carrera y no tiene actualmente las cualidades adecuadas, esto significa que hay una necesidad de capacitación y desarrollo.

### **Beneficios**

De acuerdo con Robbins y Coulter (2014), en un estudio reciente de empleados en 13 países, entre los principales motivadores fueron (en orden descendente): potencial para una carrera de largo plazo, oportunidades de aprendizaje y desarrollo y prestaciones (relacionados), oportunidades para ascender, y pago por incentivos o bonos.

Nieves (2010), sugieren que el ofrecer planes de carrera al interior de la empresa era uno de los factores que ayudaba a establecer una relación laboral de largo plazo. Por su parte, Mondy y Mondy (2010), mencionan que los programas de desarrollo de carrera adecuadamente diseñados e implantados ayudarán en el reclutamiento y en la contratación, y a asegurar que los mejores empleados estén en la ruta para las posiciones futuras de liderazgo. El desarrollo formal de la carrera es importante para mantener una fuerza laboral motivada y comprometida. De hecho, los empleados de la generación Y tienden a favorecer la orientación personalizada de la carrera en oposición a los salarios onerosos y los paquetes de retiro. Además, los empleados con un alto potencial tienen más probabilidades de permanecer en las organizaciones que están dispuestas a invertir en su desarrollo.

Alles (2009), también concuerda en que favorece la retención de empleados porque refuerzan el contrato psicológico. Los empleados, de todo nivel, que sienten que las organizaciones a las cuales pertenecen se preocupan y, a su vez, destinan fondos al desarrollo de las carreras de sus colaboradores, desean pertenecer a ellas. Desde los estudios de Maslow hace más de cincuenta años hasta otros más recientes, como los de McClelland, y encuestas más recientes aun realizadas sobre las motivaciones de los individuos en relación con sus trabajos, demuestran que las





personas, si bien necesitan el dinero y este puede influir en muchos planos, se sienten motivadas por otras razones.

La misma autora también menciona que mejora el rendimiento organizacional, ya que permite contar con personas preparadas para asumir posiciones de mayor responsabilidad cuando es necesario. Otro beneficio es que provee satisfacción a los empleados porque se sienten mejor y más seguros cuando pueden utilizar sus conocimientos, experiencia y competencias en sus respectivos puestos de trabajo. “La correcta adecuación persona-puesto es necesaria (y buena) desde la perspectiva de la organización y, al mismo tiempo, es necesaria (y buena) para el colaborador, en una clara relación ganar-ganar” (Alles 2009, pág. 231).

Cabe destacar que Dessler (2015), indica que los jefes también se benefician, porque ellos proporcionan a los empleados las herramientas, el ambiente y las oportunidades para desarrollar sus habilidades, y después los empleados están mejor preparados para servir a la empresa y desarrollar todo su potencial. Entonces puede fomentar el compromiso y auxiliar a la compañía en sus esfuerzos de reclutamiento y retención de empleados.

### **Fases**

Gómez-Mejía et al. (2016), describen que la creación de un programa de desarrollo profesional suele constar de tres fases:

#### *Valoración.*

El objetivo de esta valoración, consiste en identificar las fortalezas y debilidades del empleado. Esta clarificación ayuda a los empleados a elegir una carrera que, desde un punto de vista realista, es alcanzable y se ajusta bien y determinar las debilidades que habrá que superar para lograr estos objetivos profesionales. Algunas herramientas utilizadas son:

- Centros de evaluación, realizan ejercicios circunstanciales (como entrevistas, ejercicios de resolución de tareas y juegos de empresa) que hacen hincapié en dar al trabajador información y orientación. Mide las competencias necesarias para un determinado puesto y ofrece a los participantes la



información sobre sus fortalezas y debilidades en las áreas de competencia, tal y como han quedado reflejadas en los ejercicios.

- Pruebas psicológicas para ayudar a los empleados a entender mejor sus propias habilidades e intereses, como las que miden la personalidad y las actitudes, así como los inventarios de intereses.
- Evaluación del desempeño, que por desgracia frecuentemente se limitan a la mejora del rendimiento anterior, en lugar de orientarse a la mejora del rendimiento futuro. Ésta última ofrece a los empleados información importante sobre sus fortalezas, debilidades y sobre las trayectorias profesionales de que disponen. Necesita incluir el aprendizaje y conducir a la mejora en el rendimiento y a la orientación para el desarrollo.

### *Dirección*

Implica determinar el tipo de carrera profesional que quieren los empleados y los pasos que deben dar para alcanzar sus objetivos profesionales. Exige una precisa comprensión de la posición actual del empleado.

El modelo de competencias puede resultar más útil para el desarrollo profesional si se centra en el tipo de papel que desea la persona. Así, esta fase debería partir de una valoración cuidadosa de lo que se necesita en la profesión. Además, para que el desarrollo profesional se haga eficazmente, debe integrarse en otros esfuerzos de GRH, como la contratación, la evaluación del desempeño y la formación. Las dos principales alternativas para la dirección profesional son:

- La asesoría profesional individualizada hace referencia a sesiones individuales con el objetivo de ayudar a los empleados a analizar sus aspiraciones profesionales, responsabilidades actuales del cargo, intereses y objetivos profesionales.
- Los servicios de información ofrecen a los empleados información sobre el desarrollo profesional. La determinación de lo que se debe hacer con esta información es en gran parte responsabilidad del empleado. Los servicios de información más comunes son:



- Los sistemas de anuncios de puestos, constituyen una forma bastante fácil y directa de ofrecer a los empleados información sobre los puestos vacantes, independientemente del medio.
- Los inventarios de habilidades, son registros que mantiene la empresa con información sobre habilidades, cualidades, conocimiento y educación de los empleados. La empresa puede utilizarlos para tener una descripción general de la formación y necesidades de desarrollo de sus empleados o para identificar talentos que podrían emplearse más productivamente en otro departamento.
- Las trayectorias profesionales ofrecen valiosa información sobre posibles direcciones y oportunidades profesionales disponibles en la organización. Representa los pasos de una posible carrera profesional y el período temporal que posiblemente se necesite estar en cada etapa para obtener la experiencia necesaria.
- Un centro de recursos, es un conjunto de materiales para el desarrollo profesional, como libros, cintas y textos en un área de fácil acceso para los empleados.

#### *Desarrollo.*

Implica emprender acciones para crear y mejorar las habilidades necesarias para prepararse para futuras oportunidades laborales, intenta fomentar este crecimiento y mejora personal. Los programas de desarrollo más comunes que ofrecen las organizaciones son:

- Mentoring. Es una relación entre dos trabajadores, uno de los cuales tiene experiencia y el otro no, orientada al desarrollo. Las conclusiones de las investigaciones respaldan la idea de que un mecenazgo eficaz puede mejorar los niveles de rendimiento, las tasas de promoción, la movilidad hacia arriba y los ingresos y la satisfacción en el puesto de trabajo. Para los mentores, sobre todo los que están cerca de la jubilación, este papel les puede ofrecer nuevos desafíos y una renovada motivación y entusiasmo.



- Coaching. Consiste en hacer reuniones continuadas, a veces espontáneas, entre los directivos y sus empleados para discutir los objetivos y el desarrollo profesional del empleado. Fomenta la productividad y puede facilitar el avance del propio directivo.
- Rotación en el trabajo. Implica la asignación de los empleados a diversos trabajos de forma que puedan adquirir una base más amplia de habilidades, lo que da a los trabajadores más flexibilidad para elegir una trayectoria profesional, así como una experiencia más profunda, más cualificada y más flexible mediante la formación en diversas funciones. Sin embargo, no sirven para empleados que quieren estar especializados en algo muy concreto y se pueden ralentizar las operaciones hasta que los trabajadores aprenden nuevas habilidades.
- Programas de tutorías. Se ofrecen para respaldar la educación y el desarrollo de los empleados. Las tutorías y otros costos de los programas educativos (seminarios, talleres y programas de formación continua y de formación profesional) podrían ser pagados por la empresa total, parcialmente o en función del rendimiento que se haya tenido en ellos.

Por su parte, Mondy y Mondy (2010), también añaden otros métodos utilizados para el desarrollo de carrera, la mayoría de los cuales se utilizan en varias combinaciones:

- Sistemas de información para la administración y los empleados. Brindan a los administradores la capacidad de asistir en línea a los empleados en la planeación de las rutas de sus carreras y en el desarrollo de las capacidades requeridas. Tienen la posibilidad de actualizar las metas del desempeño y de inscribirse en cursos de capacitación.
- Discusiones con individuos bien informados. En una discusión formal, el superior y los empleados subordinados pueden convenir conjuntamente en cuáles actividades del desarrollo de la carrera son mejores.
- Material de la compañía. Es material específicamente desarrollado para brindar asistencia en el desarrollo de las carreras, diseñado de acuerdo con las necesidades especiales de la empresa. Además, las descripciones de



puestos dan valiosos indicios para que los individuos determinen personalmente si sus fortalezas y debilidades coinciden con ciertas posiciones específicas.

- Sistema de evaluación del desempeño. El hecho de discutir las fortalezas y debilidades de un empleado con su supervisor permite descubrir ciertas necesidades de desarrollo. Si la superación de una debilidad en particular parece difícil o incluso imposible, la solución podría ser una ruta alternativa de carrera.
- Talleres. Pueden durar dos o tres días, con el propósito de ayudar a los empleados a desarrollar sus carreras dentro de la compañía. Los empleados definen y acoplan sus objetivos específicos de carrera con las necesidades de la compañía.
- Juegos de negocios. Son un método de capacitación y desarrollo que permite a los participantes asumir papeles y competir entre sí mediante la manipulación de factores selectos en una situación particular de negocios. Por lo regular, un programa de cómputo manipula sus decisiones, y los resultados simulan a aquellos que se encontrarían en una situación real de negocios. Los participantes son capaces de observar la manera en la que sus decisiones afectan a otros grupos y viceversa.

#### ***2.2.2.2 Desarrollo de segmentos únicos de la fuerza laboral***

De acuerdo con Mondy y Mondy (2010) “la planeación y el desarrollo de la carrera constituyen un aspecto esencial para la evolución continua de la fuerza laboral y para el éxito de las organizaciones, así como de los individuos” (pág. 232). Aunque las generalizaciones acerca de un grupo son riesgosas, el autor presenta algunas para ayudar en la comprensión de lo que algunos miembros de cada grupo requieren en términos de desarrollo.

#### **Baby boomers**

“Nacieron entre el fin de la Segunda Guerra Mundial y mediados de la década de 1960. En la actualidad las compañías conceden un alto valor a las habilidades, la



experiencia y la sólida ética laboral, características que posee esta generación. Para una organización volver a contratar a lo retirados reduce los costos de capacitación. Los jubilados y los empleados despedidos pueden desplazarse rápidamente hacia la producción con una mínima capacitación o incluso sin necesidad de ésta. Muchas compañías han empezado a reclutar retirados valiosos como una alternativa al incremento de personal o a la contratación de nuevos empleados desconocidos. También se están volviendo empresarios” (Mondy y Mondy, 2010, pág. 233).

### **Generación X**

“Es el nombre que designa a los trabajadores que nacieron entre mediados de la década de 1960 y finales de la década de 1970. Poseen una gran cantidad de energía y de promesas. Son uno de los fenómenos peor entendidos a los que se enfrenta la administración. Las personas de la generación X difieren de las generaciones anteriores de algunas maneras significativas, incluyendo su afinidad natural por la tecnología y su espíritu empresarial” (Mondy y Mondy, 2010, pág. 233).

De acuerdo con los mismos autores, los administradores que entienden la manera en la que las circunstancias han moldeado la perspectiva de los miembros de la generación X sobre los aspectos de la carrera están en condiciones de desarrollar una relación positiva con ellos y aprovechar sus habilidades únicas. El desarrollo de los empleados de la generación X requiere de un apoyo a su interés por adquirir habilidades y experiencia. Los individuos de la generación X reconocen que sus carreras no se pueden fundar de una manera segura sobre una relación con algún empleador. En la actualidad, son muy escépticos, en particular cuando se trata del mundo de los negocios y de la seguridad en el empleo. Les molesta que sus trabajos sean subcontratados y se preocupan por cómo van a pagar la educación de sus hijos cuando los sueldos aumentan de una manera tan lenta. Piensan en sí mismos más bien como agentes libres dentro de una fuerza de trabajo móvil y esperan edificar la seguridad en la carrera, y no la seguridad en el empleo, mediante la adquisición de habilidades y experiencias que se puedan comercializar. No sienten temor de cambiar de trabajo con mucha frecuencia. La forma más segura de obtener la lealtad de los miembros de la generación X es ayudándolos a desarrollar la seguridad en la



carrera. Cuando una compañía los ayuda a ampliar sus conocimientos y habilidades, preparándolos en esencia para el mercado laboral, las personas de la generación X querrán permanecer a bordo para aprender esas habilidades.

De acuerdo con Human Capital (2016), el hecho de que la fuerza laboral está envejeciendo, genera falta de líderes en algunas organizaciones, y falta de oportunidades de crecimiento en otras. En organizaciones en las cuales los líderes más senior se muestran reacios a ceder sus responsabilidades, Recursos Humanos debe desarrollar soluciones para promover el desarrollo entre sus líderes más jóvenes. Estas soluciones pueden incluir implementar planes de carrera para altos potenciales, construir equipos con líderes de varias generaciones, y ofrecer oportunidades a líderes más jóvenes para que desarrollen experiencia, antes de ser promovidos. Entonces la meta es crear un plan robusto para nuevos líderes que saquen ventaja de las fortalezas y habilidades tanto de los líderes jóvenes y como de los mayores.

### **Generación Y**

El autor menciona que está compuesta por las personas que nacieron entre finales de la década de 1970 y principios de la década de 1990. Estos individuos son la vanguardia de una generación que promete ser la más rica, la más inteligente y la más hábil de todas. Los individuos de la generación Y disfrutaban de grandes privilegios.

Mondy y Mondy (2010) describen que esta generación tiende a tener un fuerte sentido de moralidad y de conciencia cívica. Son étnicamente más diversos que las generaciones anteriores, y casi la tercera parte de ellos han crecido en el seno de familias uniparentales. Desean un ámbito laboral que sea tan divertido como gratificante. Quieren empleos que les permitan tener un equilibrio entre el trabajo y la familia. Buscan trabajos que se ajusten a sus intereses y no aceptan la manera en la que se han hecho las cosas en el pasado. Los empleados de la generación Y quieren horarios de trabajo flexibles, y éste es un beneficio real con el cual ellos están muy entusiasmados. Como son hábiles en materia tecnológica y han crecido usando computadoras personales, los miembros de la generación Y se denominan “nativos



digitales”. Son la primera generación que ha crecido en el mundo digital y saben cómo usar la tecnología para crear una vida y un ambiente de trabajo que dé apoyo a su estilo de vida. Su entusiasmo y su experiencia aparentemente corresponden a los de personas de mayor edad, están dispuestos a enfrentar desafíos mayores y tienen la tecnología para lograrlo. Jennie Carlson, vicepresidente ejecutiva y directora de recursos humanos de U.S. Bancorp en Minneapolis, advierte: “La generación más joven ya hace casi todo en teléfonos celulares, computadoras y redes, y espera usar estas herramientas cuando ingrese a la fuerza laboral.”. A medida que las empresas empiecen a contratar más empleados de la generación Y, encontrarán que algunos de ellos necesitan una capacitación adicional en cuanto al comportamiento profesional, en las habilidades básicas de escritura, en aspectos relacionados con la confidencialidad, el pensamiento crítico o en cómo dar y recibir críticas constructivas. Arlene Arnsperger, coautora de *“Succeeding with Colleagues, Cohorts and Customers”*, asegura: “Las personas del fin del milenio son buenas para las tareas múltiples. No se les ocurre que ello podría ser ofensivo. Si usted lleva puestos los audífonos de su iPod mientras habla conmigo, y yo soy su cliente, supongo que usted me está ignorando”.

### **Generación I**

“Comprende a los niños asimilados a Internet, nacidos después de mediados de la década de 1990. Por eso es tan importante asegurar que los nuevos maestros entiendan cómo incorporar la tecnología a su instrucción y que tengan la capacitación tecnológica que sus alumnos desean y necesitan. No podemos aceptar que ningún profesor quede fuera de la librería más grande de la Tierra: Internet”. Se han utilizado otros nombres para designar a la generación I, como “generación Google” o “generación del fin del milenio”. Estos chicos se sienten cómodos al trabajar con un teclado, leer en una pantalla de computadora y mantenerse en contacto con sus amigos y su familia en todo momento. Las compañías aún están tratando de confeccionar una estrategia de selección para atraer a estos jóvenes a la fuerza laboral” (Mondy y Mondy, 2010, pág. 234).





De acuerdo con Human Capital (2016), los cambios demográficos han hecho que la fuerza laboral sea a la vez más joven, mayor, y más diversa, por ejemplo, los *millennial* constituyen más de la mitad de la fuerza laboral y tienen grandes expectativas con respecto a la compensación, así como respecto a tener una experiencia de trabajo con propósito, oportunidades constantes de aprendizaje y desarrollo, y un progreso profesional dinámico.

### 2.2.3 Satisfacción

De acuerdo con Robbins y Coulter (2014), si un individuo tiene un alto nivel de satisfacción laboral, sin duda tendrá una actitud positiva hacia su trabajo. En contraste, quien se sienta insatisfecho exhibirá una actitud negativa. Así, cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, por lo general están haciendo referencia a su satisfacción laboral.

Por otro lado, según dichos autores, se puede afirmar con cierta certidumbre, que la correlación entre satisfacción y productividad es bastante fuerte, también destacan que las organizaciones que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con menos trabajadores complacidos.

En cuanto a las investigaciones sobre la relación que existe entre satisfacción y rotación de personal, dicen que ésta es mucho más fuerte. Los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de rotación que los trabajadores insatisfechos. A pesar de ello, factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas en torno de oportunidades laborales alternativas y la duración del empleo en una organización, también afectan la decisión que toman las personas de dejar sus trabajos. La investigación sugiere que el nivel de satisfacción es menos importante como predictor de la rotación en el caso de los empleados con rendimiento sobresaliente porque, por lo general, la organización hace todo lo posible por retenerlos: aumentos de sueldo, reconocimientos, más oportunidades de ascenso, etcétera (Robbins y Coulter, 2014).

Por otra parte, las investigaciones acerca de la percepción de respaldo organizacional (esto es, la creencia general de los empleados en el sentido de que la



organización a la que pertenecen valora sus aportaciones y se preocupa por su bienestar), Robbins y Coulter (2014), indican que el compromiso de la organización para con el empleado puede ser benéfico. Altos niveles de percepción de respaldo organizacional conducen a una mayor satisfacción laboral y a una menor rotación de personal.

#### **2.2.4 Evaluación del desempeño**

“Una de las principales herramientas que utilizan las organizaciones para el desarrollo de las carreras es la evaluación del desempeño, ya que es una fuente de información valiosa” (Chiavenato 2009, pág. 420).

Chiavenato (2011), sugiere que el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que más lo condicionan: en el comportamiento de la persona que lo ocupa, es situacional, varía de una persona a otra y depende del valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal, ya que determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades personales y de su percepción del papel que desempeñará.

Mondy y Mondy (2010), mencionan que la evaluación del desempeño (ED) es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas, aunque el foco de atención recae sobre el empleado individual.

Para Chiavenato (2011), la evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Entonces no es un fin en sí, sino un medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias



y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano.

Chiavenato (2009), también destaca que la evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de ésta. Por otro lado, toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. La evaluación busca comprobar si se alcanzaron los objetivos y cómo se podría mejorar el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados, cuál fue el resultado alcanzado y cuál fue la participación que el individuo o grupo que lo produjo tuvo en él. Esto permite que las personas tengan libertad para escoger sus propios medios y utilizar mejor sus habilidades individuales y sociales.

De acuerdo con Koontz y Wehrich (2013), la evaluación de desempeño se vincula con el plan de carrera por medio de la identificación de las fortalezas y debilidades de un individuo, haciéndolas visibles para la organización.

#### **2.2.4.1 Eficiencia y eficacia**

De acuerdo con Robbins y Coulter (2014), eficiencia es hacer las cosas de la forma correcta y la eficacia radica en llevar a cabo las actividades laborales que derivarán en el cumplimiento de los objetivos, esto es, hacer aquello que redundará en el logro de la meta. También destacan que la productividad del empleado es una medida de desempeño que toma en cuenta tanto la eficiencia como la eficacia.

Los autores López, Casique y Ferrer (2011) afirman que la eficiencia y eficacia de las empresas requiere del aporte fundamental de sus recursos humanos para el logro de sus objetivos, ya que no basta con recursos tecnológicos y financieros, así como las modernas estructuras organizativas, pues estos factores pueden estar presentes sin que la empresa logre los niveles de resultados planeados.

Según Mondy y Mondy (2010), la evaluación del desempeño sirve a muchos propósitos, y el mejoramiento en los resultados y la eficacia son cada vez más importantes en el mercado globalmente competitivo de la actualidad. El desarrollo de



un sistema eficaz de evaluación del desempeño ha sido y continuará siendo una alta prioridad para la administración, ya que valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos.

Gómez-Mejía et al. (2016) mencionan que conocer si los evaluados han aprendido lo que se pretendía con el programa de formación y si han aplicado las nuevas habilidades y conocimientos al puesto pueden ser indicadores de la eficacia de la formación. Además, sugiere que el fin de la evaluación puede ser algo más que la mera valoración. Por ejemplo, la medida de la eficacia de la formación puede constituir una fuente de aprendizaje y motivación si se informa de los progresos a los participantes del programa.

#### **2.2.4.2 Aplicación**

Mondy y Mondy (2010) mencionan que los datos de la administración del desempeño son potencialmente valiosos para casi todas las áreas funcionales de recursos humanos:

- Planeación de recursos humanos. Al evaluar los recursos humanos de una empresa, se debe disponer de datos que permitan identificar a aquellos individuos que merezcan una promoción. Un sistema de evaluación bien diseñado ofrece un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de la organización para dar apoyo al desarrollo al descubrir insuficiencias.
- Capacitación y desarrollo. Al identificar las deficiencias que afectan adversamente al desempeño, es posible elaborar programas de capacitación y desarrollo que permitan a los individuos aprovechar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias.
- Planeación y desarrollo de carrera. Los datos de las evaluaciones del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado, y para determinar su potencial. Los administradores pueden usar tal información para asesorar a los subordinados y para asistirlos en la elaboración y el desarrollo de sus planes de carrera.



- Programas de remuneración. Los resultados de las evaluaciones del desempeño brindan una base para las decisiones racionales acerca de los ajustes en los salarios. La mayoría de los administradores consideran que un desempeño sobresaliente en el trabajo se debe recompensar de una manera tangible con aumentos salariales. Ellos consideran que los comportamientos recompensados son los mismos que se obtienen.

#### **2.2.4.3 Beneficios**

De acuerdo con Chiavenato (2011), cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos, cuyos principales beneficiarios son:

- El gerente como administrador de personas
  - Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
  - Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
  - Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo para saber cómo está su desempeño.
- La persona
  - Conocer los aspectos del comportamiento y desempeño que la empresa valora.
  - Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
  - Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera).
  - Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.



– La organización

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

#### **2.2.4.4 Proceso**

De acuerdo con los autores Mondy y Mondy (2010), el primer paso es el establecimiento de los criterios del desempeño (estándares), y los más comunes son los rasgos de personalidad, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento, recordando que no son mutuamente excluyentes, sino que muchos sistemas de evaluación combinan estos enfoques.

Para Dessler (2015), el proceso de evaluación del desempeño consta de tres pasos:

1. Definir el puesto, implica asegurarse de que el gerente y sus subordinados coinciden respecto a sus obligaciones y sus estándares de trabajo.
2. Evaluar el desempeño, significa comparar la práctica real del subordinado con los estándares que se han establecido, lo cual casi siempre implica el uso de algún tipo de formulario para calificación.
3. Sesiones de retroalimentación, la evaluación requiere de una o más de éstas, donde se analizan el desempeño y el progreso del subordinado, planeando el desarrollo requerido.

#### **2.2.4.5 Métodos**

Dessler (2015), menciona que, por lo general, el gerente realiza la evaluación con la ayuda de una herramienta predeterminada y formal, pero antes es necesario considerar dos aspectos al diseñarlas: qué se va a medir (en términos de dimensiones genéricas, como la calidad, la cantidad y la rapidez del trabajo, o bien,



en cuanto al desarrollo de las competencias o al logro de las propias metas) y cómo medirlo (métodos). Los métodos que el autor sugiere se describen a continuación.

### **Método de la escala gráfica de calificaciones**

Es el método más sencillo y popular para evaluar el desempeño. Una escala gráfica típica enumera características (como calidad y confiabilidad) y una gama de valores de desempeño (desde insatisfactorio hasta sobresaliente) para cada una de ellas. El supervisor califica a cada subordinado circulando o marcando la calificación que describe mejor su desempeño para cada característica. Al final se suman los valores asignados.

El patrón tiene que decidir exactamente cuáles aspectos del desempeño laboral quiere medir. Hay tres opciones básicas: dimensiones genéricas, obligaciones del puesto o evaluaciones basadas en las competencias. Algunos formularios miden varios elementos.

### **Método de clasificación alterna**

Es clasificar a los empleados del mejor al peor respecto a una o varias características. Primero se enlistan los subordinados que serán clasificados y luego se eliminan los nombres de aquellos a los que no se les conoce lo suficientemente bien como para evaluarlos. Luego, en un formulario se indica quién logró la puntuación más alta en las características que se están midiendo, así como cuál obtuvo la puntuación más baja. Después se elige a los empleados con la siguiente calificación más alta y la más baja, alternando entre los mejores y los peores, hasta clasificarlos a todos.

### **Método de comparación por pares**

Sirve para que el método de clasificación sea más preciso. Para cada característica (cantidad de trabajo, calidad del trabajo, etcétera), se para y compara a cada subordinado con cada uno de los otros empleados. Primero se debe hacer una gráfica de todos los pares posibles, Luego, indicar cuál es el mejor empleado del par para cada rasgo, utilizando los signos de + o -. Después, se suma el número de signos positivos de cada empleado.



### **Método de la distribución forzada**

Es similar a clasificar con una curva. Con este método se establecen porcentajes predeterminados de empleados, calificados para diversas categorías del desempeño. Una manera práctica de hacerlo, aunque poco tecnológica, consiste en escribir el nombre de cada empleado en una tarjeta. Después, se coloca cada tarjeta en la categoría de desempeño adecuada para cada característica (calidad del trabajo, creatividad, etcétera). Algunos autores definen burdamente a la clasificación forzada como “clasificar y sacar”. Dada esta situación, los patrones habrán de ser doblemente cuidadosos para proteger este tipo de evaluaciones del abuso administrativo. Las políticas de la empresa y los prejuicios administrativos pueden sesgar las calificaciones.

### **Método del incidente crítico**

El supervisor lleva un registro de ejemplos positivos y negativos (incidentes críticos) sobre el comportamiento laboral de un subordinado. Aproximadamente cada seis meses, el supervisor y el subordinado se reúnen a discutir el desempeño de este último, utilizando los incidentes como ejemplos. La desventaja es que sin una calificación numérica, dicho método no es tan útil para comparar a los empleados al tomar decisiones de salarios.

### **Sistema 360°**

La combinación de compañeros, colaboradores y autoevaluaciones y en ocasiones clientes en el proceso de evaluación es denominada sistema 360°. Puede ofrecer una imagen muy completa del rendimiento de un empleado, al desarrollarse desde múltiples perspectivas.

### **Formas narrativas**

Toda la evaluación escrita, o parte de ella, puede realizarse en forma narrativa. Esta evaluación narrativa sirve para que el empleado entienda cuál parte de su desempeño fue adecuado o inadecuado y cómo mejorarlo.

### **Escalas de estimación ancladas a conductas**

BARS (por las siglas de *Behaviorally Anchored Rating Scale*), ancla una escala de calificación numérica a ejemplos de conductas específicas de un desempeño





adecuado o uno inadecuado. Por lo tanto, combina los beneficios de la narrativa, los incidentes críticos y las escalas cuantificadas (calificación gráfica). Quienes la recomiendan afirman que proporciona evaluaciones mejores y más equitativas que las demás herramientas estudiadas. El desarrollo de una BARS generalmente incluye cinco pasos (Dessler, 2015):

1. Generar incidentes críticos. Empleados que ocupan el puesto o supervisores dan ejemplos específicos de un desempeño adecuado y uno inadecuado.
2. Desarrollar dimensiones del desempeño. Agrupación de los incidentes en un conjunto más pequeño de dimensiones de desempeño (5 o 10) y definición de cada una.
3. Redistribuir los incidentes. Para hacer una verificación, otro grupo de personas que conozcan el puesto redistribuyen los incidentes críticos originales. Después de recibir las definiciones de los conjuntos (del paso 2). y los incidentes críticos, deben reasignar cada incidente al conjunto que crean que se ajusta mejor.
4. Ordenar los incidentes en una escala. Luego el segundo grupo califica la conducta descrita por el incidente, según represente el desempeño en la dimensión (generalmente de 7 a 9).
5. Elaborar un instrumento final. Se eligen unos seis o siete incidentes como anclas de la dimensión conductual.

Aunque las BARS consumen más tiempo, también ofrecen ventajas, ya que es un indicador más exacto, ofrece estándares más claros, permite brindar mejor retroalimentación, otorga dimensiones más independientes y da más consistencia.

### **Administración por objetivos**

La administración por objetivos (APO) requiere que el gerente establezca metas específicas medibles con cada empleado y después discuta en forma periódica su avance hacia el logro de las mismas. El término APO por lo común se refiere a un programa general, para toda la organización, con la finalidad de establecer metas y evaluarlas, con base en seis pasos:



1. Establecer las metas de la organización. Con base en el plan estratégico de la empresa, establecer un plan para toda la organización para el siguiente año y, a partir de éste, implantar las metas específicas de la compañía.
2. Establecer metas para los departamentos. Los jefes de departamento retoman dichas metas de la organización y junto con sus superiores determinan metas para sus departamentos.
3. Analizar las metas de los departamentos. Los jefes de departamento analizan las metas departamentales con todos los subordinados, muchas veces en una junta de todo el departamento, a quienes les piden que elaboren metas individuales.
4. Definir los resultados esperados. Los jefes de departamento y sus subordinados fijan objetivos para el desempeño individual a corto plazo.
5. Revisiones del desempeño. Los jefes de departamento comparan el desempeño real de cada empleado con el desempeño esperado.
6. Proporcionar retroalimentación. Los jefes de departamento y los empleados discuten y evalúan el progreso de estos últimos.

El uso de la APO puede provocar el establecimiento de objetivos poco claros, consume mucho tiempo, y establecer los objetivos con el subordinado muchas veces se convierte en una lucha, en la el gerente presiona para obtener cuotas más altas y el subordinado presiona para conseguir unas más bajas. Para motivar un buen desempeño, los objetivos tienen que ser justos y alcanzables.

### **Evaluación del desempeño por computadora y por Internet**

Programas de cómputo que sirven para evaluar el desempeño, por medio de los cuales los gerentes pueden mantener notas sobre los subordinados durante el año, para luego combinarlas con las calificaciones que los trabajadores recibieron en varias características de desempeño. Luego, los programas generan informes escritos para apoyar cada parte de la evaluación.



### **2.2.5 Intención de permanencia**

Arias (2001), define a la intención de permanencia como el hecho de continuar manteniendo los nexos con la organización. Meyer (1993, citado en Littlewood, 2005), define el constructo de Intención de Permanencia como la voluntad concebida y consciente por seguir en la organización.

De acuerdo con los autores Mowday, Porter y Steers (1982), y Vandenberg y Scarpello (1990), (citados en Littlewood et al., 2006), la intención de permanencia se refiere a la probabilidad, calculada y expresada por el mismo individuo, de dejar en un futuro próximo a la organización.

En términos más sencillos, Littlewood (2006), menciona que es la intención del individuo por permanecer o dejar la organización.

Para Dolan (2012), es la intención del empleado de permanecer en la organización durante un plazo de tiempo. Además, menciona que la intención de permanencia depende de la satisfacción laboral y la identificación organizativa.

En la percepción de los autores March y Simon (1977, citado en Loli, Montgómery, Cerón, Del Carpio, Navarro y Llacho, 2015), para las personas la intención de permanecer en la organización aparece como un cálculo de costo beneficio.

De acuerdo con Madero et al. (2014), a la intención de permanecer, varios autores como Locke (1978), Hom y Griffeth (1991), Jaros (1995), Griffeth et al. (2000) y Paillé (2011), la han identificado como una parte importante en los aspectos relacionados con la rotación de personal.

Ello coincide con los autores Bluedorn, 1982; y Cotton y Tuttle, 1986, Fishbein y Ajzen, 1975, y Hom y Griffeth, 1991 (citados en Littlewood, 2006), cuyos modelos conceptuales y empíricos de rotación ofrecen apoyo a la propuesta de que las intenciones conductuales constituyen el determinante inmediato del comportamiento.

De esta forma, Littlewood et al. (2006), mencionan que de acuerdo con el postulado establecido en la Teoría de la Acción Razonada de Fishbein y Ajzen de 1975, el mejor predictor del comportamiento es la intención por ejecutar dicho comportamiento.



Entonces según Littlewood (2006), la intención del empleado por terminar con la relación laboral que lo une con la organización refleja una estable orientación cognitiva hacia la separación de la organización y esta orientación determina la decisión final por permanecer o renunciar. Esto quiere decir que el individuo que ha renunciado, lo ha hecho porque tuvo la intención de separarse, así lo decidió y de manera voluntaria realizó lo conducente para terminar su relación laboral. Por ello el autor menciona que es suficiente preguntar por la intención y no es necesario esperar a que ocurra la separación.

Así, para los autores Meyer, Allen, y Gellatly (1990), es de llamar la atención que Bluedorn y por separado Price y Mueller llegan al grado de recomendar el uso de la variable intención de permanencia en vez de la misma rotación; la intención de permanencia es diferente a la renuncia, porque aquella no necesariamente conduce a ésta.

Una revisión de la literatura realizada por Littlewood (2005), revela que según Mobley, Griffeth, Hand, y Meglino (1979) hay una relación consistente (correlación promedio) entre la intención de permanencia y la rotación de personal. Prueba de ello es el estudio de Steel y Ovalle (1984, citados en Littlewood, 2006), que no solamente identificó una relación positiva entre la intención de permanencia y la rotación (correlación promedio ponderada de 0.50), sino que encontró que la intención es un mejor predictor de la rotación que otras variables tales como la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional.

De esta forma, los estudios de Kopelman, Rovenpor y Millsap, 1992 y Vandenberg, Self, y Seo, 1994 (citados en Littlewood, 2006), han demostrado empíricamente que la variable que mejor predice la rotación es la intención de permanencia.

Según Luhmann y De Georgi (1993, citados en Zamora, 2009), la decisión de permanecer constituye la primera decisión de la persona en su lugar de trabajo.

Por otro lado, Zamora (2009), menciona que se ha revelado que la permanencia es una decisión, lo que significa que está comprometida una elección entre distintas alternativas. Por una parte, está la alternativa entre seguir o abandonar, pero la



decisión no acaba ahí, ya que se puede elegir permanecer o abandonar por diversos motivos.

Esto coincide con Littlewood (2006), quien menciona que no todos los individuos renuncian, tal vez debido a que no pueden hacerlo por insuficientes alternativas de trabajo. Además, señala que hay evidencia empírica de que la gente no manifiesta la intención por tomar una decisión a menos que existan las condiciones mínimas para ello.

Debido a que según Littlewood (2005), la mera intención de permanencia no es una evidencia suficiente de que los individuos se separarán de su organización; existen otras conductas mediante las cuáles los individuos reaccionan ante el incumplimiento de expectativas y la insatisfacción.

De acuerdo con Meisenheimer (1998, citado en Gorjup et al.), las razones por las que un trabajador puede abandonar su puesto de trabajo pueden ser voluntarias (es el trabajador quien decide abandonar el puesto) o involuntarias (la decisión la toma la empresa). Por este motivo, existen diversas formas de medir la permanencia del trabajador en la empresa.

Es por ello que de acuerdo con Neira y Varela (1987), un empleado puede estar insatisfecho con su puesto actual, pero permanecer en la empresa porque espera cubrir en el futuro un puesto más ajustado a sus expectativas.

Sin embargo, Littlewood et al. (2006), mencionan que la actitud que tiene la relación más estrecha con la intención de permanencia es la satisfacción en el trabajo. Además, de acuerdo a su estudio, mencionan que la actitud en el trabajo, representada, entre otros factores, por la satisfacción en el trabajo, predice significativamente la intención por permanecer en personas que ocupan puestos de mando.

Además, el modelo desarrollado por los autores Mowday, Porter y Steers (1982), predice que un bajo nivel de satisfacción en el trabajo conlleva a la intención de permanencia. También juzgan de forma negativa las investigaciones de rotación por asumir que una vez que el individuo manifiesta una baja intención de permanencia,



inicia el proceso de separación, ya que dicha suposición ignora la posibilidad de que el individuo pueda cambiar la situación que genera eso, por ejemplo, mediante negociaciones con el jefe. Por lo tanto, como se mencionó anteriormente, no debe suponerse que la intención de permanencia automáticamente resultará en renuncia.

Por otro lado, el modelo de rotación desarrollado por Mobley (1977), se enfocó en dos facetas: la primera hace referencia a las variables que asocian las actitudes de trabajo con la rotación, es decir, las actitudes de trabajo tienen relación con la intención de renuncia y, de manera indirecta, con la renuncia en sí, proponiendo específicamente que los pasos intermedios son parte de una secuencia causal que va de la satisfacción en el trabajo hasta la renuncia.

Así, Mobley (1977), incluye en su modelo de rotación de personal la búsqueda de empleo como un antecedente de la intención de permanencia y explica que los empleados insatisfechos en su trabajo son más sensibles a ofertas de trabajo, por lo que dichos empleados desean resolver la insatisfacción mediante el cambio de trabajo.

Otro modelo propuesto por Mobley, Griffeth, Hand, y Meglino (1979, citados en Littlewood, 2006), toma en cuenta variables relacionadas con el trabajo y variables no relacionadas con el trabajo que pueden contribuir a la decisión de renuncia. Es decir, considera un rango más amplio de factores. Por ejemplo, la intención de búsqueda de empleo y la renuncia están influidas por la satisfacción con los beneficios obtenidos del puesto actual, las expectativas en cuanto al desarrollo profesional y consideraciones familiares.

Entonces, Griffeth, Hom y Gaertner (2000, citados en Littlewood, 2006), descubrieron que la búsqueda de empleo y los métodos usados para buscar trabajo explican una parte significativa de la varianza de la intención de permanencia. Por lo tanto, la búsqueda de empleo puede ser un predictor importante de la intención de permanencia, o bien que la intención de permanencia prediga la búsqueda.



Cabe destacar que de acuerdo con las investigaciones de los autores Kim y Hwang (2011), la satisfacción laboral se ha encontrado como un factor importante que contribuye a la intención de permanecer o de abandonar el empleo.

Mobley, Horner y Hollingsworth (1978, citados en Chinchilla, 1991) sugieren que el proceso de decisión para marcharse puede ser descrito como una secuencia de estados cognoscitivos, algunos de los cuales no son observables, y que empieza con una insatisfacción inicial con el trabajo actual.

Aunque según el autor Littlewood (2004), existe la creencia generalizada de que la paga insuficiente y la insatisfacción en el trabajo son las causas principales de la rotación de personal, tanto Mobley (1977) como Blau y Boal (1987) han demostrado que la relación entre satisfacción en el trabajo y rotación es débil.

Como expresa Littlewood (2006), un enfoque que pudiera identificar fuentes adicionales que expliquen la varianza de la relación intención-rotación, consiste en identificar la motivación subyacente del individuo.

Sin embargo, Fang (2001) encontró que el compromiso organizacional era un indicador más fuerte de intención de cambiar de empleo que la satisfacción laboral.

De manera que Price y Mueller (1981, citados en Chinchilla, 1991), al poner énfasis en la "intención de quedarse" como variable intermedia entre la satisfacción en el trabajo y la rotación, sospechan que esta distinción pueda parecer trivial para algunos, pero subrayan que se trata de una importante distinción cuando el objetivo de la investigación es explicativo, no predictivo.

Además, es importante destacar lo que mencionan los autores Dalton y Todor (1987, citados en Chinchilla, 1991), con respecto a que el impacto atenuante de la movilidad interna sobre la rotación es evidente, ya que los empleados que pidieron un cambio de puesto y lo consiguieron, redujeron su probabilidad de marcha en 3-4 veces.

Es por ello que Madero (2010), considera que indudablemente, si las personas encuentran posibilidades de promoción en su carrera y crecimiento profesional dentro de la empresa, se sentirán más satisfechas y permanecerán colaborando más tiempo, lo que originará que contribuyan con los resultados de la organización.



## 2.3 Variables

### Variables independientes

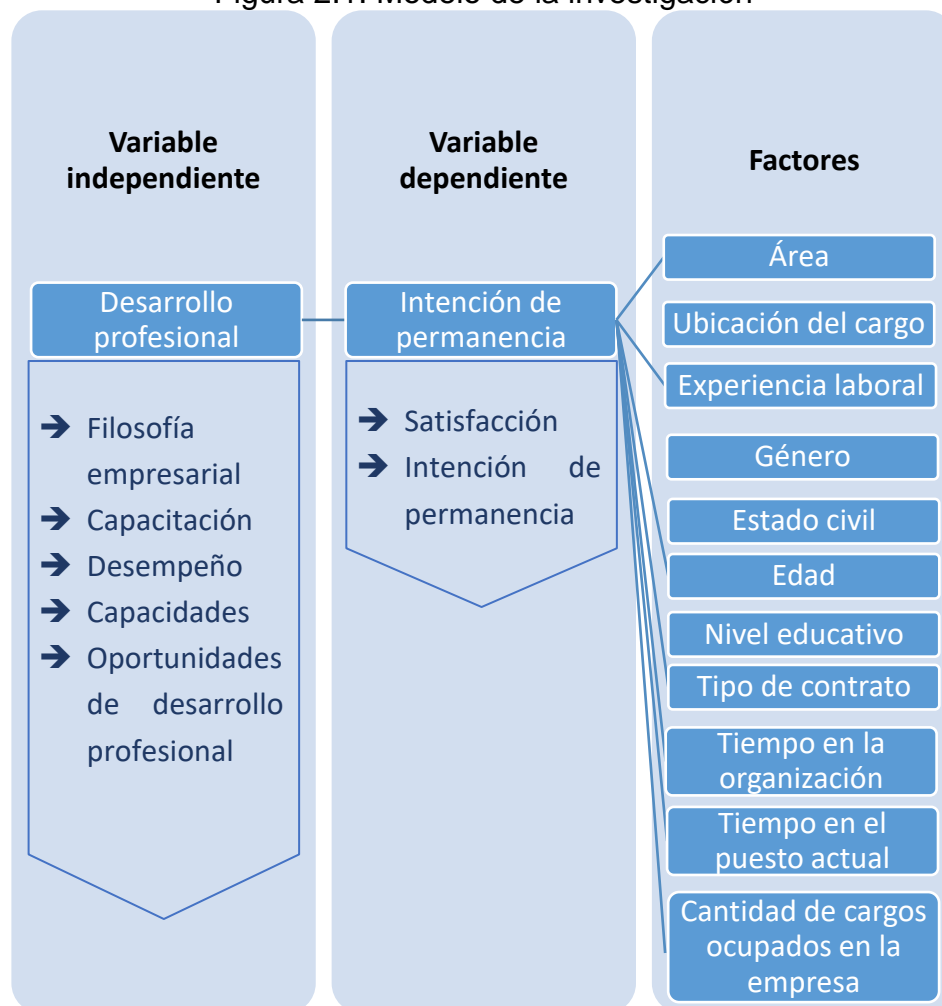
- Desarrollo profesional. Según Chiavenato (2009), se orienta hacia la carrera futura, está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional.

### Variable dependiente

- Intención de permanencia. Es definida por Tett y Meyer (1993, citado en Littlewood, 2006), como la voluntad concebida y consciente por seguir en la organización.

### Modelo de la investigación

Figura 2.1. Modelo de la investigación



Fuente: Elaboración propia.



## 2.4 Instrumento, validación y diseño muestral

Las variables se seleccionaron de acuerdo con autores destacados en el tema. Alles (2010), menciona que los planes estratégicos y de desarrollo de personas, surgen de la misión, visión y los valores de la empresa, es decir, de la filosofía empresarial, también menciona que deben ser diseñados en función de las capacidades, las cuales generan un desempeño acorde a las estrategias. Sin embargo, para planificar efectivamente las líneas de carrera, también se debe tomar en cuenta la capacitación. De esta forma, la estrategia empresarial se verá reflejada en los planes de desarrollo.

Por su parte, Littlewood et al. (2006), destacan que la actitud que tiene la relación más estrecha con la intención de permanencia es la satisfacción en el trabajo.

### **Instrumento**

De esta forma, el instrumento que se aplicará, será un cuestionario, por medio del cual se recopilará información con respecto a la variable de desarrollo profesional, es decir, se tomarán en cuenta las oportunidades de desarrollo profesional que los colaboradores consideran que tienen, identificando en primer lugar el contexto, su alineación con la filosofía de la empresa, el nivel de desempeño y capacitaciones, así como sus capacidades, dentro de las cuales se conocerá el nivel de conocimientos, competencias y experiencia que consideran que tienen; por otro lado, para la variable de intención de permanencia, también se medirá la satisfacción.

Para la realización del instrumento se tomaron en cuenta ítems de otras investigaciones relacionadas; es por ello que se realizó una consulta con un panel de siete expertos que permitiera validar el instrumento por medio del modelo de Lawshe, el cual consistió en que evaluaran los ítems en base a tres opciones: que el elemento fuera esencial para evaluar el constructo, que resultara importante pero no esencial, o que se considerara no relevante, y de esta forma determinar por medio de la Razón de Validez de Contenido (CVR, *Content Validity Ratio* en inglés), cuáles debían mantenerse.



Posteriormente, al calcular el Índice de Validez de Contenido (IVC, *Content Validity Index* en inglés), es decir, del instrumento completo, el resultado fue de 0.35 (ver Anexo 1). Entonces, se utilizó el modelo de Lawshe modificado, ajustando la redacción y eliminando los ítems que no cumplieran con el índice aceptable, que según Tristán (2008), es de al menos 0.71, obteniendo el instrumento final con un IVC de 0.88 (ver Anexo 2).

Cabe mencionar que debido a las correlaciones que se planea realizar, se decidió conservar los ítems referentes al estado civil y área a la que pertenecen los colaboradores.

De esta forma, el cuestionario (ver Anexo 3), quedó conformado por dos instrumentos, midiendo por una parte el desarrollo profesional y por otra, la intención de permanencia de los colaboradores. Contiene preguntas de tipo nominal, ordinal y de escala tipo Likert de uno a cinco, siendo:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

Cabe mencionar que dichas preguntas fueron basadas en las utilizadas por los autores Alles (2009), Alles (2012), AméricaEconomía (2014), Ayala (2013), Castillo (2009), Chiavenato (2009), Chiavenato (2011), Dessler (2015), Gómez, Balkin y Cardy (2016), Grau y Trilla (2017), Mondy y Mondy (2010), Rafael, Palmar, Jhoan y Valero (2014), Robbins y Coulter (2014), Universia México (2013) y Zubillaga (2010).

La primera parte del cuestionario está conformada por 12 ítems referentes a los factores sociodemográficos (Tabla 2.1).

Tabla 2.1. Ítems de factores sociodemográficos

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Área a la que pertenece</li><li>2. Puesto</li><li>3. Sexo</li></ol> |
|--|



4. Edad
5. Estado civil
6. ¿Tiene hijos?
7. Último grado de estudios
8. Experiencia laboral
9. ¿Qué tipo de contrato o relación laboral tiene?
10. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa?
11. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en su puesto actual?
12. ¿Cuántos cargos ha ocupado en la empresa?

Fuente: Elaboración propia.

La segunda parte está conformada por 34 ítems que miden el desarrollo profesional (Tabla 2.2), dentro de la cual se miden cinco dimensiones: filosofía empresarial, capacitación, desempeño, capacidades y oportunidades de desarrollo profesional.

Tabla 2.2. Ítems de la variable desarrollo profesional.

**Dimensión filosofía empresarial:**

1. La visión, valores y metas de la empresa son entendidas profundamente.
2. Sus objetivos profesionales y los objetivos de la empresa son similares.
3. Busca cumplir los objetivos de la empresa.
4. Usted actúa de acuerdo con los valores de la empresa.

**Dimensión capacitación:**

1. Se brinda capacitación en el área a la que pertenece.
2. La capacitación que brinda la empresa satisface sus necesidades personales y laborales.
3. Conoce qué programas de capacitación pueden acelerar su progreso de desarrollo profesional en la dirección deseada.
4. Los programas de capacitación están alineados con sus propios objetivos de desarrollo profesional.
5. Usted se preocupa por prepararse porque conoce los beneficios que la capacitación le aporta a su desarrollo profesional.
6. La capacitación que recibe de la empresa tiene una secuencia y objetivos



claros.

7. Existe capacitación que se aplica de acuerdo a sus requerimientos de desarrollo.
8. Existe capacitación enfocada en los puestos que podría ocupar, además de la enfocada en el puesto actual.

#### **Dimensión desempeño:**

1. Se realiza evaluación del desempeño en el área a la que pertenece con fines de promoción o desarrollo profesional.
2. Desarrolla sus actividades laborales con base a un plan de trabajo del área a la que pertenece.
3. Las funciones que usted realiza en la organización son desarrolladas de una manera eficiente.
4. Usted es productivo en su trabajo actual.
5. Existe un buen sistema para establecer comunicaciones productivas entre los colaboradores y la alta gerencia.
6. Las evaluaciones prácticas de su desempeño incentivan su crecimiento personal y laboral.
7. Se le brinda la oportunidad de mejora cuando la evaluación sobre su desempeño no ha sido la esperada.

#### **Dimensión capacidades:**

1. El desarrollo de su trabajo le hace sentir que está aplicando sus habilidades y conocimientos.
2. Considera que en relación a sus conocimientos, competencias y experiencia, su participación es la adecuada para el puesto que ocupa.
3. Su trabajo está alineado con sus capacidades.
4. Usted cumple con las competencias requeridas para un puesto aspirado.
5. Su formación académica es la apropiada con respecto al cargo que desempeña.

#### **Dimensión oportunidades de desarrollo profesional:**

1. En la empresa tiene oportunidades para desarrollarse profesionalmente.
2. La empresa tiene establecido un plan de desarrollo para los colaboradores a



largo plazo.

3. Existe una comunicación clara de información referente a las oportunidades de desarrollo profesional en la empresa.
4. Ha establecido sus metas de carrera.
5. Está dispuesto a trabajar en su desarrollo profesional.
6. Acepta positivamente las sugerencias sobre sus actividades para la mejora de las mismas.
7. Elija cómo vería reflejado su desarrollo profesional.
8. ¿En qué tiempo planea alcanzar sus objetivos de desarrollo profesional?
9. ¿Si la empresa le ofrece un puesto mayor, bajo un plan de carrera, asumiría el reto?
10. ¿Qué esperaría de un plan de desarrollo de carrera (trayectoria laboral)?

Fuente: Elaboración propia.

La tercera parte está conformada por 13 ítems que miden la variable intención de permanencia, la cual está integrada por dos dimensiones: satisfacción e intención de permanencia (Tabla 2.3).

Tabla 2.3. Ítems de la variable intención de permanencia.

**Dimensión satisfacción:**

1. Está satisfecho con su trabajo dentro de la empresa.
2. Está satisfecho con las oportunidades que le brinda la empresa para desarrollarse profesionalmente.
3. Está satisfecho con la forma en que puede ascender a otro puesto.
4. La planeación de su desarrollo profesional incrementaría su satisfacción laboral.
5. La empresa le brinda los incentivos y motivaciones necesarias para aspirar a cargos con mayores responsabilidades y exigencias.
6. Su puesto cubre sus expectativas de crecimiento.
7. Su trabajo va de acuerdo con sus intereses, habilidades y personalidad.
8. Le gustaría continuar desarrollándose profesionalmente dentro de la empresa.

### Dimensión intención de permanencia:

1. Ve un futuro para usted mismo dentro de la empresa.
2. Tiene intención de permanecer en la empresa tanto tiempo como sea posible.
3. Si quisiera hacer otro trabajo o función, buscaría primero las posibilidades dentro de la empresa.
4. Si se contara con un plan de desarrollo de carrera, le sería atractivo permanecer en la empresa.
5. ¿Qué le motivaría a buscar un nuevo empleo?

Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que el tiempo aproximado para contestar el cuestionario es de 10 a 15 minutos. Su aplicación fue de manera autoadministrada en grupo con la presencia de la investigadora de este estudio.

### Validación

Posteriormente se verificó la confiabilidad del instrumento por medio del alfa de Cronbach, el cual fue de 0.928 para todo el instrumento. En cambio, para la variable de desarrollo profesional el alfa fue de 0.893 y para la variable de intención de permanencia fue de 0.858 (Tabla 2.4). Resultando de esta forma una buena confiabilidad, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), ya que es un valor mayor de 0.80. Aunque el autor menciona que un coeficiente mayor de 0.90 puede implicar redundancia de ítems o indicadores y la necesidad de reducir el instrumento.

Tabla 2.4. Estadísticas de fiabilidad

<b>Estadísticas de fiabilidad del instrumento</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.928	47
<b>Estadísticas de fiabilidad de la variable Desarrollo Profesional</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.893	34
<b>Estadísticas de fiabilidad de la variable Intención de Permanencia</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.858	13

Fuente: SPSS (2019).



## Diseño muestral

La población de la investigación son los 69 colaboradores de la planta III de Grupo ETSA, ubicada en Celaya, Guanajuato. El tipo de muestreo que se utilizó fue probabilístico aleatorio simple, se manejó un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 5%, por lo que la muestra calculada es de 58 colaboradores. Sin embargo, se aplicó a 59 colaboradores.

### 2.5 Procedimientos estadísticos

Se aplicarán herramientas de estadística descriptiva para procesar los datos obtenidos de las variables sociodemográficas, como las distribuciones de frecuencias, medidas de tendencia central y medidas de variabilidad. También se utilizarán herramientas de estadística inferencial como el coeficiente Goodman-Kruskal Lambda, basado en chi-cuadrado, para conocer la correlación entre las variables, para los datos nominales, a través de las medias; y el coeficiente Rho de Spearman para los datos ordinales. El software que se utilizará es Microsoft Office Excel 2016 e IBM SPSS Statistics versión 25.



## **CAPÍTULO III.**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**





### 3.1 Análisis descriptivo

#### 3.1.1 Características sociodemográficas

De la recolección de los datos, por medio del software SPSS, se realizó el procesamiento estadístico y se obtuvieron los resultados que se muestran a continuación, respecto a las características sociodemográficas de la muestra.

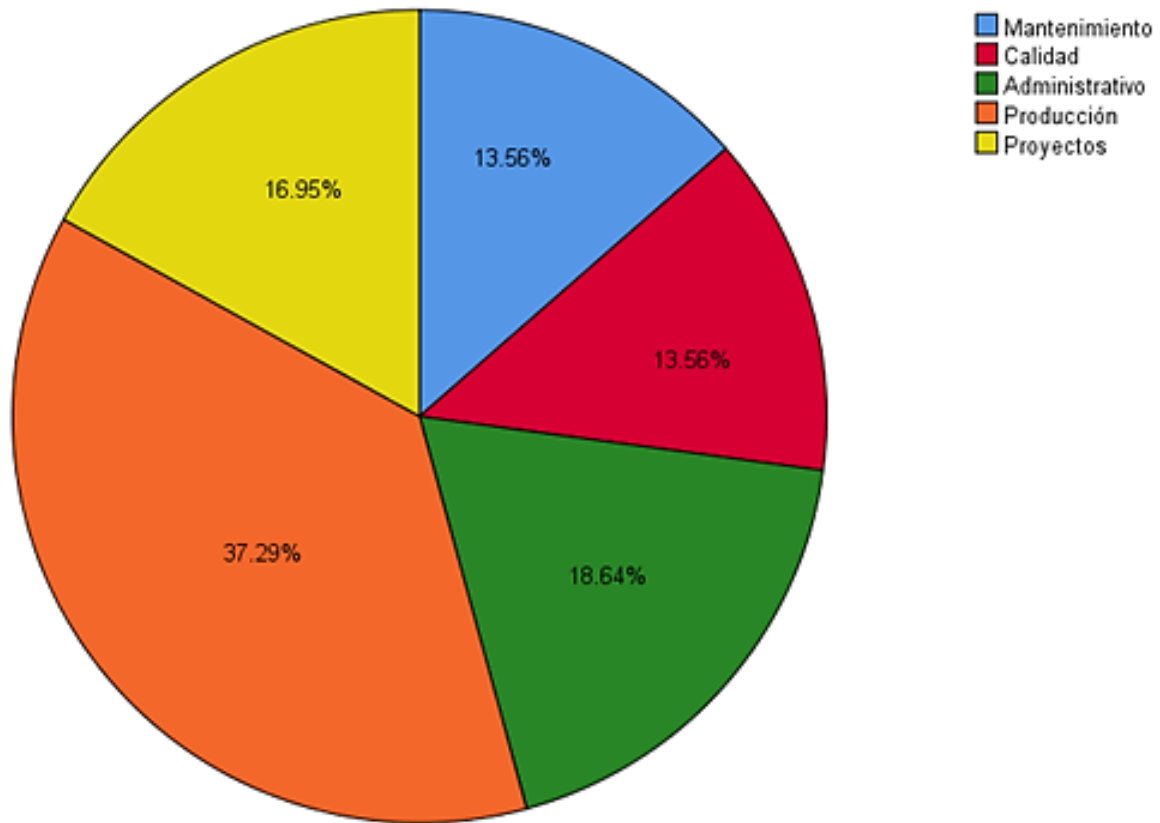
El primer ítem de estudio es el referente a las áreas de la empresa, de la cual, el mayor número de colaboradores es la de producción, con un 37.3% de la muestra total, en segundo lugar, el área administrativa (Tabla 3.1 y Gráfica 3.1).

Tabla 3.1. Tabla de frecuencias: Áreas de la empresa

Áreas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mantenimiento	8	13.6	13.6	13.6
	Calidad	8	13.6	13.6	27.1
	Administrativo	11	18.6	18.6	45.8
	Producción	22	37.3	37.3	83.1
	Proyectos	10	16.9	16.9	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

Gráfica 3.1. Áreas de la empresa.



Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

En cuanto a los niveles de puesto, hay un mayor número de personal operativo con un 79.7%, seguido por 16.9% de mandos medios y un 3.4% de alta dirección (Tabla 3.2 y Gráfica 3.2).

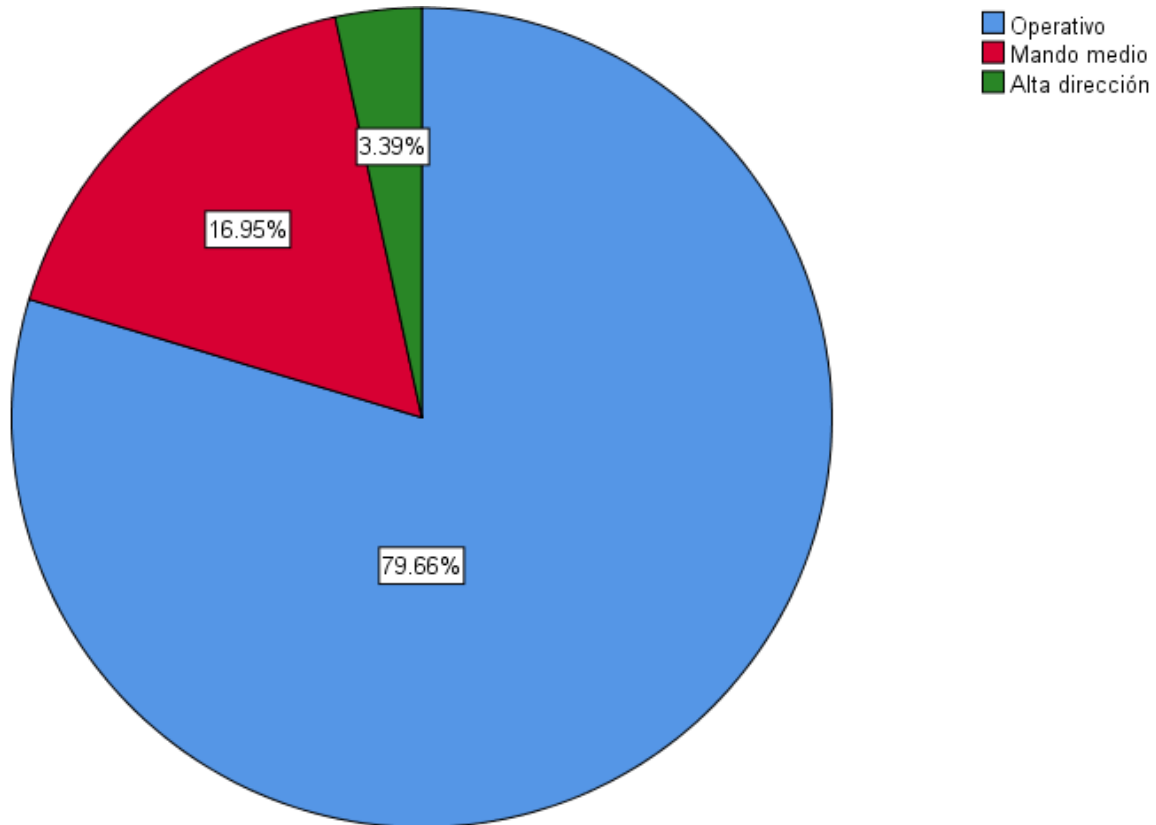
Tabla 3.2. Tabla de frecuencias: Nivel del puesto.

		Nivel del puesto			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Operativo	47	79.7	79.7	79.7
	Mando medio	10	16.9	16.9	96.6
	Alta dirección	2	3.4	3.4	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).



Gráfica 3.2. Nivel del puesto.



Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

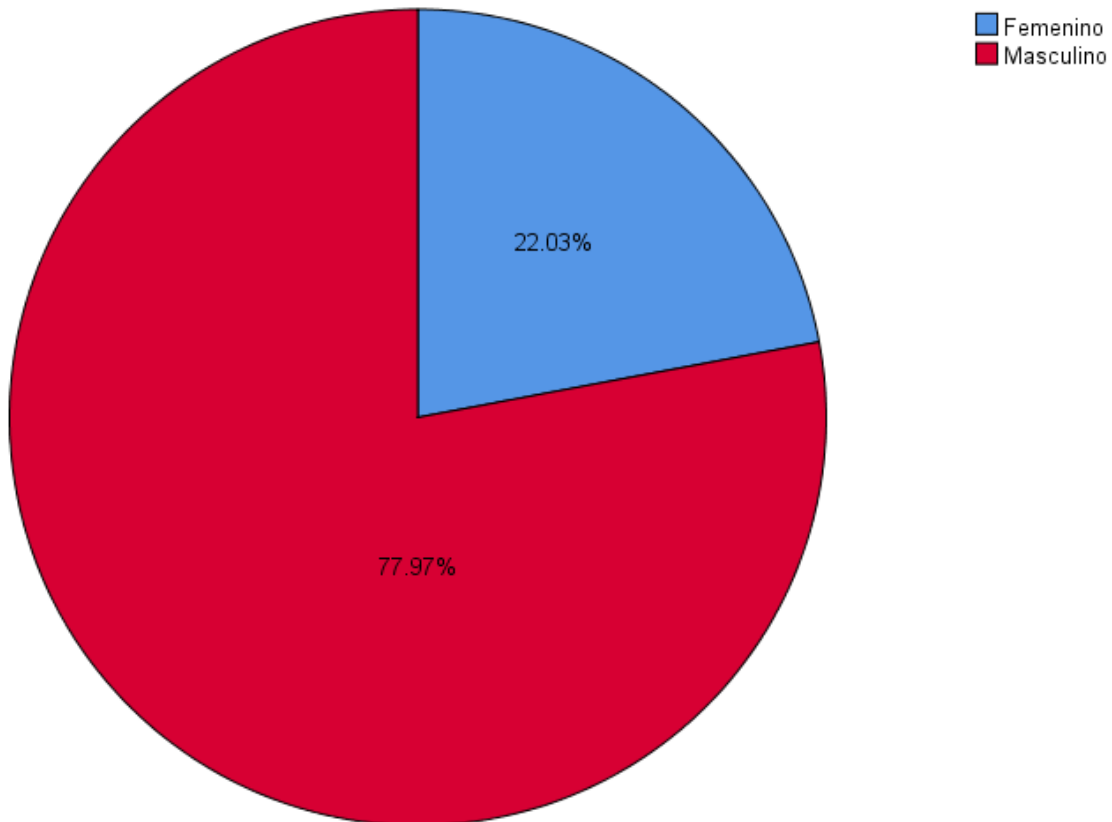
En Especialidades Térmicas S.A. de C.V. hay mayoría de hombres con un 78% y un 22% de mujeres, abarcando a todas las áreas (Tabla 3.3 y Gráfica 3.3).

Tabla 3.3. Tabla de frecuencias: Sexo.

Sexo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	13	22.0	22.0	22.0
	Masculino	46	78.0	78.0	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

Gráfica 3.3. Sexo.



Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

De acuerdo a la muestra estudiada, el promedio de edad de los colaboradores en la empresa es de 33 años, la edad más frecuente es de 25 años. Se obtuvo una desviación estándar de 10.40, un rango de 39 y varianza de 108.139. La edad mínima es de 20 años y la máxima de 59 años (Tabla 3.4, 3.5 y Gráfica 3.4).

Tabla 3.4. Estadísticos: Edad.

Edad		
N	Válido	59
	Perdidos	0
Media		32.61
Moda		25
Desv. Desviación		10.399
Varianza		108.139
Rango		39
Mínimo		20
Máximo		59

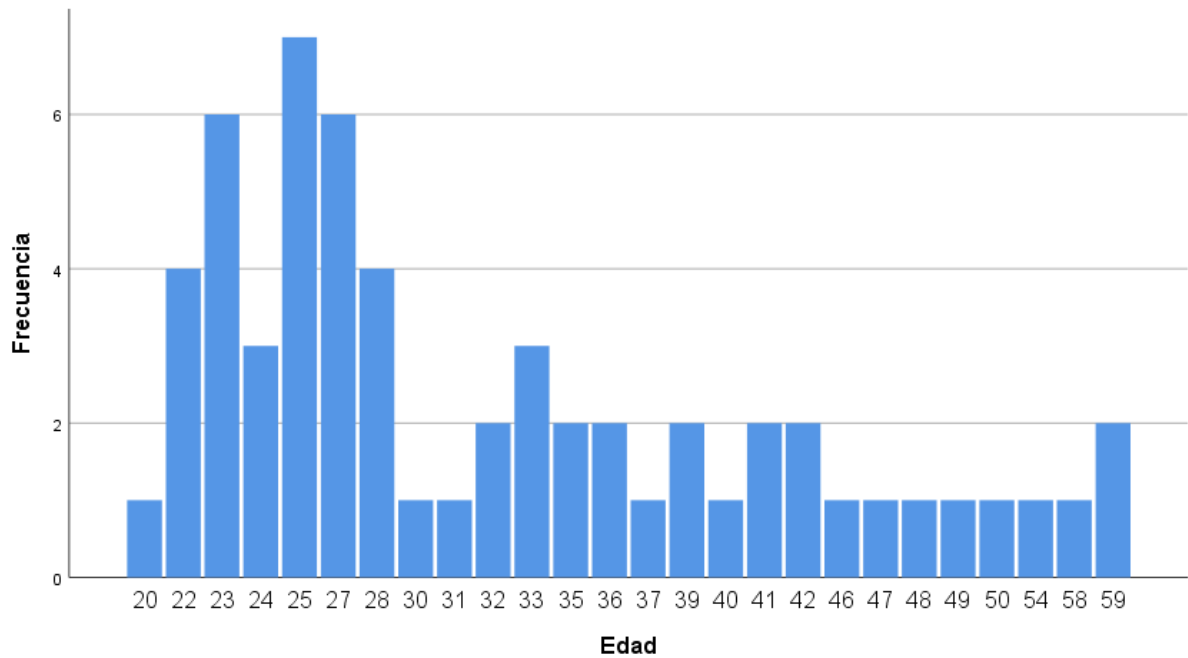
Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

Tabla 3.5. Tabla de frecuencias: Edad.

		Edad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	20	1	1.7	1.7	1.7
	22	4	6.8	6.8	8.5
	23	6	10.2	10.2	18.6
	24	3	5.1	5.1	23.7
	25	7	11.9	11.9	35.6
	27	6	10.2	10.2	45.8
	28	4	6.8	6.8	52.5
	30	1	1.7	1.7	54.2
	31	1	1.7	1.7	55.9
	32	2	3.4	3.4	59.3
	33	3	5.1	5.1	64.4
	35	2	3.4	3.4	67.8
	36	2	3.4	3.4	71.2
	37	1	1.7	1.7	72.9
	39	2	3.4	3.4	76.3
	40	1	1.7	1.7	78.0
	41	2	3.4	3.4	81.4
	42	2	3.4	3.4	84.7
	46	1	1.7	1.7	86.4
	47	1	1.7	1.7	88.1
48	1	1.7	1.7	89.8	
49	1	1.7	1.7	91.5	
50	1	1.7	1.7	93.2	
54	1	1.7	1.7	94.9	
58	1	1.7	1.7	96.6	
59	2	3.4	3.4	100.0	
	Total	59	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

Gráfica 3.4. Edad.



Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

De acuerdo con la clasificación de las generaciones de Concejo, E. (2018), en la empresa hay un 37% de colaboradores de la generación Y o *millennial*, siendo éstos la mayoría, seguido de un 36% de la generación Z, un 20% de la generación X y un 7% de la generación baby boom (Tabla 3.6).

Tabla 3.6. Tabla de frecuencias: Generaciones.

Generaciones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menor a 26 años (Generación Z 1994-2010)	21	36	36	36
	De 26 - 38 años (Generación Y 1981-1993)	22	37	37	73
	De 39 - 50 años (Generación X 1969-1980)	12	20	20	93
	De 51 a más años (Baby boom 1949-1968)	4	7	7	100
	Total	59	100	100	

Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

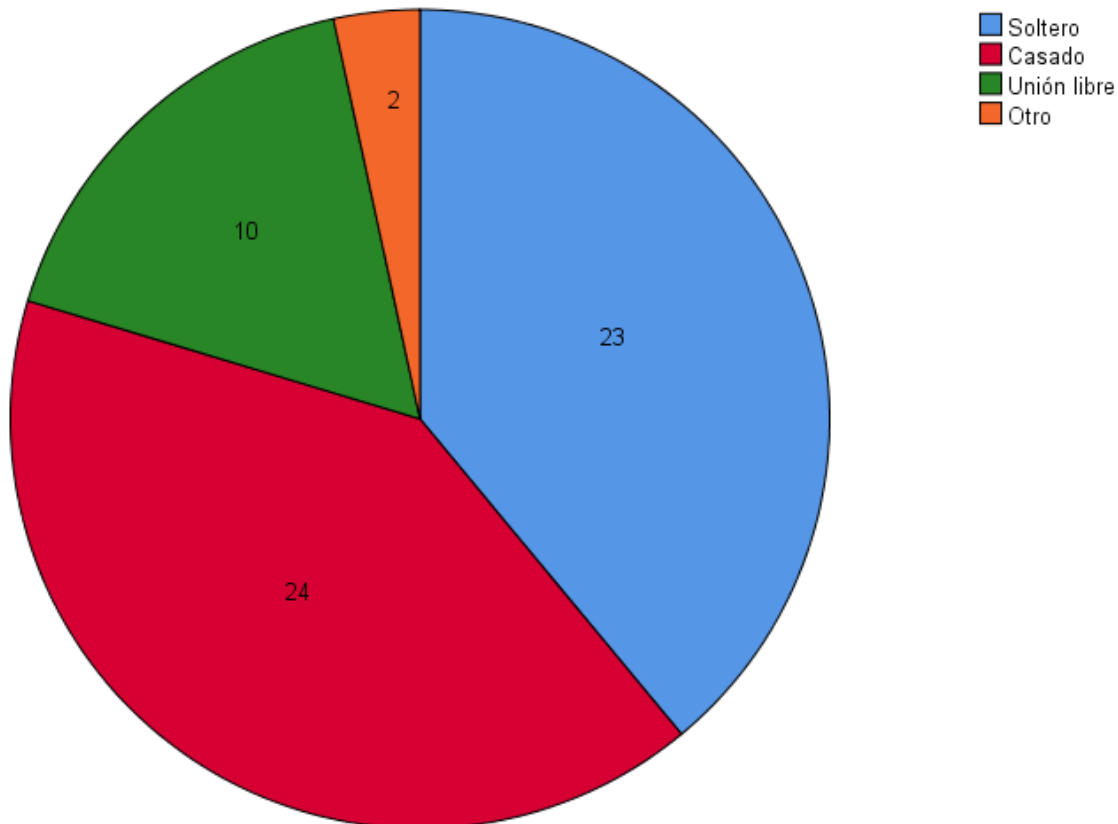
Por otro lado, el estado civil de la mayoría de la muestra es casado, correspondiente al 40.7%, del 39% es soltero, del 16.9% es unión libre y del 3.4% es otro distinto a los mencionados (Tabla 3.7 y Gráfica 3.5).

Tabla 3.7. Tabla de frecuencias: Estado civil.

Estado civil					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Soltero	23	39.0	39.0	39.0
	Casado	24	40.7	40.7	79.7
	Unión libre	10	16.9	16.9	96.6
	Otro	2	3.4	3.4	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

Gráfica 3.5. Estado civil.



Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

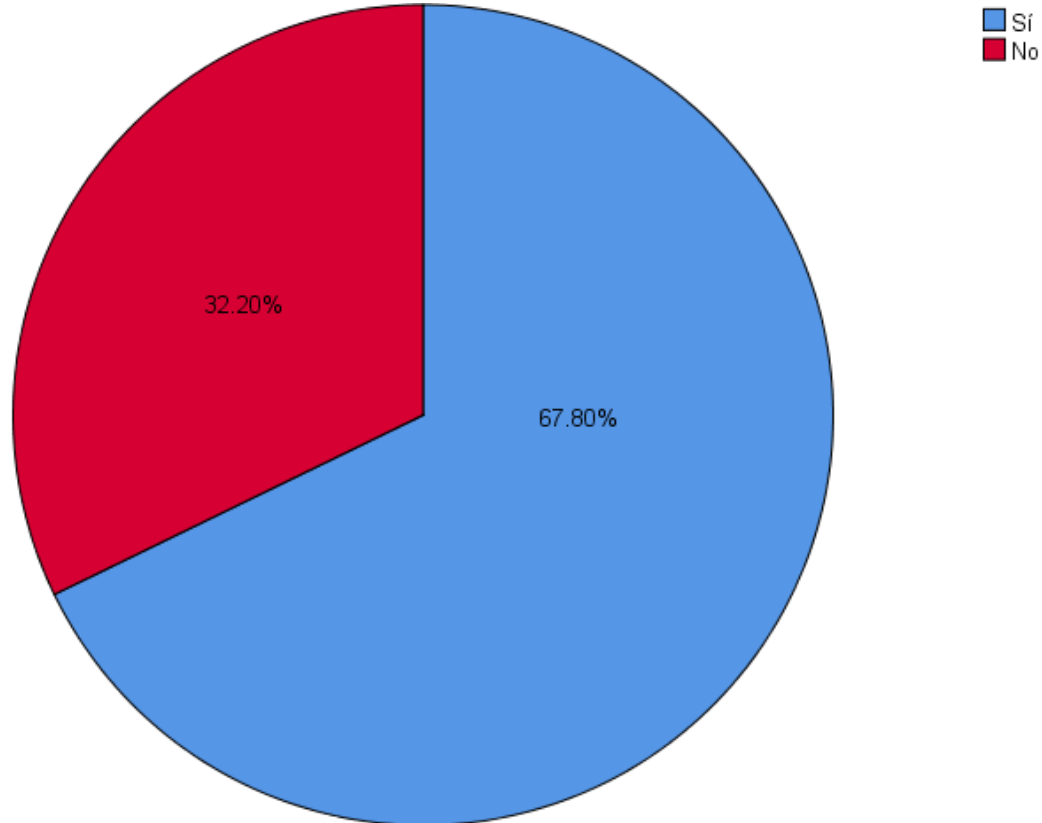
En cuanto al hecho de si los colaboradores tienen hijos, la mayoría respondió que sí, con un 67.8% y el 32.2% restante, respondió que no (Tabla 3.8 y Gráfica 3.6).

Tabla 3.8. Tabla de frecuencias: Tienen hijos.

Tienen hijos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	40	67.8	67.8	67.8
	No	19	32.2	32.2	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

Gráfica 3.6. Tienen hijos.



Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

La escolaridad de la mayoría de los colaboradores de la muestra es de licenciatura, correspondiente a un 39%, seguido de un 28.8% que cursaron hasta la secundaria,





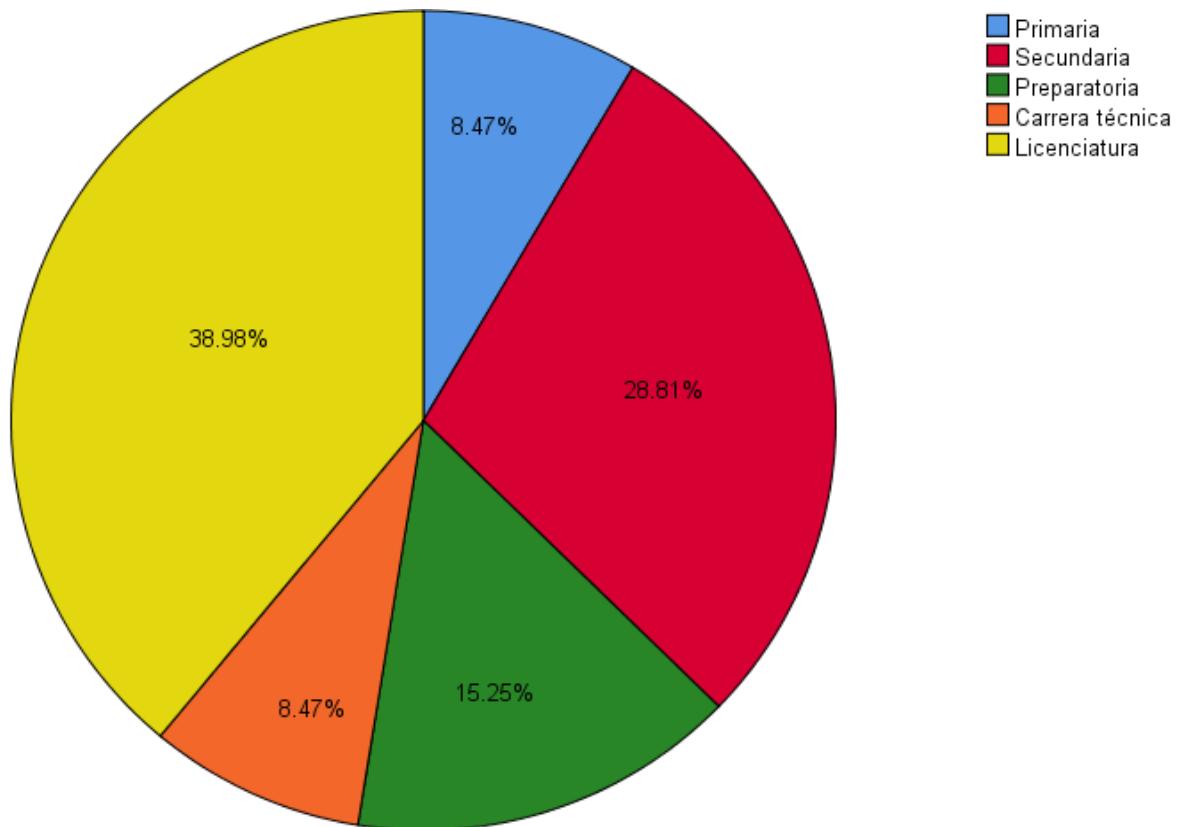
el 15.3% la preparatoria, y tanto la carrera técnica como la primaria, la cursaron un 8.5% en cada uno (Tabla 3.9 y Gráfica 3.7).

Tabla 3.9. Tabla de frecuencias: Escolaridad.

		Escolaridad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Primaria	5	8.5	8.5	8.5
	Secundaria	17	28.8	28.8	37.3
	Preparatoria	9	15.3	15.3	52.5
	Carrera técnica	5	8.5	8.5	61.0
	Licenciatura	23	39.0	39.0	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

Gráfica 3.7. Escolaridad.



Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

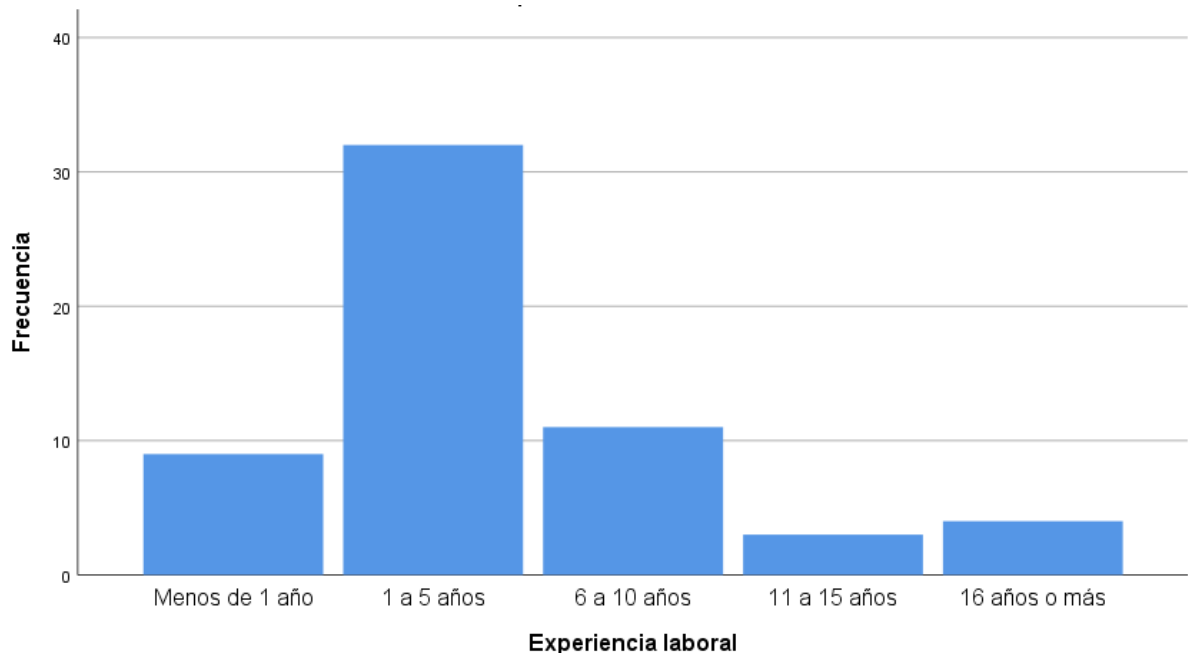
En cuanto a la experiencia laboral, la opción que obtuvo un mayor número de observaciones fue la de 1 a 5 años con un 54.2%, seguida de 6 a 10 años con un 18.6%, menos de 1 año fue de 15.3%, 16 años o más de 6.8% y de 11 a 15 años de 5.1% (Tabla 3.10 y Gráfica 3.8).

Tabla 3.10. Tabla de frecuencias: Experiencia laboral.

Experiencia laboral					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 1 año	9	15.3	15.3	15.3
	1 a 5 años	32	54.2	54.2	69.5
	6 a 10 años	11	18.6	18.6	88.1
	11 a 15 años	3	5.1	5.1	93.2
	16 años o más	4	6.8	6.8	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

Gráfica 3.8. Experiencia laboral.



Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

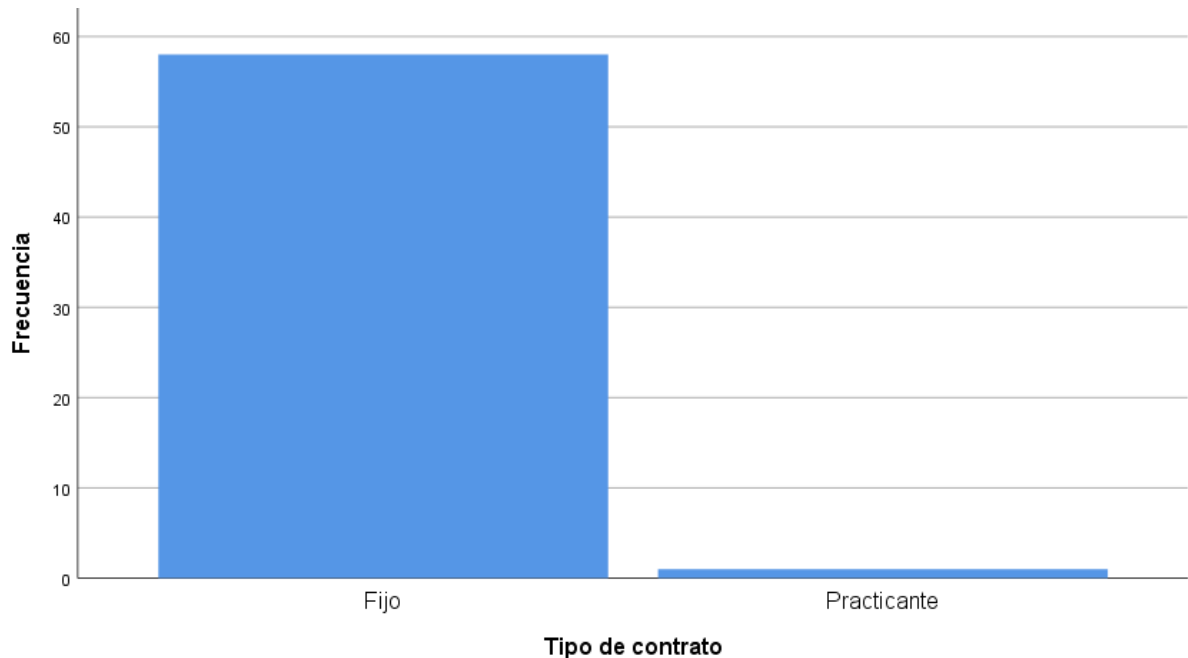
Respecto al tipo de contrato, en los resultados de la muestra seleccionada de Especialidades Térmicas S.A. de C.V., únicamente hay un practicante y todos los demás colaboradores tienen contrato fijo (Tabla 3.11 y Gráfica 3.9).

Tabla 3.11. Tabla de frecuencias: Tipo de contrato.

Tipo de contrato					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Fijo	58	98.3	98.3	98.3
	Practicante	1	1.7	1.7	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

Gráfica 3.9. Tipo de contrato.



Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

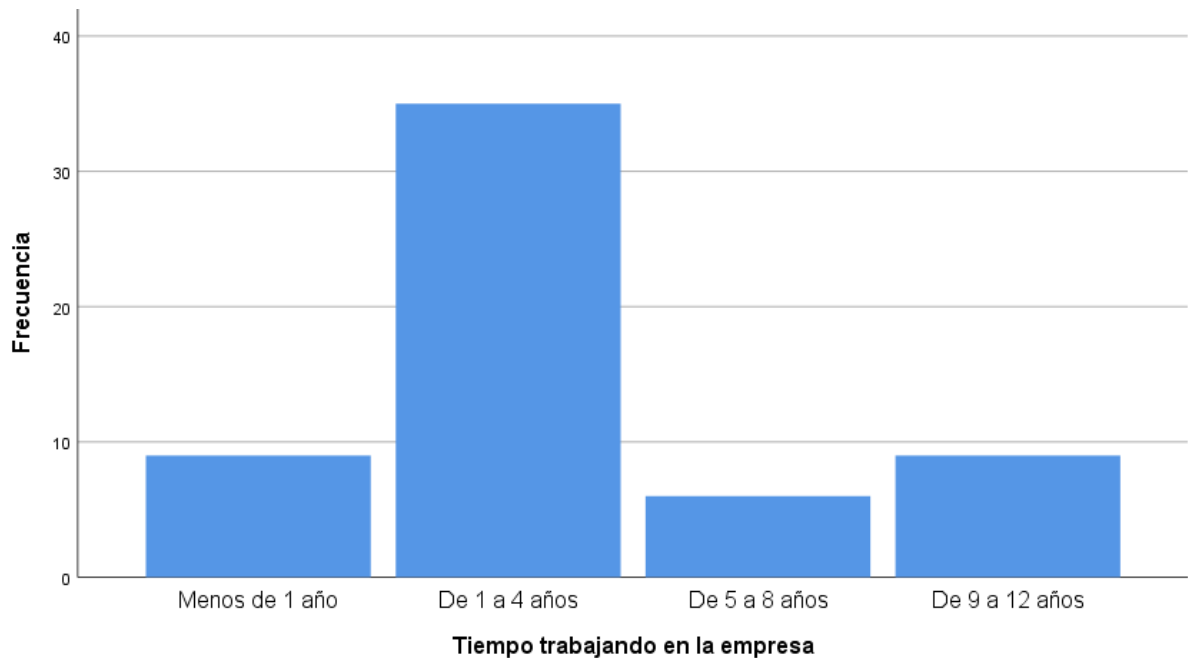
Referente al tiempo que llevan los colaboradores trabajando en la empresa, un 59.3% lleva de 1 a 4 años, 15.3% lleva de 9 a 12 años, también 15.3% menos de 1 año y el 10.2 % lleva de 5 a 8 años (Tabla 3.12 y Gráfica 3.10).

Tabla 3.12. Tabla de frecuencias: Tiempo trabajando en la empresa.

Tiempo trabajando en la empresa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 1 año	9	15.3	15.3	15.3
	De 1 a 4 años	35	59.3	59.3	74.6
	De 5 a 8 años	6	10.2	10.2	84.7
	De 9 a 12 años	9	15.3	15.3	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

Gráfica 3.10. Tiempo trabajando en la empresa.



Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

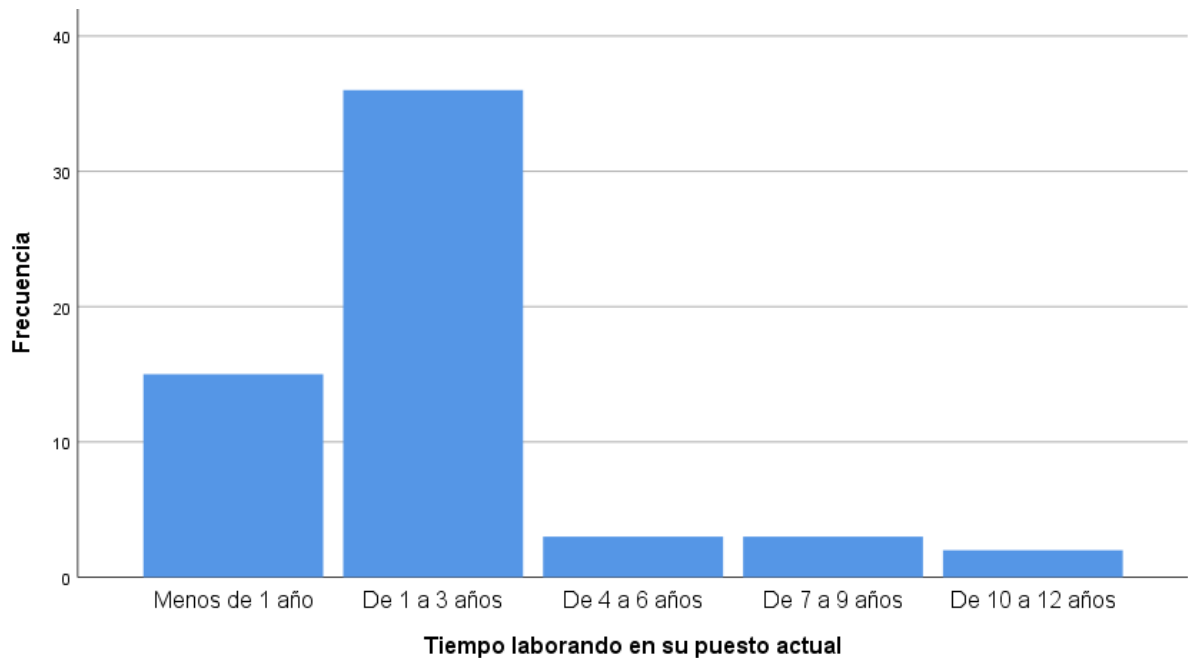
En cuanto al tiempo laborando en su puesto actual, la mayoría de los colaboradores de la empresa lleva de 1 a 3 años, con 61%, seguido de menos de un año con 25.4%, de 4 a 6 años y de 7 a 9 años con 5.1% cada uno y de 10 a 12 años con 3.4% (Tabla 3.13 y Gráfica 3.11).

Tabla 3.13. Tabla de frecuencias: Tiempo laborando en su puesto actual.

Tiempo laborando en su puesto actual					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 1 año	15	25.4	25.4	25.4
	De 1 a 3 años	36	61.0	61.0	86.4
	De 4 a 6 años	3	5.1	5.1	91.5
	De 7 a 9 años	3	5.1	5.1	96.6
	De 10 a 12 años	2	3.4	3.4	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

Gráfica 3.11. Tiempo laborando en su puesto actual.



Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

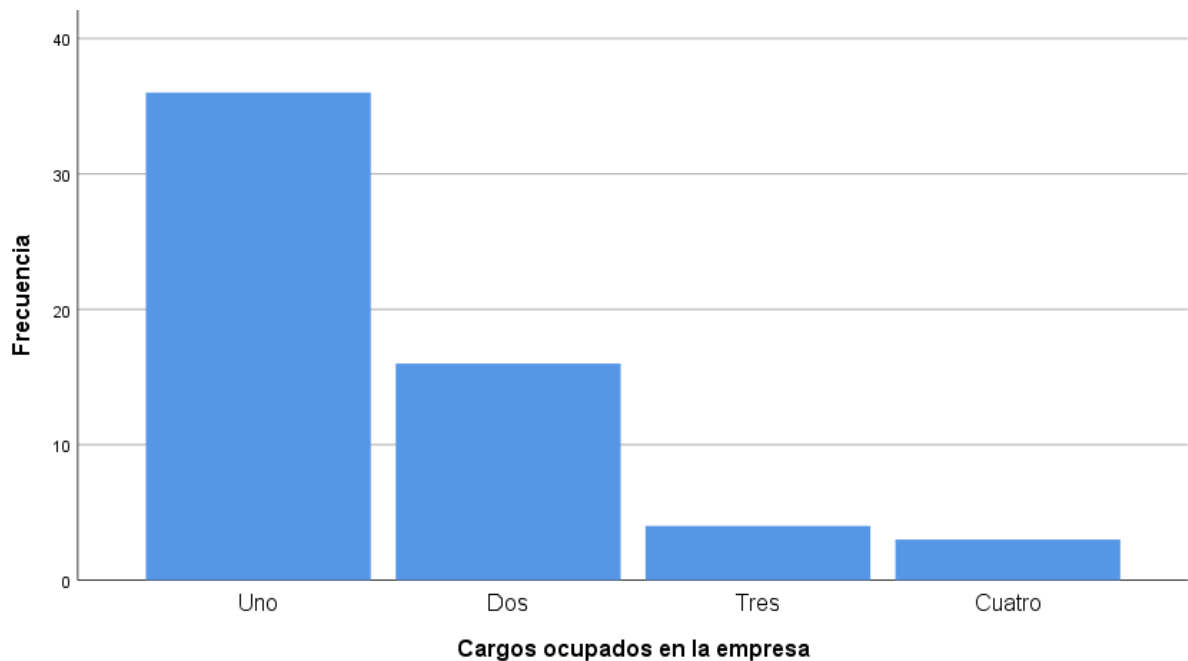
El 61% de los colaboradores de la muestra estudiada, han ocupado únicamente un cargo en la empresa, seguido del 27,1% que han ocupado dos cargos, porcentajes que disminuyen al aumentar el número de cargos, ya que los que han ocupado tres cargos han sido el 6.8% y cuatro cargos el 5.1% (Tabla 3.14 y Gráfica 3.12).

Tabla 3.14. Tabla de frecuencias: Cargos ocupados en la empresa.

Cargos ocupados en la empresa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Uno	36	61.0	61.0	61.0
	Dos	16	27.1	27.1	88.1
	Tres	4	6.8	6.8	94.9
	Cuatro	3	5.1	5.1	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

Gráfica 3.12. Cargos ocupados en la empresa.



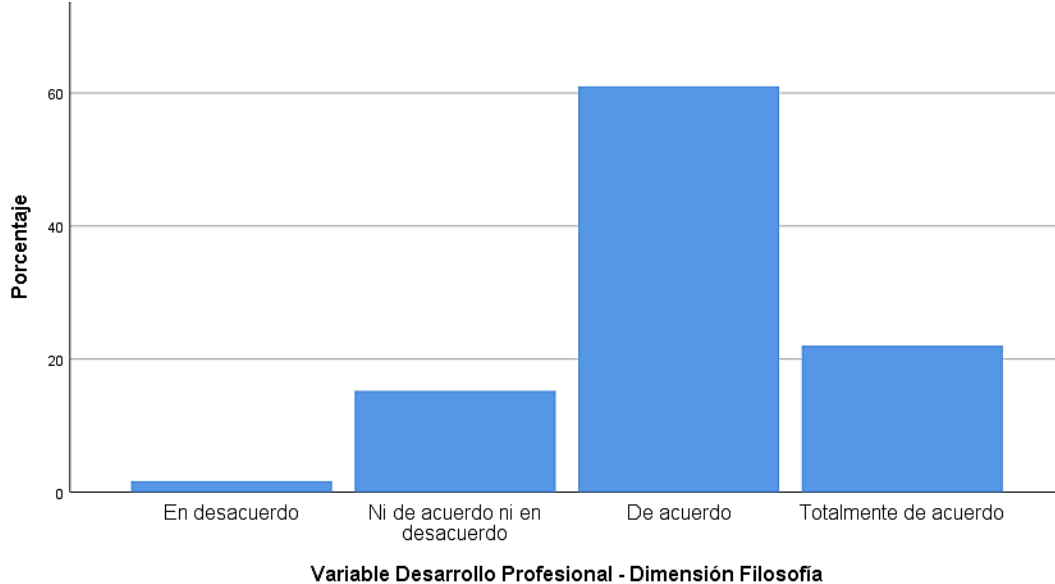
Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

### 3.1.2 Dimensiones ordinales

Por otro lado, también se calcularon las frecuencias de cada una de las dimensiones de las variables, agrupando las medias en las categorías correspondientes. En este sentido, comenzando por las dimensiones de la variable desarrollo profesional, en la

gráfica 3.13, se muestra que la mayoría de los colaboradores están de acuerdo con los aspectos de la filosofía de la organización.

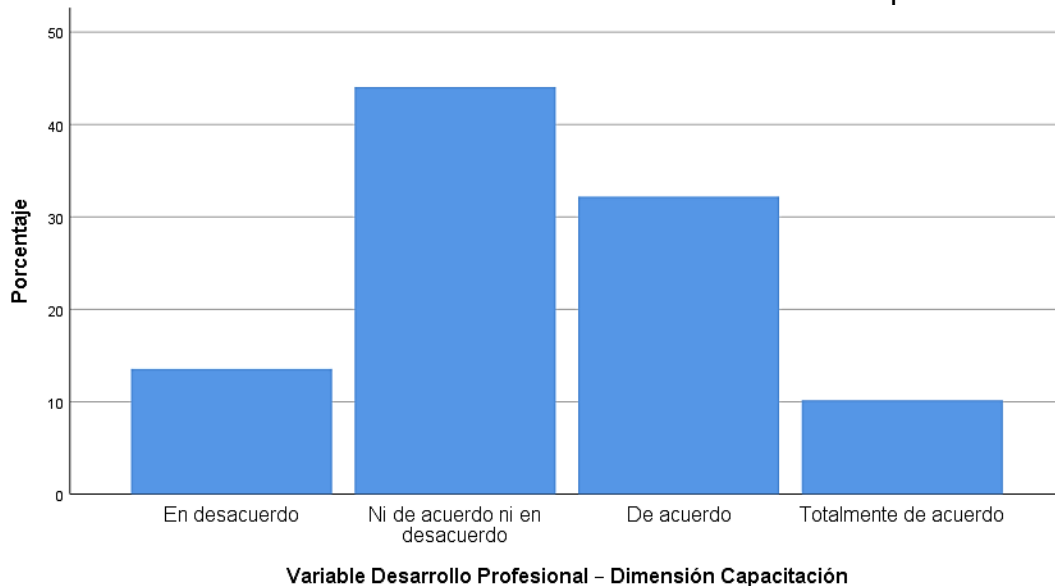
Gráfica 3.13. Variable Desarrollo Profesional – Dimensión Filosofía



Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

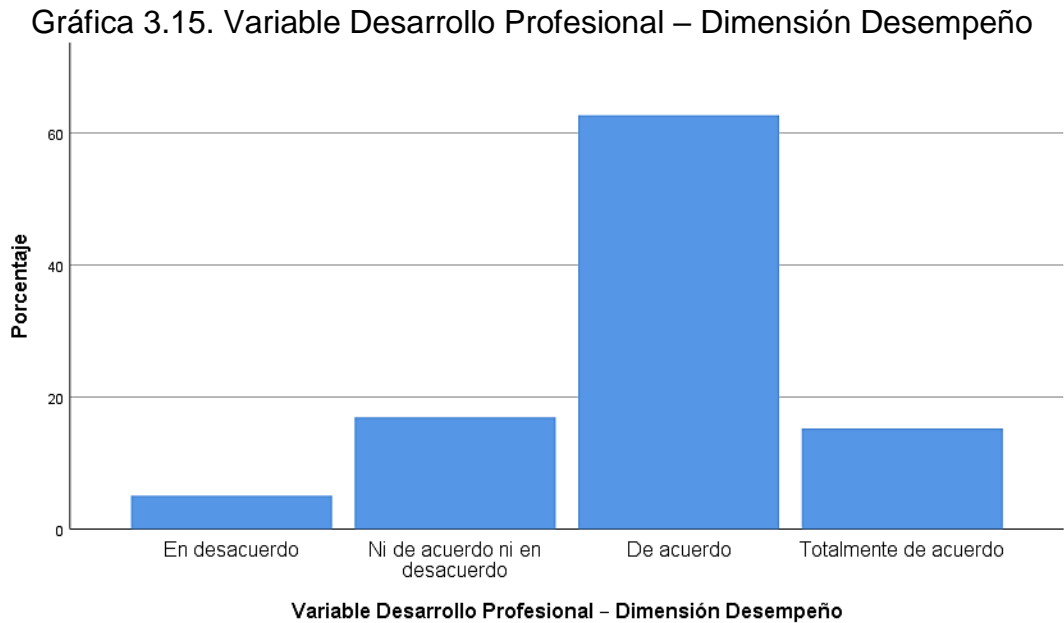
Respecto a la capacitación, los colaboradores marcaron en su mayoría que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo (Gráfica 3.14), esto debido a que la organización no les brinda formación acorde a sus necesidades ni las de la empresa.

Gráfica 3.14. Variable Desarrollo Profesional – Dimensión Capacitación.



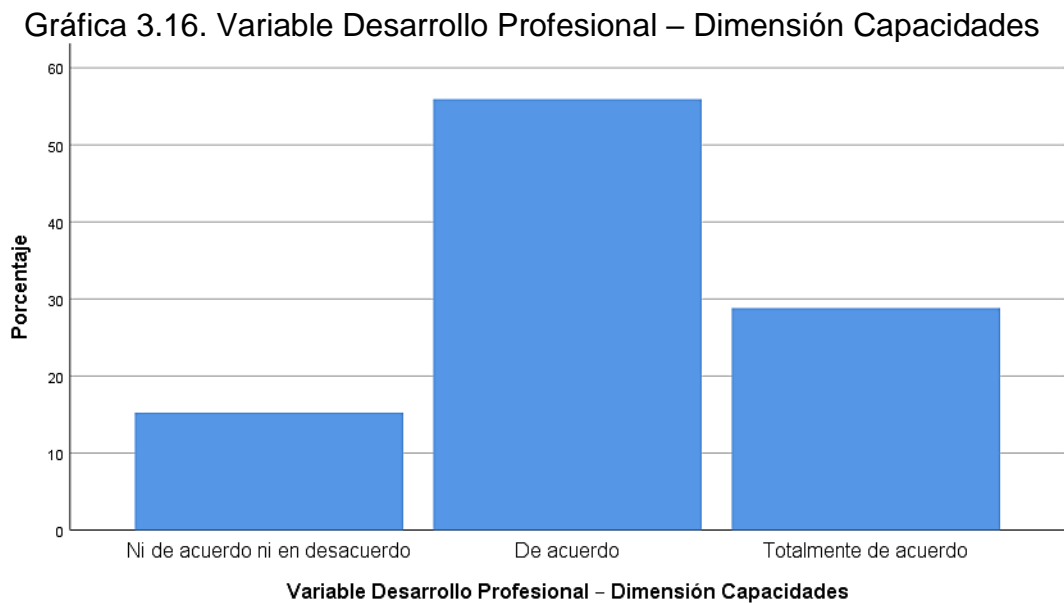
Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

En cuanto al desempeño (Gráfica 3.15), los colaboradores están de acuerdo con los aspectos relacionados a su desempeño dentro de la organización.



Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

Como se muestra en la gráfica 3.16, la mayoría de los colaboradores está de acuerdo con los aspectos relacionados a sus capacidades en relación a su puesto de trabajo en la organización.



Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).



Los colaboradores están de acuerdo con las oportunidades de desarrollo profesional que les brinda la empresa, aunque en segundo lugar seleccionaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo (Gráfica 3.17).

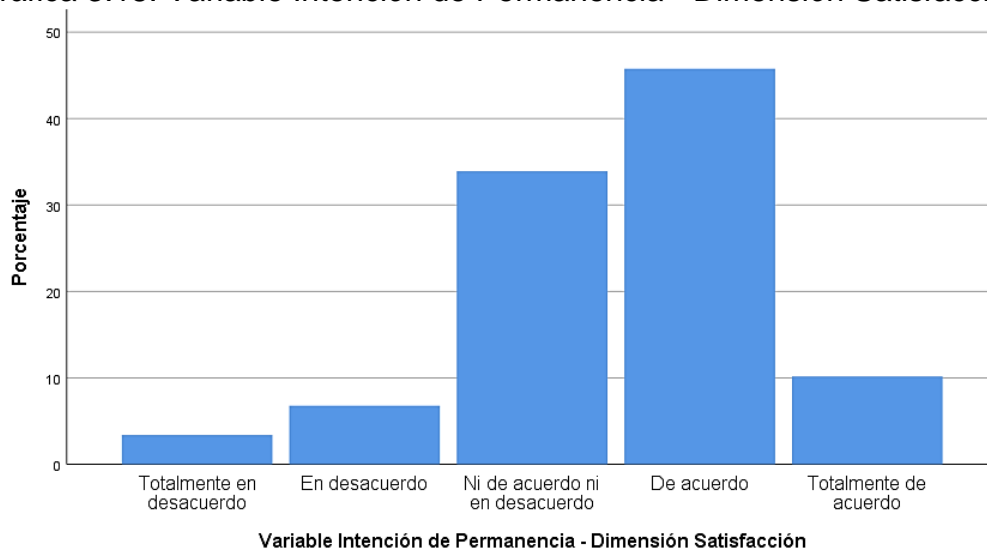
Gráfica 3.17. Variable Desarrollo Profesional – Dimensión Oportunidades de desarrollo profesional



Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

Por otro lado, respecto a la variable intención de permanencia, en la gráfica 3.18, se puede observar que la mayoría de los colaboradores está de acuerdo con estar satisfechos en la organización, pero la otra opción con mayor porcentaje fue la que señala que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

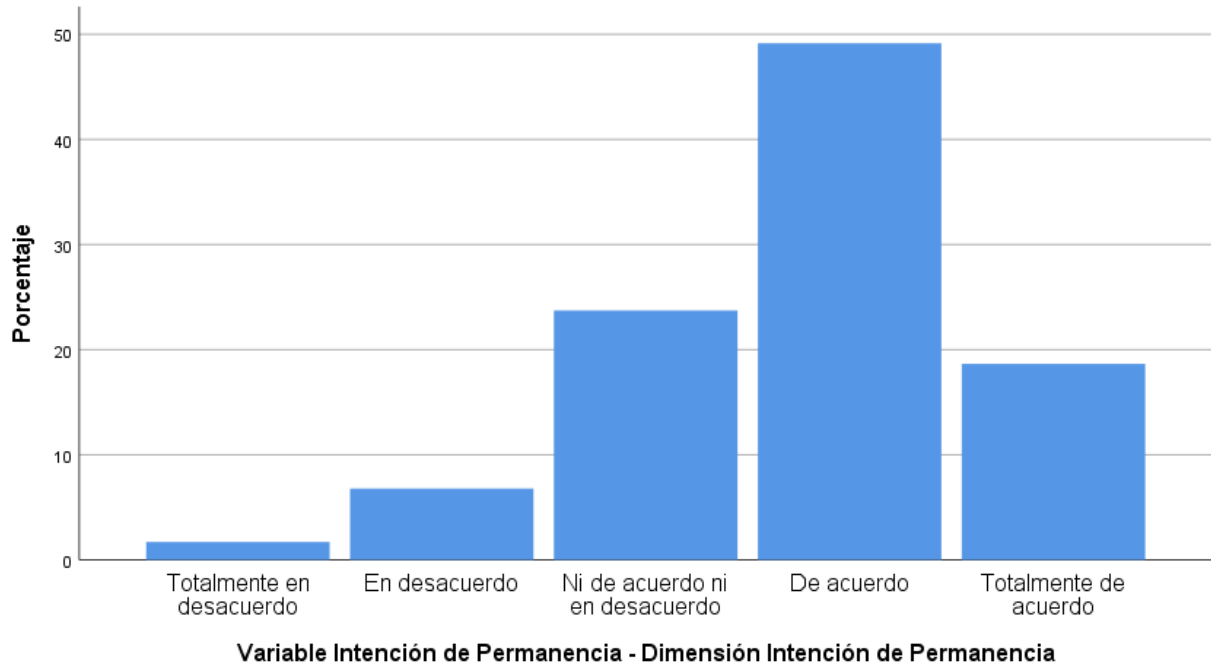
Gráfica 3.18. Variable Intención de Permanencia - Dimensión Satisfacción



Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

De acuerdo con los resultados mostrados en la gráfica 3.19, la mayor cantidad de colaboradores de la muestra estudiada está de acuerdo con su intención de permanencia a futuro dentro de la organización.

Gráfica 3.19. Variable Intención de Permanencia – Dimensión Intención de Permanencia

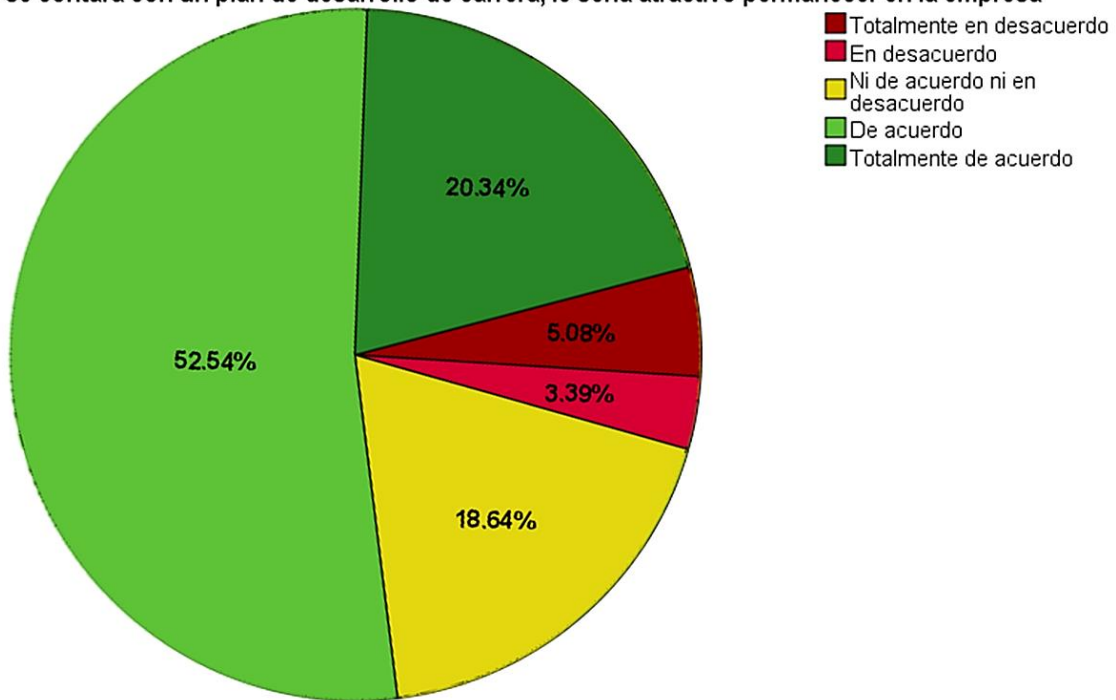


Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

A continuación, se muestran las frecuencias de respuestas del ítem que se considera más importante para la organización, donde el 20.34% está totalmente de acuerdo, el 52.54% está de acuerdo, el 18.64 no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 3.39% no está de acuerdo y el 5.08% está totalmente en desacuerdo con el hecho de que si en la organización se contara con un plan de desarrollo de carrera, le sería atractivo permanecer en la empresa (Gráfica 3.20).



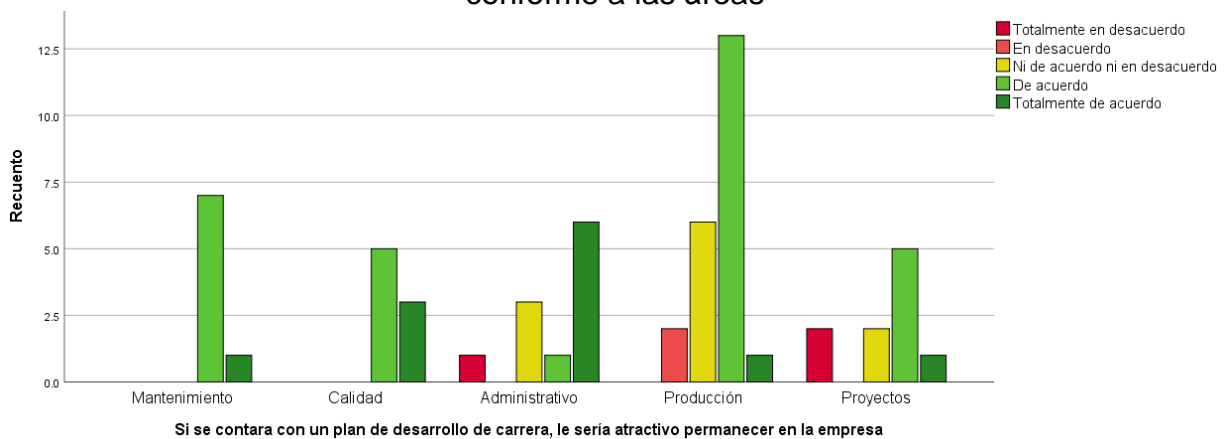
**Gráfica 3.20. Ítem de Intención de permanencia respecto a un plan de carrera.**  
**Si se contara con un plan de desarrollo de carrera, le sería atractivo permanecer en la empresa**



Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

Además, de la misma pregunta se realizó, por medio de una tabla de contingencia, la gráfica 3.21, donde se muestra que los colaboradores del área de calidad y mantenimiento son los que mayor interés tienen en un plan de carrera para considerar permanecer en la organización.

**Gráfica 3.21. Ítem de Intención de permanencia respecto a un plan de carrera conforme a las áreas**



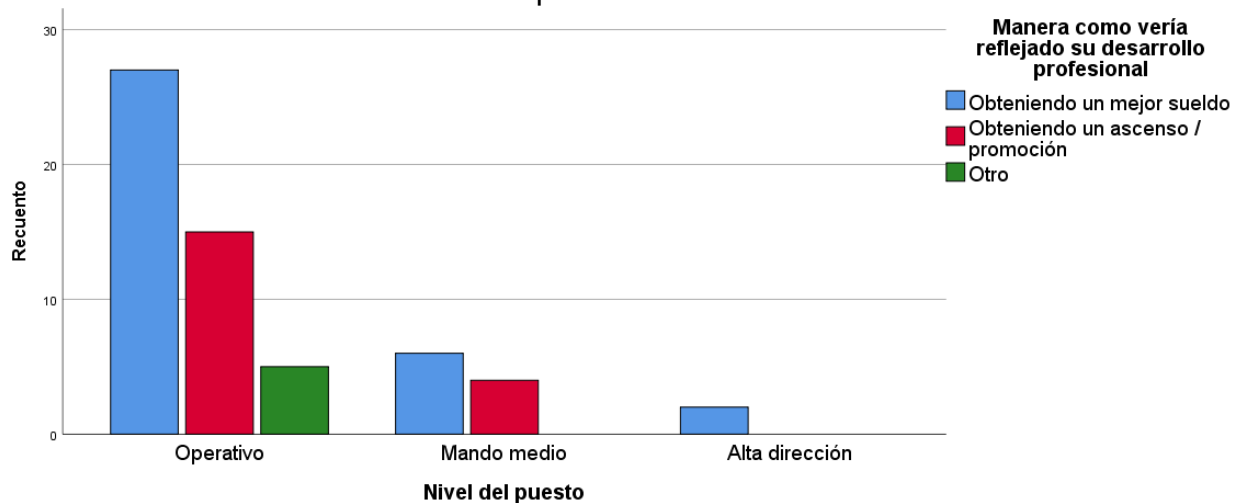
Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).



### 3.1.3 Preguntas nominales

Además, se realizaron gráficas generadas a través de tablas de contingencia para analizar las preguntas de tipo nominal. De esta forma, en la gráfica 3.22 se observan las respuestas de los colaboradores en cuanto a la manera como verían reflejado su desarrollo profesional, de acuerdo al nivel del puesto al que pertenecen. En las respuestas de la opción otro, los colaboradores contestaron que, por medio de capacitaciones constantes, un buen ambiente laboral y vales de despensa.

Gráfica 3.22. Niveles de puesto y la manera como verían reflejado su desarrollo profesional.



Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

En la tabla 3.15 se muestra que la mayoría de los colaboradores, teniendo hijos o no, desean alcanzar sus objetivos de desarrollo profesional en un periodo entre 1 y 3 años, en cambio, de las personas que respondieron que planean alcanzar sus objetivos inmediatamente, fue un 2.5% que sí tiene hijos.

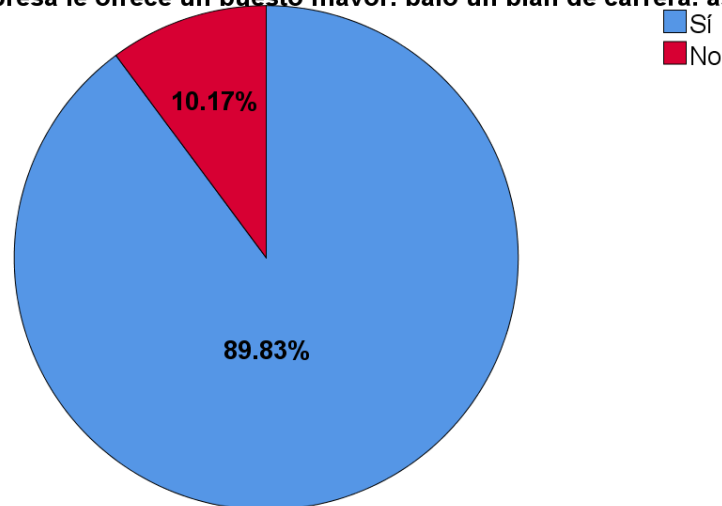
Tabla 3.15. Tiene hijos y el tiempo en el que planea alcanzar sus objetivos de desarrollo profesional

		Tiempo en el que planea alcanzar sus objetivos de desarrollo profesional							
		Inmediatamente	Menos de 1 año	1 - 3 años	4 años o más	Cuando se presente la oportunidad	El tiempo que sea necesario	No lo planeo	No sé
Tiene hijos	Sí	2.5%	27.5%	35.0%	5.0%	15.0%	5.0%	2.5%	7.5%
	No	0.0%	31.6%	47.4%	10.5%	0.0%	0.0%	10.5%	0.0%
Total		1.7%	28.8%	39.0%	6.8%	10.2%	3.4%	5.1%	5.1%

Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

En cuanto a la pregunta referente a si asumirían el reto de que se les ofreciera un puesto mayor bajo un plan de carrera (Gráfica 3.23), el 89.83% de la muestra dijo que sí.

Gráfica 3.23. Obtener un puesto mayor por medio de un plan de carrera  
¿Si la empresa le ofrece un puesto mayor. bajo un plan de carrera. asumiría el reto?

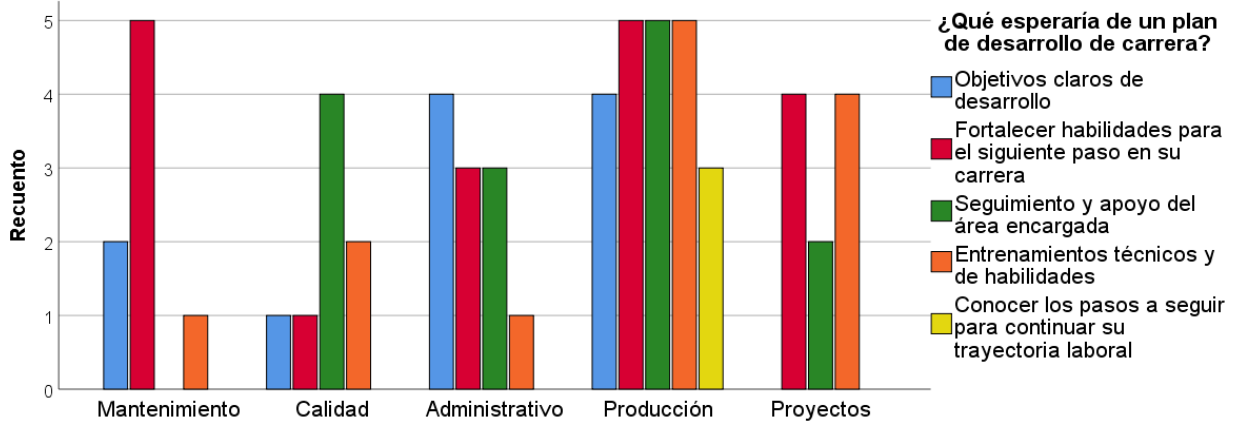


Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

En la gráfica 3.24 se muestra lo que esperarían los colaboradores de un plan de carrera, por área. En el caso del área de mantenimiento y producción, sobresalió el fortalecer habilidades para el siguiente paso en su carrera.



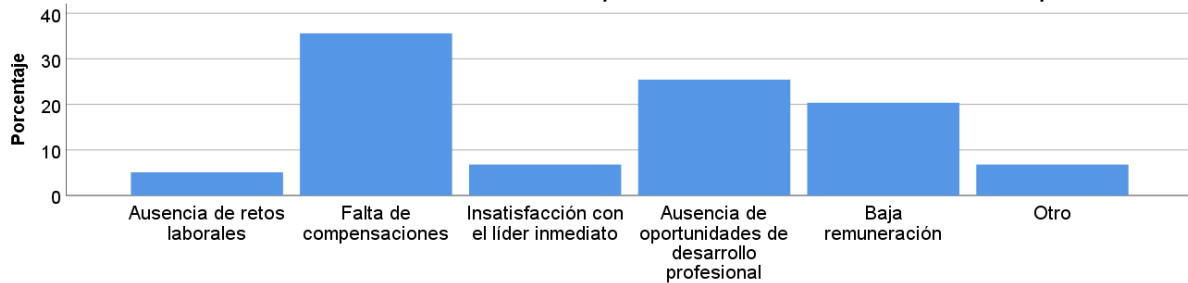
Gráfica 3.24. Qué esperaría de un plan de desarrollo de carrera cada área



Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

Por otra parte, de acuerdo a los resultados que se muestran en la gráfica 3.25, los colaboradores buscarían un nuevo empleo principalmente por la falta de compensaciones y la ausencia de oportunidades de desarrollo profesional.

Gráfica 3.25. Qué motivaría a los empleados a buscar un nuevo empleo.



Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

### 3.2 Análisis de correlación

En primer lugar, se realizó un análisis de normalidad para las variables de desarrollo profesional e intención de permanencia, incluyendo sus dimensiones, utilizando la prueba de Kolmogorov-Smirnov porque la muestra es mayor a 50. Como se muestra en la tabla 3.16, el nivel crítico de las mismas resultó ser, en su mayoría, menor al nivel de significancia de 0.05, por lo que, de acuerdo con IBM (2000), los datos no se ajustan a una distribución normal. Entonces se utilizarán pruebas no paramétricas para realizar las correlaciones.

Tabla 3.16. Prueba de normalidad.

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
<b>Desarrollo profesional</b>	.083	59	.200*
<b>Desarrollo profesional (nominal)</b>	.171	59	.000
Filosofía empresarial	.150	59	.002
Capacitación	.080	59	.200*
Desempeño	.157	59	.001
Capacidades	.138	59	.007
Oportunidades de desarrollo profesional	.099	59	.200*
Oportunidades de desarrollo profesional (nominal)	.171	59	.000
<b>Intención de permanencia</b>	.116	59	.047
<b>Intención de permanencia (nominal)</b>	.241	59	.000
Satisfacción	.084	59	.200*
Intención de permanencia	.122	59	.029
Intención de permanencia (nominal)	.241	59	.000

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

De esta forma, para calcular la asociación entre las variables de desarrollo profesional e intención de permanencia, de tipo nominal, se calculó primero la prueba estadística chi-cuadrada, que como se muestra en la tabla 3.17 y de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), no hay suficiente evidencia para concluir que las variables están relacionadas.

Tabla 3.17. Pruebas de chi-cuadrado.

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	44.095 <sup>a</sup>	50	.708
Razón de verosimilitud	43.595	50	.727
Asociación lineal por lineal	.000	1	.997
N de casos válidos	59		

a. 65 casillas (98.5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .05.

Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

De esta forma, se calculó también el coeficiente Goodman-Kruskal Lambda o Lambda ( $\lambda$ ), el cual, según IBM (2000), es una medida de asociación basada en chi-cuadrado. Los resultados se muestran en la tabla 3.18 y se puede observar que, en la versión asimétrica, tomando intención de permanencia como la variable dependiente, el nivel crítico (significación aproximada) es de 0.051, que de acuerdo con IBM (2000), al ser mayor a 0.05, se puede decir que las variables desarrollo profesional e intención de permanencia, de tipo nominal, no están relacionadas; o que la variable de desarrollo profesional no ayuda a pronosticar los valores de la variable intención de permanencia.

Sin embargo, con la versión simétrica, que es la proporción en que se reduce el error al predecir los valores de cualquiera de las dos variables mediante la tabla de contingencia, sí se obtiene una significación aproximada de 0.038 (menor a 0.05), pero con un coeficiente bajo de 0.099, con error estándar asintótico de 0.045 y un valor estadístico de contraste de 2.071.



Tabla 3.18. Medidas direccionales – Lambda.

			Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
<b>Nominal por Nominal</b>	<b>Lambda</b>	Simétrico	.099	.045	2.071	.038
		Desarrollo profesional dependiente	.070	.067	1.009	.313
		Intención de permanencia dependiente	.132	.065	1.950	.051

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

Además, utilizando Rho de Spearman se calcularon las correlaciones entre las variables desarrollo profesional e intención de permanencia, así como de sus dimensiones, para las de tipo ordinal. Entonces, de acuerdo con los valores de referencia de Hernández, Fernández y Baptista (2014), con un 99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error, significativa en el nivel de 0.000, se obtuvo que hay una relación lineal de 0.802, por lo que la correlación es fuerte y directamente proporcional (positiva) entre las variables (Tabla 3.19).

En este caso podría decirse que, al aumentar el desarrollo profesional, también aumenta la intención de permanencia por parte de los colaboradores de la empresa, y viceversa.

Todas las correlaciones son significativas en el nivel de 0.000, con un 99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error; de esta forma, las correlaciones fuertes se marcaron en color verde, a diferencia de las moderadas que se marcaron con color verde claro. De esta manera, se puede observar que la correlación más fuerte fue entre la variable intención de permanencia y la dimensión satisfacción (0.928).

Por su parte, la variable de desarrollo profesional tiene correlación moderada con las dimensiones filosofía empresarial (0.569), capacidades (0.729) e intención de



permanencia (0.607), y fuerte con la capacitación (0.827), desempeño (0.847), oportunidades de desarrollo profesional (0.825) y satisfacción (0.814).

En cambio, la dimensión con menor cantidad de correlaciones significativas es la de filosofía empresarial, que únicamente tiene una moderada con la dimensión de intención de permanencia (0.547).

La dimensión capacitación tiene correlaciones moderadas con desempeño (0.623), oportunidades de desarrollo profesional (0.592), satisfacción (0.595) y con la variable intención de permanencia (0.569).

El desempeño tiene correlaciones moderadas con las dimensiones capacidades (0.582), oportunidades de desarrollo profesional (0.651), satisfacción (0.663) y la variable intención de permanencia (0.622).

Las capacidades también tienen correlación moderada con las dimensiones de oportunidades de desarrollo profesional (0.502), satisfacción (0.666), intención de permanencia (0.504) y ésta última variable (0.648).

Las oportunidades de desarrollo profesional tienen correlación moderada con las dimensiones de satisfacción (0.694), intención de permanencia (0.582) y ésta misma variable (0.707).

La variable intención de permanencia tiene correlaciones fuertes con las dimensiones satisfacción (0.928) e intención de permanencia (0.835).

Por último, la dimensión satisfacción tiene correlación moderada con la dimensión intención de permanencia (0.596).



Tabla 3.19. Matriz de correlaciones Rho de Spearman.

	Desarrollo Profesional	Filosofía empresarial	Capacitación	Desempeño	Capacidades	Oportunidades de desarrollo profesional	Intención de permanencia	Satisfacción	Intención de permanencia
Desarrollo Profesional	1.000								
Filosofía empresarial	.569**	1.000							
Capacitación	.827**	0.255	1.000						
Desempeño	.847**	.449**	.623**	1.000					
Capacidades	.729**	.420**	.490**	.582**	1.000				
Oportunidades de desarrollo profesional	.825**	.466**	.592**	.651**	.502**	1.000			
Intención de permanencia	.802**	.491**	.569**	.622**	.648**	.707**	1.000		
Satisfacción	.814**	.405**	.595**	.663**	.666**	.694**	.928**	1.000	
Intención de permanencia	.607**	.547**	.380**	.450**	.504**	.582**	.835**	.596**	1.000

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

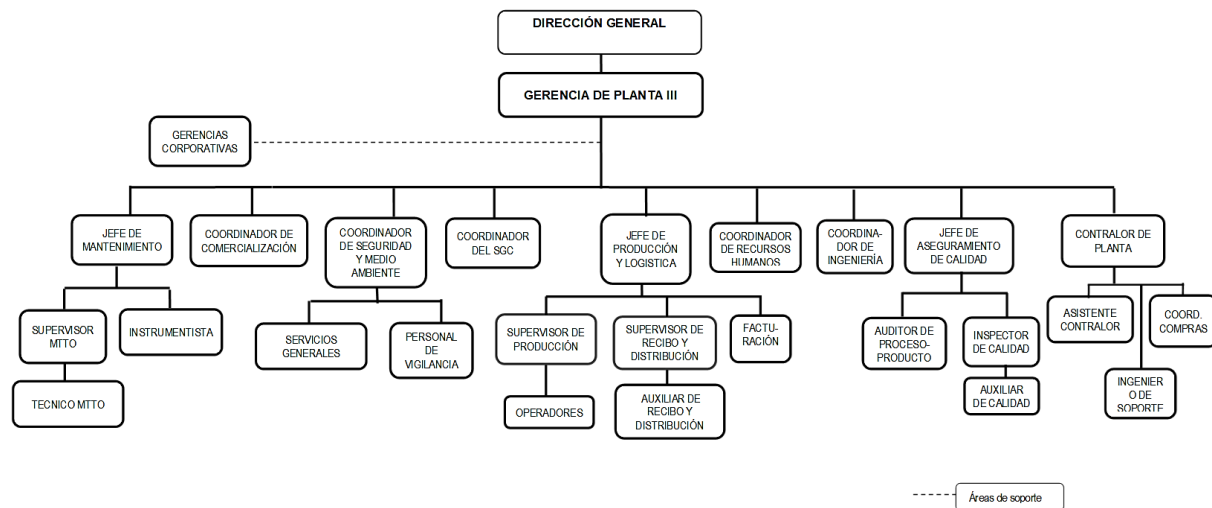
### 3.3 Diseño estratégico del plan de carrera

Como resultado del cálculo de las correlaciones descritas, se verificó que el desarrollo profesional sí influye positivamente en la intención de permanencia de los colaboradores de Especialidades Térmicas S.A. de C.V. De esta forma, junto con el departamento de Recursos Humanos, se consideró que el diseño de un plan de carrera para los colaboradores es factible y sería beneficioso para las metas de la empresa. Sin embargo, como prueba inicial se decidió comenzar por el área de calidad, debido a su desempeño y sus respuestas a favor de la implementación del plan de carrera.

#### 3.3.1 Actualización del organigrama de la organización

En primer lugar, para la realización del plan de carrera, se actualizó el organigrama de la organización (Figura 3.1), ya que con el que se contaba en el departamento de Recursos Humanos, no tomaba en cuenta los niveles jerárquicos ni los puestos existentes a la fecha.

Figura 3.1. Organigrama de la empresa actualizado



Fuente: Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).

#### 3.3.2 Descripciones de puestos y matriz de conocimientos, competencias y desempeño

Otro aspecto que se actualizó junto con la persona encargada del área de Recursos Humanos, fueron las descripciones de puestos; en este caso se muestran en el Anexo 4 las de los puestos del área de calidad.



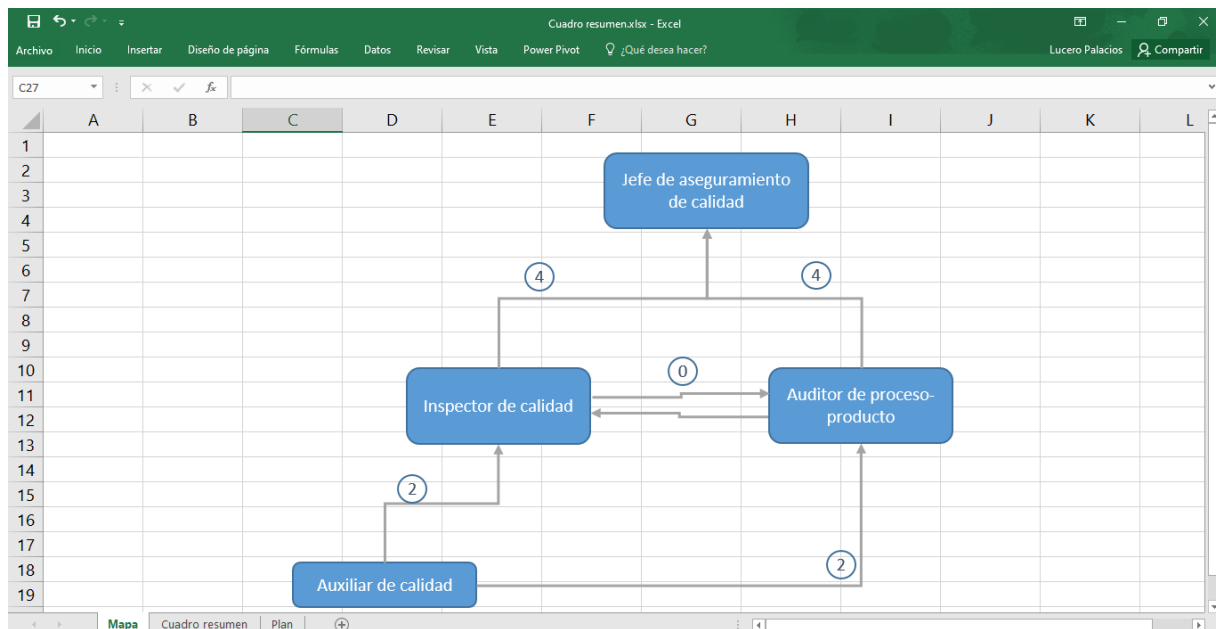


### 3.3.3 Rutas de carrera

En otro libro de trabajo, se estableció una plantilla para el diseño de plan de carrera para el área de calidad en general, de manera que se pueda personalizar de acuerdo a las necesidades de cada colaborador, es decir, individualmente.

En la primera parte se establecieron las rutas de carrera para el área de calidad, como se muestra en la figura 3.3, en el cual se muestra con flechas los puestos a los que puede ser promovido un candidato auxiliar de calidad y dentro de los círculos se muestran los años que le puede tomar como mínimo el cambiar de un puesto a otro, siempre y cuando cumpla con los requisitos y el área de Recursos Humanos tenga la vacante abierta.

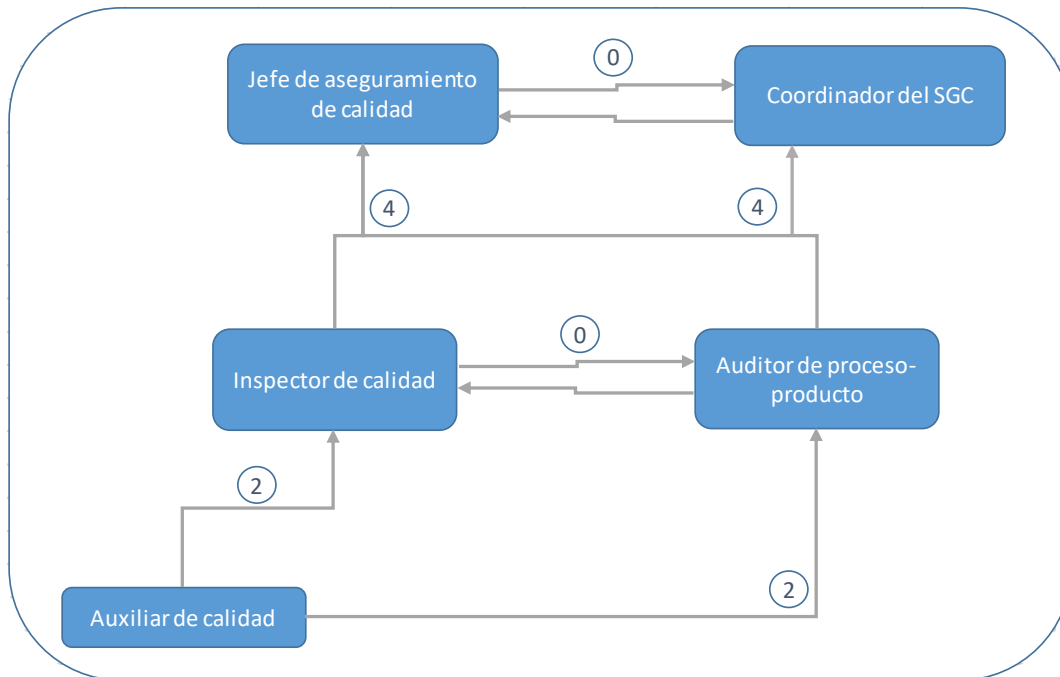
Figura 3.3. Mapa de carrera para el área de calidad.



Fuente: Elaboración propia con información de Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).

De esta forma, en la figura 3.4 se muestra la ruta de carrera para los auxiliares del área de calidad. Para ser inspector de calidad o auditor de proceso – producto, le puede tomar dos años, y si desea un puesto de un nivel mayor, le puede tomar 4 años más, dependiendo de si cumple con los requerimientos para el puesto y la disponibilidad para la vacante deseada.

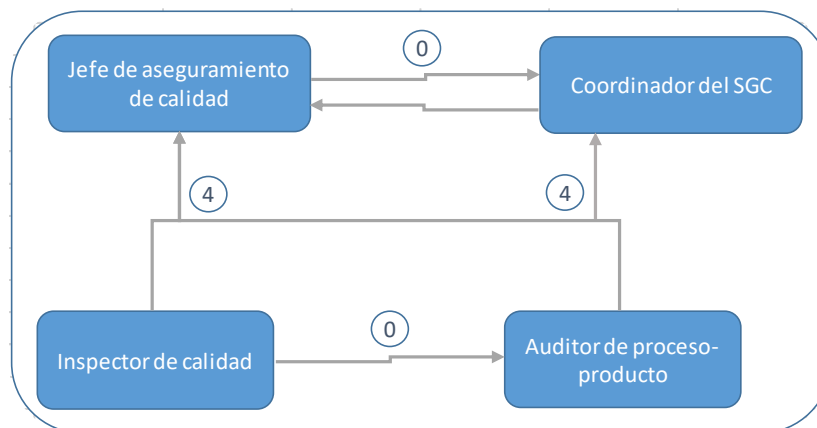
Figura 3.4. Ruta de carrera: Auxiliar de calidad.



Fuente: Elaboración propia con información de Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).

Así, en la figura 3.5 se muestra la ruta de carrera para el inspector de calidad, donde puede elegir tomar un puesto al mismo nivel, es decir, para convertirse en auditor de proceso, o mejorar sus capacidades para subir un nivel de jerarquía, como Jefe de aseguramiento de calidad o como Coordinador del SGC.

Figura 3.5. Ruta de carrera: Inspector de calidad.

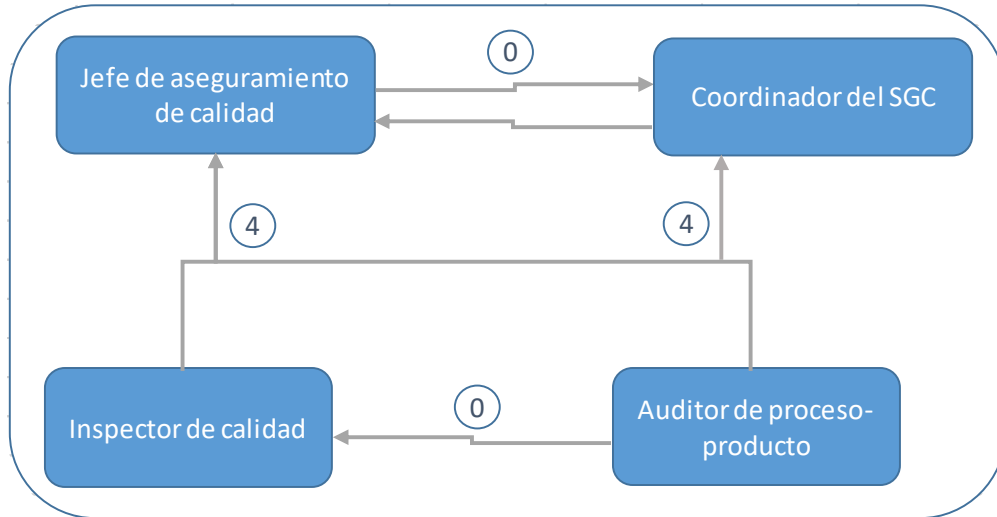


Fuente: Elaboración propia con información de Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).



También se muestra en la figura 3.6 la ruta de carrera para el Auditor de proceso – producto, que según el nivel que desee alcanzar, le puede tomar hasta 4 años lograrlo, de acuerdo a los requerimientos.

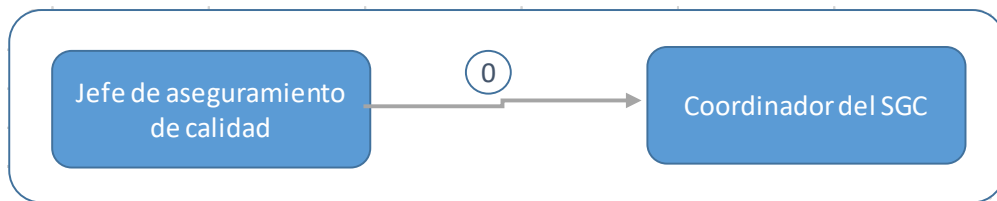
Figura 3.6. Ruta de carrera: Auditor de proceso – producto.



Fuente: Elaboración propia con información de Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).

La última ruta realizada corresponde a la del Jefe de aseguramiento de calidad, quien puede cambiar de departamento y ser Coordinador del SGC, un puesto que no forma parte del área de calidad pero que puede alcanzarse de acuerdo a los requerimientos cumplidos (Figura 3.7).

Figura 3.7. Ruta de carrera: Jefe de aseguramiento de calidad.



Fuente: Elaboración propia con información de Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).



### 3.3.4 Cuadro resumen de requerimientos

En la siguiente pestaña de la plantilla, se muestra un cuadro resumen de los requerimientos de los puestos que pueden alcanzar los colaboradores en el área de calidad (Figura 3.8).

Figura 3.8. Cuadro resumen del mapa de carrera del área de calidad.

CUADRO RESUMEN				
FAMILIA DE PUESTOS	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS INICIALES	CONOCIMIENTOS, COMPETENCIAS Y EXPERIENCIA DIFERENCIALES	ACCIONES A REALIZAR	AÑOS
AUXILIAR DE CALIDAD	<b>CONOCIMIENTOS ACTUALES</b> Inducción Grupo Etsa y Seguridad Política de manejo de materiales Participación en el SGC y como afecta su actividad en la empresa Manejo equipos de laboratorio metalúrgico (cortadora de disco, pulidora, microscopio, carbonitrurado, durómetros) y escala de durezas Ordenes de Trabajo Fundamentos de Tratamientos Térmicos Identificación y trazabilidad Norma IATF 16949 2016 Mufla y Balanza Preparación de Muestras para metalografías Durómetros			
	<b>COMPETENCIAS ACTUALES</b> Iniciativa Organización Contingencias Trabajo En Equipo Visión De Negocio Precisión Comunicación Disciplina Liderazgo Estabilidad Emocional			
	<b>EXPERIENCIA ACTUAL</b> Secundaria 1 año Inspección de materiales conforme a especificaciones.			
INSPECTOR DE CALIDAD		<b>CONOCIMIENTOS</b> Microscopio Metalografico Certificados de Calidad Manejo de Producto no Conforme Auditoria al proceso - al producto Y LPA Liberación y Entrega de Materiales		2
		<b>EXPERIENCIA</b> Secundaria, Preparatoria o carrera técnica 2 años Inspección de materiales en función de especificaciones, coordinar personal a cargo.		



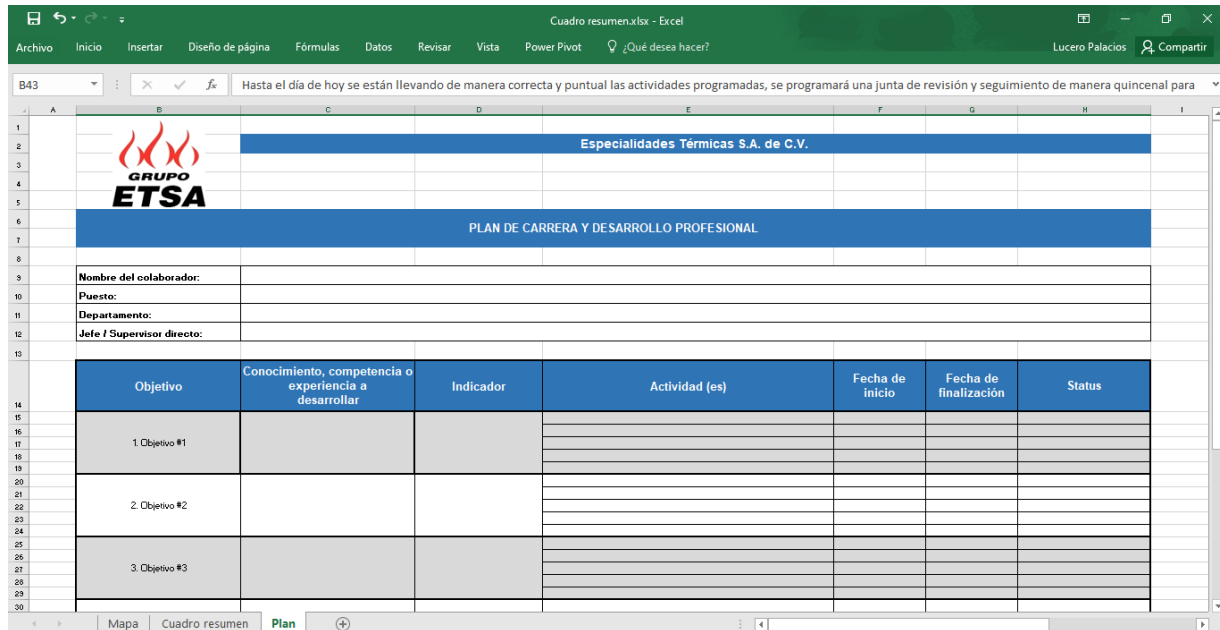
AUDITOR DE PROCESO-PRODUCTO		<p>CONOCIMIENTOS Microscopio Metalografico Certificados de Calidad Manejo de Producto no Conforme Auditoria al proceso - al producto Y LPA Liberación y Entrega de Materiales Control Estadístico del proceso</p>		2
JEFE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD		<p>CONOCIMIENTOS Microscopio Metalografico Certificados de Calidad Manejo de Producto no Conforme Auditoria al proceso - al producto Y LPA Liberación y Entrega de Materiales Control Estadístico del proceso Norma ISO TS 16949: 2009 Core Tools Auditor Interno IATF CQI-9 Solución de Problemas 8 D'S Formación de instructores</p>		4
COORDINADOR DEL SGC		<p>CONOCIMIENTOS Microscopio Metalografico Certificados de Calidad Manejo de Producto no Conforme Auditoria al proceso - al producto Y LPA Liberación y Entrega de Materiales Control Estadístico del proceso Norma ISO TS 16949: 2009 Core Tools Auditor Interno IATF CQI-9 Solución de Problemas 8 D'S Formación de instructores Plan de contingencias</p>		4
		<p>EXPERIENCIA Ingeniería Industrial, Ingeniero metalúrgico Inglés: 50% 6 años de experiencia en el área de tratamientos térmicos.</p>		

Fuente: Elaboración propia con información de Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).

### 3.3.5 Planes individuales de carrera

En la última pestaña de la plantilla realizada, se muestra la plantilla para el plan individual de carrera de los trabajadores, donde de acuerdo a sus necesidades, pueden determinar sus objetivos a seguir a largo plazo y que también se realice un seguimiento por parte de sus jefes. (Figura 3.10).

Figura 3.9. Plantilla para el plan individual de carrera.



Objetivo	Conocimiento, competencia o experiencia a desarrollar	Indicador	Actividad (es)	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Status
1. Objetivo #1						
2. Objetivo #2						
3. Objetivo #3						

Fuente: Elaboración propia con información de Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).

Cabe mencionar que en la actualidad existen *softwares* de diversas marcas que permiten realizar planes de carrera más completos para las empresas, sin embargo, no son baratos y por ello se utilizó Microsoft Office Excel 2016 como herramienta para la realización de un plan de carrera, fue la manera más barata y accesible para Especialidades Térmicas S.A. de C.V.


Entonces, de las figuras 3.10 a la 3.21, se muestra detalladamente el plan de carrera realizado para cada colaborador del área de calidad, donde se exponen los objetivos que debe lograr cada uno de ellos para avanzar en su carrera dentro de ETSA, de acuerdo a sus capacidades actuales, y si las actividades para ello están programadas o no para su cumplimiento.








Figura 3.12. Plan de carrera: Colaborador 3.

 <b>Especialidades Térmicas S.A. de C.V.</b>						
PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL						
<b>Nombre del colaborador:</b>		Colaborador 3				
<b>Puesto:</b>		Auditor producto-proceso				
<b>Departamento:</b>		Calidad				
<b>Jefe / Supervisor directo:</b>		Jefe de Aseguramiento de Calidad				
Objetivo	Competencia a desarrollar	Indicador	Actividad (es)	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Status
1. Cumplir con los requerimientos del propio puesto	Organización	Matriz de conocimientos, competencias y desempeño del personal	1.1 Norma IATF 16949 2016	21 de Junio de 2019	26 de Junio de 2019	Programado
2. Comenzar a tomar los cursos para el puesto deseado	Sugerencias	Matriz de conocimientos, competencias y desempeño del personal	2.1 Core Tools			Pendiente
			2.2 Auditor Interno IATF			Pendiente
			2.3 CQI-9			Pendiente
			2.4 Solución de Problemas 8 D'S			Pendiente
			2.5 Formación de instructores			Pendiente
3. Obtener un 50% en el manejo del idioma inglés	Manejo del idioma inglés	Porcentaje de manejo del idioma	3.1 Realizar un examen de colocación del idioma	08 de Septiembre de 2019	08 de Septiembre de 2019	Programado
			3.2 Gestionar clases de inglés en una institución con el área de RRHH			Pendiente
4. Obtener una ingeniería en sistema abierto	Flexibilidad cognitiva	Experiencia	4.1 Gestionar con el área de RRHH los convenios con universidades para seleccionar la más adecuada			Pendiente
			4.2 Iniciar el proceso de inscripción			Pendiente
COMENTARIOS						
Hasta el día de hoy se están llevando de manera correcta y puntual las actividades programadas, se programará una junta de revisión y seguimiento de manera quincenal para verificar avances de acuerdo al plan y dar retroalimentación.						
Firmas						
<b>Jefe / supervisor</b>			<b>Colaborador</b>			

Fuente: Elaboración propia con información de Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).




Figura 3.14. Plan de carrera: Colaborador 5.

 <b>Especialidades Térmicas S.A. de C.V.</b>						
PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL						
Nombre del colaborador:	Colaborador 5					
Puesto:	Auditor producto-proceso					
Departamento:	Calidad					
Jefe / Supervisor directo:	Jefe de Aseguramiento de Calidad					
Objetivo	Competencia a desarrollar	Indicador	Actividad (es)	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Status
1. Cumplir con los requerimientos del propio puesto	Trabajo en equipo	Matriz de conocimientos, competencias y desempeño del personal	1.1 Norma IATF 16949 2016	21 de Junio de 2019	26 de Junio de 2019	Programado
2. Comenzar a tomar los cursos para el puesto deseado	Sugerencias	Matriz de conocimientos, competencias y desempeño del personal	2.1 Core Tools			Pendiente
			2.2 Auditor Interno IATF			Pendiente
			2.3 CQI-9			Pendiente
			2.4 Solución de Problemas 8 D'S			Pendiente
			2.5 Formación de instructores			Pendiente
3. Obtener un 50% en el manejo del idioma inglés	Manejo del idioma inglés	Porcentaje de manejo del idioma	3.1 Realizar un examen de colocación del idioma	08 de Septiembre de 2019	08 de Septiembre de 2019	Programado
			3.2 Gestionar clases de inglés en una institución con el área de RRHH			Pendiente
4. Obtener una ingeniería en sistema abierto	Flexibilidad cognitiva	Experiencia	4.1 Gestionar con el área de RRHH los convenios con universidades para seleccionar la más adecuada			Pendiente
			4.2 Iniciar el proceso de inscripción			Pendiente
COMENTARIOS						
Hasta el día de hoy se están llevando de manera correcta y puntual las actividades programadas, se programará una junta de revisión y seguimiento de manera quincenal para verificar avances de acuerdo al plan y dar retroalimentación.						
Firmas						
Jefe / supervisor			Colaborador			

Fuente: Elaboración propia con información de Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).




Figura 3.15. Plan de carrera: Colaborador 6.

 Especialidades Térmicas S.A. de C.V.						
PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL						
Nombre del colaborador:	Colaborador 6					
Puesto:	Inspector de Calidad					
Departamento:	Calidad					
Jefe / Supervisor directo:	Jefe de Aseguramiento de Calidad					
Objetivo	Competencia a desarrollar	Indicador	Actividad (es)	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Status
1. Cumplir con los requerimientos del propio puesto	Precisión Organización Puntualidad Estabilidad emocional	Matriz de conocimientos, competencias y desempeño del personal	1.1 Norma IATF 16949 2016	21 de Junio de 2019	26 de Junio de 2019	Programado
			1.2 Manejo de Producto no Conforme	17 de Junio de 2019	28 de Junio de 2019	Programado
			1.3 Auditoria al proceso - al producto Y LPA	07 de Agosto de 2019	21 de Agosto de 2019	Programado
			1.4 Liberación y Entrega de Materiales	26 de Agosto de 2019	30 de Agosto de 2019	Programado
2. Comenzar a tomar los cursos para el puesto deseado	Comunicación Sugerencias Contingencias Liderazgo	Matriz de conocimientos, competencias y desempeño del personal	2.1 Control Estadístico del proceso			Pendiente
3. Obtener un 50% en el manejo del idioma inglés	Manejo del idioma inglés	Porcentaje de manejo del idioma	3.1 Realizar un examen de colocación del idioma	08 de Septiembre de 2019	08 de Septiembre de 2019	Programado
			3.2 Gestionar clases de inglés en una institución con el área de RRHH			Pendiente
4. Obtener una ingeniería en sistema abierto	Flexibilidad cognitiva	Experiencia	4.1 Gestionar con el área de RRHH los convenios con universidades para seleccionar la más adecuada			Pendiente
			4.2 Iniciar el proceso de inscripción			Pendiente
COMENTARIOS						
Hasta el día de hoy se están llevando de manera correcta y puntual las actividades programadas, se programará una junta de revisión y seguimiento de manera quincenal para verificar avances de acuerdo al plan y dar retroalimentación.						
Firmas						
Jefe / supervisor			Colaborador			


Fuente: Elaboración propia con información de Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).

Figura 3.16. Plan de carrera: Colaborador 7.

 <b>Especialidades Térmicas S.A. de C.V.</b>						
PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL						
Nombre del colaborador:	Colaborador 7					
Puesto:	Inspector de Calidad					
Departamento:	Calidad					
Jefe / Supervisor directo:	Jefe de Aseguramiento de Calidad					
Objetivo	Competencia a desarrollar	Indicador	Actividad (es)	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Status
1. Cumplir con los requerimientos del propio puesto	Sugerencias	Matriz de conocimientos, competencias y desempeño del personal	1.1 Auditoría al proceso - al producto Y LPA	07 de Agosto de 2019	21 de Agosto de 2019	Programado
2. Obtener un 50% en el manejo del idioma inglés	Manejo del idioma inglés	Porcentaje de manejo del idioma	2.1 Realizar un examen de colocación del idioma	08 de Septiembre de 2019	08 de Septiembre de 2019	Programado
			2.2 Gestionar clases de inglés en una institución con el área de RRHH			Pendiente
3. Obtener una ingeniería en sistema abierto	Flexibilidad cognitiva	Experiencia	3.1 Gestionar con el área de RRHH los convenios con universidades para seleccionar la más adecuada			Pendiente
			3.2 Iniciar el proceso de inscripción			Pendiente
COMENTARIOS						
<p>Hasta el día de hoy se están llevando de manera correcta y puntual las actividades programadas, se programará una junta de revisión y seguimiento de manera quincenal para verificar avances de acuerdo al plan y dar retroalimentación. El colaborador tiene buen cumplimiento para avanzar en su plan de carrera.</p>						
Firmas						
<p>Jefe / supervisor</p>			<p>Colaborador</p>			

Fuente: Elaboración propia con información de Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).


Figura 3.17. Plan de carrera: Colaborador 8.

 <b>Especialidades Térmicas S.A. de C.V.</b>						
PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL						
<b>Nombre del colaborador:</b>		Colaborador 8				
<b>Puesto:</b>		Auxiliar de Calidad				
<b>Departamento:</b>		Calidad				
<b>Jefe / Supervisor directo:</b>		Inspector de Calidad				
Objetivo	Competencia a desarrollar	Indicador	Actividad (es)	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Status
1. Cumplir con los requerimientos del propio puesto	Trabajo en equipo Precisión Puntualidad	Matriz de conocimientos, competencias y desempeño del personal	1.1 Participación en el SGC y como afecta su actividad en la empresa	14 de Junio de 2019	17 de Junio de 2019	Programado
			1.4 Identificación y trazabilidad	31 de Julio de 2019	02 de Agosto de 2019	Programado
			1.3 Mufia y balanza	01 de Julio de 2019	19 de Julio de 2019	Programado
2. Comenzar a tomar los cursos para el puesto deseado	Sugerencias	Matriz de conocimientos, competencias y desempeño del personal	2.1 Microscopio metalográfico			Pendiente
			2.2 Certificados de calidad			Pendiente
			2.3 Auditoría al proceso - al producto Y LPA			Pendiente
			2.4 Liberación y Entrega de Materiales			Pendiente
<b>COMENTARIOS</b>						
Hasta el día de hoy se están llevando de manera correcta y puntual las actividades programadas, se programará una junta de revisión y seguimiento de manera quincenal para verificar avances de acuerdo al plan y dar retroalimentación.						
<b>Firmas</b>						
Jefe / supervisor			Colaborador			

Fuente: Elaboración propia con información de Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).




Figura 3.19. Plan de carrera: Colaborador 10.

 <b>Especialidades Térmicas S.A. de C.V.</b>						
PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL						
<b>Nombre del colaborador:</b>		Colaborador 10				
<b>Puesto:</b>		Auxiliar de Calidad				
<b>Departamento:</b>		Calidad				
<b>Jefe / Supervisor directo:</b>		Inspector de Calidad				
Objetivo	Competencia a desarrollar	Indicador	Actividad (es)	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Status
1. Cumplir con los requerimientos del propio puesto	Iniciativa	Matriz de conocimientos, competencias y desempeño del personal	1.1 Participación en el SGC y como afecta su actividad en la empresa	14 de Junio de 2019	17 de Junio de 2019	Programado
			1.2 Fundamentos de Tratamientos Térmicos	18 de Junio de 2019	19 de Junio de 2019	Programado
			1.3 Identificación y trazabilidad	31 de Julio de 2019	02 de Agosto de 2019	Programado
			1.4 Norma IATF 16949 2016	21 de Junio de 2019	26 de Junio de 2019	Programado
2. Comenzar a tomar los cursos para el puesto deseado	Orden, limpieza y seguridad Sugerencias	Matriz de conocimientos, competencias y desempeño del personal	2.1 Certificados de calidad			Pendiente
			2.2 Manejo de Producto no Conforme			Pendiente
			2.3 Auditoría al proceso - al producto Y LPA			Pendiente
			2.4 Liberación y Entrega de Materiales			Pendiente
<b>COMENTARIOS</b>						
Hasta el día de hoy se están llevando de manera correcta y puntual las actividades programadas, se programará una junta de revisión y seguimiento de manera quincenal para verificar avances de acuerdo al plan y dar retroalimentación.						
<b>Firmas</b>						
Jefe / supervisor				Colaborador		


Fuente: Elaboración propia con información de Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).

Figura 3.20. Plan de carrera: Colaborador 11.

 <b>Especialidades Térmicas S.A. de C.V.</b>						
PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL						
<b>Nombre del colaborador:</b>		Colaborador 11				
<b>Puesto:</b>		Auxiliar de Calidad				
<b>Departamento:</b>		Calidad				
<b>Jefe / Supervisor directo:</b>		Inspector de Calidad				
Objetivo	Competencia a desarrollar	Indicador	Actividad (es)	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Status
1. Cumplir con los requerimientos del propio puesto	Iniciativa Organización Disciplina Puntualidad Estabilidad emocional Trabajo en equipo Precisión	Matriz de conocimientos, competencias y desempeño del personal	1.1 Manejo equipos de laboratorio metalúrgico (cortadora de disco, pulidora, microscopio, carbonitrurado, durómetros) y escala de durezas	17 de Julio de 2019	07 de Agosto de 2019	Programado
			1.2 Fundamentos de Tratamientos Térmicos	18 de Junio de 2019	19 de Junio de 2019	Programado
			1.3 Norma IATF 16949 2016	21 de Junio de 2019	26 de Junio de 2019	Programado
2. Comenzar a tomar los cursos para el puesto deseado	Comunicación Orden, limpieza y seguridad Sugerencias Contingencias Liderazgo	Matriz de conocimientos, competencias y desempeño del personal	2.1 Manejo de Producto no Conforme			Pendiente
			2.2 Auditoría al proceso - al producto Y LPA			Pendiente
			2.3 Liberación y Entrega de Materiales			Pendiente
<b>COMENTARIOS</b>						
Hasta el día de hoy se están llevando de manera correcta y puntual las actividades programadas, se programará una junta de revisión y seguimiento de manera quincenal para verificar avances de acuerdo al plan y dar retroalimentación.						
<b>Firmas</b>						
Jefe / supervisor			Colaborador			

Fuente: Elaboración propia con información de Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).

Figura 3.21. Plan de carrera: Colaborador 12.

 <b>Especialidades Térmicas S.A. de C.V.</b>						
PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL						
<b>Nombre del colaborador:</b>		Colaborador 12				
<b>Puesto:</b>		Auxiliar de Calidad				
<b>Departamento:</b>		Calidad				
<b>Jefe / Supervisor directo:</b>		Inspector de Calidad				
Objetivo	Competencia a desarrollar	Indicador	Actividad (es)	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Status
1. Cumplir con los requerimientos del propio puesto	Iniciativa Organización	Matriz de conocimientos, competencias y desempeño del personal	1.1 Participación en el SGC y como afecta su actividad en la empresa	14 de Junio de 2019	17 de Junio de 2019	Programado
			1.2 Manejo equipos de laboratorio metalúrgico (cortadora de disco, pulidora, microscopio, carbonitrurado, durómetros) y escala de durezas	17 de Julio de 2019	07 de Agosto de 2019	Programado
			1.3 Fundamentos de Tratamientos Térmicos	18 de Junio de 2019	19 de Junio de 2019	Programado
			1.4 Identificación y trazabilidad	31 de Julio de 2019	02 de Agosto de 2019	Programado
			1.5 Norma IATF 16949 2016	21 de Junio de 2019	26 de Junio de 2019	Programado
2. Comenzar a tomar los cursos para el puesto deseado	Comunicación Orden, limpieza y seguridad Sugerencias	Matriz de conocimientos, competencias y desempeño del personal	2.1 Certificados de calidad			Pendiente
			2.2 Manejo de Producto no Conforme			Pendiente
			2.3 Auditoría al proceso - al producto y LPA			Pendiente
			2.4 Liberación y Entrega de Materiales			Pendiente
COMENTARIOS						
Hasta el día de hoy se están llevando de manera correcta y puntual las actividades programadas, se programará una junta de revisión y seguimiento de manera quincenal para verificar avances de acuerdo al plan y dar retroalimentación.						
Firmas						
Jefe / supervisor			Colaborador			

Fuente: Elaboración propia con información de Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).



## **CAPÍTULO IV.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**





## 4.1 Conclusiones

De acuerdo con los objetivos planteados, se diseñó una propuesta de plan de carrera que permitiera el desarrollo de los colaboradores de ETSA, que junto con el personal de RRHH, se decidió que fuera únicamente del área de calidad como prueba inicial, debido a su desempeño y sus respuestas a favor de dicho procedimiento.

Además, durante la elaboración de la presente investigación, se encontró que hay una cantidad limitada de información donde se vincula a las dos variables estudiadas. Sin embargo, por medio de los datos obtenidos para el caso de estudio, se puede concluir que más del 80% de los colaboradores están de acuerdo con la filosofía de la organización y tienen compatibilidad con la misma.

Respecto a la capacitación, más del 10% de los colaboradores está en desacuerdo y 40% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; se descubrió que esto es debido a que la organización no les brinda formación acorde a sus necesidades ni a las de la organización, ni siquiera cuando ingresan a la misma.

Por otro lado, la gran mayoría de los colaboradores está de acuerdo con los aspectos de su desempeño y sus capacidades en cuanto al enfoque a su desarrollo profesional.

Los colaboradores, en su mayoría, están satisfechos o tienen una opinión neutra relativa a este aspecto derivado de su desarrollo profesional; y en cuanto a la intención de permanencia, tienen opiniones variadas, pero la mayoría contestó favorablemente.

En cuanto a las aspiraciones de los colaboradores con respecto a sus oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa, la manera como verían reflejado su desarrollo profesional sería obteniendo un mejor sueldo y en segundo lugar sería obteniendo un ascenso/promoción.

Además, la mayoría de los colaboradores, teniendo hijos o no, desean alcanzar sus objetivos de desarrollo profesional en un periodo entre 1 y 3 años, en cambio, de las personas que respondieron que planean alcanzar sus objetivos inmediatamente, fue un 2.5% que sí tiene hijos.

El 89.83% de la muestra dijo que sí asumirían el reto de que se les ofreciera un puesto mayor bajo un plan de carrera, la cual es una de las razones por las que el



departamento de Recursos Humanos, consideró factible el hecho de diseñar un plan de carrera.

Respecto a lo que esperarían los colaboradores de un plan de carrera, por área, sobresalió que, en el área de mantenimiento y producción, les gustaría fortalecer sus habilidades para el siguiente paso en su carrera. También valoran el seguimiento y apoyo del área encargada, así como el hecho de poder contar con objetivos claros de desarrollo.

Por otra parte, buscarían un nuevo empleo principalmente por la falta de compensaciones y en segundo lugar por la ausencia de oportunidades de desarrollo profesional.

Por medio de los datos recolectados para el presente caso de estudio, también se puede aceptar la hipótesis planteada, debido a que, por medio de las correlaciones calculadas, se verificó que el desarrollo profesional sí influye positivamente en la intención de permanencia de los colaboradores de Especialidades Térmicas S.A. de C.V.

Por otro lado, se expusieron únicamente como puestos clave los del área de calidad, incluyendo, por medio de las descripciones de puestos y la matriz de conocimientos, competencias y desempeño del personal, los requisitos para la selección del personal adecuado.

De esa manera, se establecieron las rutas de carrera para el crecimiento gradual de los colaboradores dentro de la empresa por medio del diseño estratégico del plan de carrera en el área de calidad, como un punto de partida para su implementación en otras áreas de la empresa.

#### **4.2 Recomendaciones**

Mediante los datos recabados, se pudo observar que los colaboradores de la empresa tienen una inclinación hacia la opinión de no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en aspectos como la capacitación recibida, debido a que no se les brinda de la manera en que ellos consideran adecuada y algunos ni siquiera la reciben. Esto coincide con el hecho de que señalaron más importante el poder fortalecer sus habilidades por medio



del plan de carrera, indistintamente del área en la que se encuentran. Incluso esta puede ser la razón por la que se estén generando productos no conformes a lo que los clientes de la organización solicitan.

Por ello es de suma importancia que la organización seleccionada para el caso de estudio, tome en cuenta la matriz de conocimientos, competencias y desempeño del personal, ya que los planes y programaciones de formación y desarrollo deben cumplirse de acuerdo con las necesidades detectadas.

Por otro lado, debido a que la dimensión que más relación tuvo con la intención de permanecer fue la satisfacción, se recomienda a la organización realizar estudios de este aspecto, incluyendo otras variables que permitan conocer qué otras estrategias pueden ayudar a incrementar la satisfacción de los colaboradores y de esta manera permanezcan más tiempo en la organización.

Además, se considera importante que se cree el plan de carrera de una manera más completa, abarcando las demás áreas en la organización y verificar si después de un tiempo considerable tras su implementación, han disminuido los problemas con los clientes y se ha incrementado la intención de permanencia de los colaboradores. También se puede analizar el costo-beneficio de su implementación.

Sin embargo, es importante realizar un curso o charla con los colaboradores para dejarles claro que el poder acceder a un puesto de diferente jerarquía y responsabilidades o de diferentes funciones, no solo depende del cumplimiento de los requisitos, sino de la disponibilidad de vacante en sí u otros factores que el departamento de Recursos Humanos puede considerar, por lo que el tiempo en el que pueden alcanzar su meta puede alargarse.

Respecto a la metodología utilizada, se recomienda a los investigadores interesados en estudiar el tema, que realicen un instrumento con un solo tipo de escala, ya que como se pudo observar anteriormente, la utilización de dos tipos implicó la obtención de resultados un poco contradictorios.

En cuanto a la aplicación del instrumento, debido a que algunos colaboradores tuvieron miedo de llegar a perder su empleo si sus jefes veían sus respuestas, ya que se



consideró un tema sumamente delicado, se puede buscar un método diferente de aplicación para darles mayor certeza de que pueden contestar de manera verídica sin que esto tenga repercusiones en su empleo.



## **V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Adecco México. (2017). Mejores prácticas para atraer y retener talento 2017. México.
- Alles, M. A. (2009). Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2012). Diccionario de términos de Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica.
- AméricaEconomía, R. (18 de Agosto de 2014). 69% de las empresas no cuentan con plan de desarrollo de carrera. Chile. Recuperado el 12 de Abril de 2018, de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/69-de-las-empresas-no-cuentan-con-plan-de-desarrollo-de-carrera>
- Andrade S. (10 de Octubre de 2018). La importancia de captar y retener el talento. México: El Financiero. Recuperado el 12 de diciembre de 2018, de <https://www.elfinanciero.com.mx/bajio/la-importancia-de-captar-y-retener-el-talento>
- Ayala, J. A. (Mayo de 2013). Diseño de un plan de sucesión basado en un modelo de competencias para el personal clave de una empresa constructora. Monterrey, Nuevo León, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Banxico (2017): Los Millennials en el Mercado Laboral: Hechos Estilizados y Opinión Empresarial. edit. por Banco de México. Banco de México. México (Reporte sobre las Economías Regionales Abril – Junio 2017).
- Becerril, D. (11 de enero de 2018). Sector automotriz compite por retención de personal. México: El Economista. Recuperado el 12 de diciembre de 2018, de <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Sector-automotriz-compite-por-retencion-de-personal-20180111-0018.html>
- Bermúdez, J., Pérez, A. M., Ruiz, J. A., Sanjuan, P., & Rueda, B. (2012). Psicología de la personalidad. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Bernal, H. (1974). Principios de investigación de operaciones. México: Herrero Hermanos.
- Branham, Leigh (2012): The 7 hidden reasons employees leave. How to recognize the subtle signs and act before it's too late. Second edition. New York: American Management Association. Disponible en línea en



<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=502106>.

- Cardenas, C. (Junio de 2013). Plan de carrera administrativa como herramienta para mejorar el desempeño de los empleados de la SAT Quetzaltenango. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Castillo, M. Á. (2009). Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing. Madrid: Ecobook - Editorial del Economista.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. 3a ed. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). Administración De Recursos Humanos. McGraw Hill.
- Concejo, E. (09 de Abril de 2018). Taxonomía de generaciones. España: La Vanguardia. Recuperado el 07 de abril de 2019, de <https://www.lavanguardia.com/vivo/20180408/442342457884/descubre-que-generacion-perteneces.html>
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (2016): Informe Trimestral sobre el Desarrollo de Capital Humano en México. Segundo Trimestre (abril-junio) de 2016. CONOCER.
- Contreras, A. (01 de Febrero de 2018a). Así ha logrado Bombardier abatir la rotación de personal. México: El Financiero. Recuperado el 12 de diciembre de 2018, de <https://www.elfinanciero.com.mx/bajio/asi-ha-logrado-bombardier-abatir-la-rotacion-de-personal>
- Contreras, A (30 de Abril de 2018b). Rotación laboral alcanza niveles críticos en el Bajío. México: El Financiero. Recuperado el 12 de diciembre de 2018, de <https://www.elfinanciero.com.mx/bajio/rotacion-laboral-alcanza-niveles-criticos-en-el-bajio>
- Cortés Sánchez, Julián David; Grueso Hiniestroza, Merlin Patricia (2016): Lo que los trabajadores quieren Vs. Lo que las empresas necesitan: implementación de las Anclas de Carrera de Edgar Schein en un Contact Centre.
- De León, L. M. (enero de 2014). Propuesta para la elaboración de un plan de carrera para el área operativa en un ingenio azucarero de la costa sur. Escuintla, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. (14a. ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2012a). *Acerca de ETSA*. Recuperado el 16 de mayo de 2019 de: <https://www.especialidadestermicas.com/acerca-de-etsa>
- Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2012b). *Inicio*. Recuperado el 16 de mayo de 2019 de: <https://www.especialidadestermicas.com/>
- Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019). *Información de Recursos Humanos*. México.
- Gómez-Mejía, L. R.; Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (2016). *Gestión de recursos humanos*. 8ª ed. Madrid: Pearson Educación.
- Grau, À., & Trilla, J. (2017). *El sistema de evaluación del desempeño en la Diputación de Tarragona. Un instrumento de desarrollo profesional*. *Pertsonak eta Antolakunde Publikoak kudeatzeko Euskal Aldizkaria, Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*. (12), 42-51.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista M. P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6a ed. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Hidalgo, A. (12 de Noviembre de 2018). *OPINIÓN: Una estrategia para retener el talento de tu empresa*. México: Expansión. Recuperado el 12 de diciembre de 2018, de <https://expansion.mx/opinion/2018/11/12/opinion-estrategia-para-retener-el-talento>
- Human Capital (2016). *Tendencias Globales en Capital Humano 2016. La nueva organización: un diseño diferente*. Reino Unido: Deloitte University Press.
- IBM (2000). *SPSS. Guía para el análisis de datos*. Madrid, 20-22.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración: un enfoque internacional y de innovación* (8 ed.). México: McGraw-Hill.
- Littlewood, H. (2006). *Antecedentes de la rotación voluntaria de personal*. *Investigación Administrativa*, (97), 7-25.
- Madero, S. M. (2010). *Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador*. *Contaduría y Administración* (232), 111.
- Manpower Group: 2016/2017 Talent Shortage Survey. edit. por Manpower Group.





- ManpowerGroup (2018): Resolviendo la escasez de talento. Crear, adquirir, tomar prestado y construir puentes. edit. por ManpowerGroup.
- Merlevede, P. (2014): Talent Management: A Focus on Excellence.
- Moirano, R., Romero, P., Muñoz, L., (eds.) (2015): Análisis de Anclas de Carrera en Bahía Blanca. XII Congreso Internacional de Administración "La gestión y las nuevas competencias en un mundo de cambios constantes", Noviembre. Universidad Nacional del Sur.
- Mondy, R. W. & Mondy, J. B. (2010). Administración de recursos humanos. 11a ed. México: Pearson Educación de México.
- MTD Training (2013): Personal Confidence And Motivation.
- Nieves, I. (2010). Planes de carrera: ¿mito o realidad? En: Observatorio Laboral 3 (5), pág. 75–92.
- Periódico Excelsior. (26 de abril de 2018). Brillan en el Ranking. Los Mejores Lugares para Trabajar en México 2018. 28-30.
- Rafael, S., Palmar, G., Jhoan, M., & Valero, U. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos. Espacios Públicos, 17(39), 159-188.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento Organizacional. (Decimotercera edición ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P.; Coulter, M. K. (2014). Administración. 12a ed. México, D.F.: Pearson.
- Russi, S. P. (mayo de 2016). Diseño y elaboración de un plan carrera, para la optimización del clima laboral de la dirección técnica de Mapfre. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Torres, E. M. (abril de 2015). Análisis y diseño de un plan de carrera para el área de ventas. Caso: Pasteurizadora Quito S.A. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Tristán, A. (2008). Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. Avances en Medición, 6, 37–48.
- Universia México. (19 de Septiembre de 2013). Plan de carrera: una herramienta para el éxito de los empleados. México. Recuperado el 12 de Abril de 2018, de



<http://noticias.universia.net.mx/en-portada/noticia/2013/09/19/1050683/plan-carrera-herramienta-exito-empleados.html>

Venegas, J. (junio de 2013). Propuesta de mejora en un departamento de administración de flotilla de reparto. D.F., México: Instituto Politécnico Nacional.

Zubillaga, Nieves; Irma (2010): Planes de carrera: ¿mito o realidad? En: Observatorio Laboral 3 (5), pág. 75–92.



## ANEXOS





## Anexo 2. Resultados de consulta de expertos con modelo Lawshe modificado

	1. A.C.A.	2. D.A.D.H.	3. A.G.	4. J.M.R.	5. A.A.A.G.	6. J.C.L.	7. A.C.G.		CVR
1. Sexo (a. Femenino, b. Masculino)	X	X		X	X	X	X		0.714
2. Edad (a. Menor a 26 años, b. De 26-38, c. De 39-50, d. 51 o más)	X	X		X	X	X	X		0.714
3. Estado civil (a. Casado, b. Soltero, c. Unión libre)	X			X	X	X	X		0.429
4. Nivel educativo (a. Secundaria, b. Preparatoria, c. Bachillerato, d. Técnico)	X	X	X	X	X	X	X		1
5. Experiencia laboral (a. Menos de 1 año, b. 1-5 años, c. 6-10 años, d. 11-15 años)	X	X	X	X	X	X	X		1
6. ¿A qué área pertenece?	X		X		X	X	X		0.429
7. ¿Cuál es el nivel de su cargo? (a. Mando medio, b. Operativo, c. Alta dirección)	X	X	X	X	X	X	X		1
8. ¿Qué tipo de contrato o relación laboral tiene? (a. Fijo, b. Temporal, c. Oportunista)	X	X		X	X	X	X		0.714
9. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa? (a. Menos de 1 año, b. 1-5 años, c. 6-10 años, d. Más de 10 años)	X	X	X	X	X	X	X		1
10. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en su puesto actual? (a. Menos de 1 año, b. 1-5 años, c. 6-10 años, d. Más de 10 años)	X	X	X	X	X	X	X		1
11. ¿Cuántos cargos ha ocupado en la empresa? (a. Uno, b. Dos, c. Tres, d. Cuatro o más)	X	X	X		X	X	X		0.714
14. La visión, valores y metas de la empresa son entendidas profundamente	X	X	X	X	X	X			0.714
16. Considera que sus objetivos profesionales y los objetivos de la empresa son compatibles	X	X	X	X	X	X	X		1
17. Considera que usted está comprometido con los objetivos de la empresa	X	X	X	X	X	X	X		1
18. Considera que usted vive los valores de la empresa	X	X	X	X	X	X			0.714
20. Frecuentemente se brinda capacitación en la unidad, área o departamento	X	X	X	X	X		X		0.714
21. La capacitación que brinda la empresa satisface sus necesidades personales	X	X	X	X	X	X	X		1
22. Entiende claramente qué programas de capacitación pueden acelerar su desarrollo	X	X	X		X	X	X		0.714
23. Los programas de capacitación están alineados con sus propios objetivos	X	X	X		X	X	X		0.714
24. Usted se preocupa por prepararse porque conoce los beneficios que la capacitación le brinda	X	X	X	X	X	X	X		1
25. La capacitación que recibe de la empresa se basa en una secuencia y un plan de desarrollo	X	X	X	X	X		X		0.714
26. Existen planes y programas de capacitación que se aplican de acuerdo a sus necesidades	X	X	X	X	X		X		0.714
27. Existe capacitación enfocada en los puestos que podría ocupar, además de su puesto actual	X	X	X	X	X	X	X		1
28. Frecuentemente se realiza evaluación del desempeño en la unidad, área o departamento	X	X	X	X	X	X	X		1
29. Desarrolla sus actividades laborales con base a un plan de trabajo de la empresa	X	X	X	X	X	X	X		1
30. Considera que las funciones que usted realiza en la empresa son desafiantes	X	X	X	X	X	X			0.714
31. Se considera productivo a sí mismo en su trabajo actual	X	X	X	X	X	X			0.714
32. Existe un buen sistema para establecer comunicaciones productivas en la empresa	X	X	X	X	X	X	X		1
33. Considera que las evaluaciones prácticas de su desempeño incentivan su desarrollo	X	X	X	X	X	X	X		1
34. Se le brinda la oportunidad de mejora cuando la evaluación sobre su desempeño es negativa	X	X	X	X	X	X	X		1
35. El desarrollo de su trabajo le hace sentir que está aplicando sus habilidades	X	X	X	X	X	X	X		1
36. Considera que en relación a sus conocimientos, competencias y experiencia, usted está bien capacitado	X	X	X	X	X	X	X		1
37. Su trabajo está alineado con sus capacidades	X	X	X	X	X	X	X		0.714
38. Considera que cumple con las competencias requeridas para un puesto de su nivel	X	X	X	X	X	X	X		1
39. Considera que su formación académica es la apropiada con respecto al puesto que ocupa	X	X	X		X	X	X		0.714
40. En la empresa tiene oportunidades para desarrollarse profesionalmente	X	X	X	X	X	X	X		1
41. La empresa tiene establecido un plan de desarrollo para los colaboradores	X	X	X		X	X	X		0.714
42. Existe una comunicación clara de información referente a las oportunidades de desarrollo	X	X	X		X	X	X		0.714
43. Ha establecido sus metas de carrera	X	X	X	X	X	X	X		1
44. Está dispuesto a trabajar en su desarrollo profesional	X	X	X	X	X	X	X		1
45. Acepta positivamente las sugerencias sobre sus actividades para la mejora	X	X	X	X	X	X	X		1
46. Elija con qué método evaluaría su desarrollo profesional. (a. Obteniendo experiencia, b. Participando en cursos, c. Participando en conferencias, d. Participando en talleres)	X	X	X	X	X	X	X		1
47. ¿En qué tiempo planea alcanzar sus objetivos de desarrollo profesional?	X	X	X	X	X	X	X		1
48. ¿Considera que si la empresa le ofrece un cargo mayor, bajo un plan de desarrollo profesional, usted lo aceptaría?	X	X	X	X	X	X			0.714
49. ¿Qué esperaría de un plan de desarrollo de carrera? (a. Objetivos de carrera, b. Oportunidades de desarrollo, c. Capacitación, d. Evaluación del desempeño)	X	X	X	X	X	X	X		1
50. Está satisfecho con su trabajo dentro de la empresa	X	X	X	X	X	X	X		1
51. Está satisfecho con las oportunidades que le brinda la empresa para desarrollarse	X	X	X	X	X	X	X		1
52. Está satisfecho con la forma en que puede ascender a otro puesto	X	X	X	X	X	X			0.714
54. Considera que la planeación de su desarrollo profesional incrementaría su productividad	X	X	X	X	X	X	X		1
55. Considera que la empresa le brinda los incentivos y motivaciones necesarios para su desarrollo	X	X	X	X	X	X	X		1
56. Su puesto cubre sus expectativas de crecimiento	X	X	X	X	X	X	X		1
57. Su trabajo va de acuerdo con sus intereses, habilidades y personalidad	X	X		X	X	X	X		0.714
58. ¿Qué le motivaría a buscar un nuevo empleo? (a. Ausencia de retos laborales, b. Falta de oportunidades de desarrollo, c. Falta de capacitación, d. Falta de incentivos)	X	X	X	X	X	X	X		1
60. Le gustaría continuar desarrollándose profesionalmente dentro de la empresa	X	X	X	X	X	X	X		1
61. Ve un futuro para usted mismo dentro de la empresa.	X	X	X	X	X	X	X		1
62. Tiene intención de permanecer en la empresa tanto tiempo como sea posible	X	X	X	X	X	X	X		1
63. Si quisiera hacer otro trabajo o función, buscaría primero las posibilidades dentro de la empresa	X	X	X	X	X	X	X		1
65. Si se contara con un plan de desarrollo de carrera, le sería atractivo participar en él	X	X	X	X	X	X	X		1
CVR(Critical) for a panel size (N) of 7 is 1.									CVI 0.882



## Anexo 3. Encuesta

### ENCUESTA

Distinguido colaborador, con el propósito de identificar si el desarrollo profesional influye en la intención de permanencia en la empresa, se ha diseñado este diagnóstico con fines estadísticos, por favor conteste objetivamente seleccionando la respuesta que considere más apropiada. Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial.

#### Factores sociodemográficos

Área a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Sexo:  Femenino  Masculino Edad: \_\_\_\_\_

Estado Civil:  Soltero  Casado  Unión Libre  Otro ¿Tiene hijos?  Sí  No

Último grado de estudios: \_\_\_\_\_

Experiencia laboral:  Menos de 1 año  1-5 años  6-10 años  11-15 años  16 años o más

¿Qué tipo de contrato o relación laboral tiene?  Fijo  Temporal  Practicante  Otro: \_\_\_\_\_

¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa? \_\_\_\_\_

¿Cuánto tiempo tiene laborando en su puesto actual? \_\_\_\_\_

¿Cuántos cargos ha ocupado en la empresa?  Uno  Dos  Tres  Cuatro  Más de cuatro

#### Desarrollo profesional

Los enunciados siguientes se refieren a su enfoque a largo plazo y las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa Especialidades Térmicas S.A. de C.V. Por favor lea cada uno y después, con base en la escala que se muestra a continuación, marque con una “x” la respuesta que mejor describa su opinión. Se le pide contestar lo más apegado a la realidad.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

		1	2	3	4	5
1	La visión, valores y metas de la empresa son entendidas profundamente					
2	Sus objetivos profesionales y los objetivos de la empresa son similares					
3	Busca cumplir los objetivos de la empresa					
4	Usted actúa de acuerdo con los valores de la empresa					
5	Se brinda capacitación en el área a la que pertenece.					
6	La capacitación que brinda la empresa satisface sus necesidades personales y laborales					
7	Conoce qué programas de capacitación pueden acelerar su progreso de desarrollo profesional en la dirección deseada					





8	Los programas de capacitación están alineados con sus propios objetivos de desarrollo profesional.					
9	Usted se preocupa por prepararse porque conoce los beneficios que la capacitación le aporta a su desarrollo profesional					
10	La capacitación que recibe de la empresa tiene una secuencia y objetivos claros					
11	Existe capacitación que se aplica de acuerdo a sus requerimientos de desarrollo					
12	Existe capacitación enfocada en los puestos que podría ocupar, además de la enfocada en el puesto actual					
13	Se realiza evaluación del desempeño en el área a la que pertenece con fines de promoción o desarrollo profesional					
14	Desarrolla sus actividades laborales con base a un plan de trabajo del área a la que pertenece					
15	Las funciones que usted realiza en la organización son desarrolladas de una manera eficiente					
16	Usted es productivo en su trabajo actual					
17	Existe un buen sistema para establecer comunicaciones productivas entre los colaboradores y la alta gerencia					
18	Las evaluaciones prácticas de su desempeño incentivan su crecimiento personal y laboral					
19	Se le brinda la oportunidad de mejora cuando la evaluación sobre su desempeño no ha sido la esperada					
20	El desarrollo de su trabajo le hace sentir que está aplicando sus habilidades y conocimientos					
21	Considera que en relación a sus conocimientos, competencias y experiencia, su participación es la adecuada para el puesto que ocupa					
22	Su trabajo está alineado con sus capacidades					
23	Usted cumple con las competencias requeridas para un puesto aspirado					
24	Su formación académica es la apropiada con respecto al cargo que desempeña					
25	En la empresa tiene oportunidades para desarrollarse profesionalmente					
26	La empresa tiene establecido un plan de desarrollo para los colaboradores a largo plazo					
27	Existe una comunicación clara de información referente a las oportunidades de desarrollo profesional en la empresa					
28	Ha establecido sus metas de carrera					
29	Está dispuesto a trabajar en su desarrollo profesional					
30	Acepta positivamente las sugerencias sobre sus actividades para la mejora de las mismas.					

Por favor conteste objetivamente seleccionando la respuesta que considere más apropiada a continuación.

31. Elija cómo vería reflejado su desarrollo profesional:

Obteniendo un mejor sueldo     Obteniendo un ascenso / promoción     Otro: \_\_\_\_\_

32. ¿En qué tiempo planea alcanzar sus objetivos de desarrollo profesional? \_\_\_\_\_

33. ¿Si la empresa le ofrece un puesto mayor, bajo un plan de carrera, asumiría el reto?     Sí     No



34. ¿Qué esperaría de un plan de desarrollo de carrera (trayectoria laboral)?

- Objetivos claros de desarrollo
- Fortalecer habilidades para el siguiente paso en su carrera
- Seguimiento y apoyo del área encargada
- Entrenamientos técnicos y de habilidades
- Conocer los pasos a seguir para continuar su trayectoria laboral

**Intención de permanencia**

Los enunciados siguientes se refieren a su intención de mantener los nexos con la empresa Especialidades Térmicas S.A. de C.V. Por favor lea cada uno y después, con base en la escala que se muestra a continuación, marque con una "x" la respuesta que mejor describa su opinión. Se le pide contestar lo más apegado a la realidad.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

		1	2	3	4	5
1	Está satisfecho con su trabajo dentro de la empresa					
2	Está satisfecho con las oportunidades que le brinda la empresa para desarrollarse profesionalmente					
3	Está satisfecho con la forma en que puede ascender a otro puesto					
4	La planeación de su desarrollo profesional incrementaría su satisfacción laboral					
5	La empresa le brinda los incentivos y motivaciones necesarias para aspirar a cargos con mayores responsabilidades y exigencias					
6	Su puesto cubre sus expectativas de crecimiento					
7	Su trabajo va de acuerdo con sus intereses, habilidades y personalidad.					
8	Le gustaría continuar desarrollándose profesionalmente dentro de la empresa.					
9	Ve un futuro para usted mismo dentro de la empresa.					
10	Tiene intención de permanecer en la empresa tanto tiempo como sea posible					
11	Si quisiera hacer otro trabajo o función, buscaría primero las posibilidades dentro de la empresa.					
12	Si se contara con un plan de desarrollo de carrera, le sería atractivo permanecer en la empresa					

Por favor conteste objetivamente seleccionando la respuesta que considere más apropiada a continuación.

13. ¿Qué le motivaría a buscar un nuevo empleo?

- Ausencia de retos laborales
- Falta de compensaciones
- Insatisfacción con el líder inmediato
- Ausencia de oportunidades de desarrollo profesional
- Baja remuneración
- Otro: \_\_\_\_\_





## Anexo 4. Descripciones de puestos del área de calidad.

	TITULO
	DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### 1. IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto: Auxiliar de Calidad		Fecha: 24/05/2019	Próxima Revisión:
Planta: Celaya		Departamento: Calidad	
Elaboró:	Verificó:	Aprobó:	

### 2. DESCRIPCIÓN GENERAL

Auxilia en todas las actividades requeridas en las inspecciones de los materiales.

3. RESPONSABILIDADES	FUNCIONES	INDICADOR
Es responsabilidad de los auxiliares de calidad, realizar los muestreos e inspeccionar los materiales procesados según se requieran y registrarlos, avisar inmediatamente al inspector en turno de cualquier parámetro que detecte fuera de especificación y cumplir eficientemente las labores encomendadas.	1.- Apoya al inspector en turno en las inspecciones de los materiales. 2.- Inspecciona los materiales en proceso conforme a las especificaciones de los órdenes de trabajo. 3.- Colabora con la Comisión de seguridad e higiene de la planta	Costo de la no calidad vs ventas  Reclamaciones de clientes

### 4. REQUISITOS

Escolaridad:	Secundaria
Especialidad o Posgrado:	Ninguno
Idioma:	Español
Experiencia:	1 año Inspección de materiales conforme a especificaciones.

### 5. HABILIDADES


<b>Iniciativa:</b>	Tener capacidad de análisis y toma de decisiones seguras. desarrollar mejoras a procesos
<b>Organización:</b>	Capacidad de aprovechamiento de los recursos adecuadamente.
<b>Contingencias:</b>	Respuesta ante situaciones extraordinarias.
<b>Trabajo En Equipo:</b>	Capacidad para delegar colaborar en el logro de objetivos comunes. Respetar los derechos de los demás. Actitud positiva.
<b>Visión De Negocio:</b>	Conocimiento del posicionamiento de la empresa. Analizar y definir propuestas efectivas de la empresa al cliente.
<b>Precisión:</b>	Cumplir en tiempo, cantidad y calidad con los compromisos al cliente
<b>Comunicación:</b>	Escuchar y transmitir adecuadamente instrucciones a los colaboradores
<b>Disciplina:</b>	Apego a las normas, sistemas de calidad y políticas de la empresa.
<b>Liderazgo:</b>	Influencia en el grupo, para el logro de objetivos comunes. Desarrollo de habilidades de su equipo de trabajo.
<b>Estabilidad Emocional</b>	Autoconocimiento, satisfacción personal y madurez



6. CONOCIMIENTOS		
Básicos de Contratación	Requeridos por el Puesto	
Ninguno	Inducción Grupo ETSA y Seguridad	
	Participación en el SGC y cómo afecta su actividad en la empresa	
	Manejo de equipos de laboratorio metalúrgico (cortadora de disco, pulidora, microscopio, durómetros) y escalas de durezas	
	Fundamentos de Tratamientos Térmicos	
	Identificación y Trazabilidad	
	Producto no conforme	
	Cursos Enfocados a Seguridad e Higiene	
7. AUTORIDAD		
Reporta a:	Le Reportan:	
Jefe de área Inspector en turno	Ninguno	
8. RELACIONES		
Internas:	Externas:	
a) Jefe de Calidad b) Personal de Recibo y Distribución c) Jefe de Recursos Humanos d) Reporta a Inspector de turno	a) Auditores	
FIRMAS DE CONFORMIDAD		
_____ Nombre del Jefe Directo Puesto	_____ Gerente de Planta	_____ Nombre del Colaborador Puesto a ocupar

Fuente: Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).



	TÍTULO	
	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	

### 1. IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto: Inspector de Calidad		Fecha: 24/05/2019	Próxima Revisión:
Planta: Celaya		Siglas: IC	
Elaboró:		Departamento: Calidad	
Verificó:		Aprobó:	

### 2. DESCRIPCIÓN GENERAL

Inspecciona los materiales en proceso y finales y coordina al personal a su cargo.

3. RESPONSABILIDADES	FUNCIONES	INDICADOR
Inspeccionar los materiales procesados, liberar los materiales dentro de especificación, entregarlos debidamente identificados al Coordinador de Recibo y Distribución. Tiene autoridad para detener el proceso que este fuera de especificación y solicitar ajustes de parámetros en proceso.	1.- Lleva registros de los materiales inspeccionados. 2.- Verifica los durómetros según programa. 3.- Inspecciona los materiales en proceso conforme a las especificaciones de las órdenes de trabajo. 4.- Ajusta parámetros durante el proceso. 5.- Participa en la capacitación del personal a su cargo. 6.- Organiza y revisa las actividades del personal a cargo. 7.- Entrega de turno al finalizar su horario. 8.- Realizar pruebas de lana con balanza analítica. 9.- Colabora con la Comisión de seguridad e higiene de la planta	Costo de la no calidad vs ventas        Reclamaciones de clientes

### 4. REQUISITOS

Escolaridad:	Secundaria, preparatoria o carrera técnica
Especialidad o Posgrado:	Ninguno
Idioma:	Español
Experiencia:	2 años Inspección de materiales en función de especificaciones, coordinar personal a cargo.

### 5. HABILIDADES

<b>Iniciativa:</b>	Tener capacidad de análisis y toma de decisiones seguras. desarrollar mejoras a procesos
<b>Organización:</b>	Capacidad de aprovechamiento de los recursos adecuadamente.
<b>Contingencias:</b>	Respuesta ante situaciones extraordinarias.
<b>Trabajo En Equipo:</b>	Capacidad para delegar colaborar en el logro de objetivos comunes. Respetar los derechos de los demás. Actitud positiva.
<b>Visión De Negocio:</b>	Conocimiento del posicionamiento de la empresa. Analizar y definir propuestas efectivas de la empresa al cliente.



<b>Precisión:</b>	Cumplir en tiempo, cantidad y calidad con los compromisos al cliente
<b>Comunicación:</b>	Escuchar y transmitir adecuadamente instrucciones a los colaboradores
<b>Disciplina:</b>	Apego a las normas, sistemas de calidad y políticas de la empresa.
<b>Liderazgo:</b>	Influencia en el grupo, para el logro de objetivos comunes. Desarrollo de habilidades de su equipo de trabajo.
<b>Estabilidad Emocional</b>	Autoconocimiento, satisfacción personal y madurez

6. CONOCIMIENTOS	
Básicos de Contratación	Requeridos por el Puesto
Inducción Grupo ETSA y Seguridad	Auditoría al Proceso y al Producto
Participación en el SGC y como afecta su actividad en la empresa	Liberación y Entrega de Materiales
Manejo de equipos de laboratorio metalúrgico: cortadora de disco, pulidora, microscopio, durómetros y escalas de durezas	Tratamientos Térmicos
Fundamentos de Tratamientos Térmicos	Fundamentos Básicos de Estadística
Identificación y Trazabilidad	Cursos Enfocados a Seguridad e Higiene
Producto no Conforme	
7. AUTORIDAD	
<b>Reporta a:</b>	<b>Le Reportan:</b>
Jefe de área	Aux de Calidad


8. RELACIONES	
Internas:	Externas:
a) Jefaturas ( Calidad, Producción, Recursos Humanos) b) Supervisores de Producción c) Coordinador de Recibo y distribución d) Personal de Mantenimiento	a) Auditores

FIRMAS DE CONFORMIDAD		
_____ Nombre del Jefe Directo Puesto	_____ Gerente de Planta	_____ Nombre del Colaborador Puesto a ocupar

Fuente: Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).





	<b>SISTEMA DE GESTIÓN</b>
	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>

<b>1. IDENTIFICACIÓN</b>		Fecha: Abril 2018	Próxima Revisión: Dic 2019
Nombre del puesto: Auditor Producto Proceso		Siglas: APP	
Planta: Celaya		Departamento: Calidad	
Elaboró:	Verificó:	Aprobó:	

## 2. DESCRIPCIÓN GENERAL

Auxilia en todas las actividades requeridas en las inspecciones de los materiales.

3. RESPONSABILIDADES	FUNCIONES	INDICADOR
Es responsabilidad de los auxiliares de calidad, realizar los muestreos e inspeccionar los materiales procesados según se requieran y registrarlos, avisar inmediatamente al inspector en turno de cualquier parámetro que detecte fuera de especificación y cumplir eficientemente las labores encomendadas.	1.- Apoya al inspector en turno en las inspecciones de los materiales. 2.- Inspecciona los materiales en proceso conforme a las especificaciones de las órdenes de trabajo. 3.- Colabora con la Comisión de seguridad e higiene de la planta 4.- Realizar auditorías proceso producto. 5.- Seguimiento a plan de acciones derivado de auditorías proceso.	Costo de la no calidad vs ventas  Reclamaciones de clientes

## 4. REQUISITOS

Escolaridad:	Secundaria o Preparatoria
Especialidad o Posgrado:	Ninguno
Idioma:	Español
Experiencia:	2 años de Experiencia en el área de Calidad

## 5. HABILIDADES

<b>Iniciativa:</b>	Tener capacidad de análisis y toma decisiones seguras. desarrollar mejoras a procesos
<b>Organización:</b>	Capacidad de aprovechamiento de los recursos adecuadamente.
<b>Contingencias:</b>	Respuesta ante situaciones extraordinarias.
<b>Trabajo En Equipo:</b>	Capacidad para delegar colaborar en el logro de objetivos comunes. Respetar los derechos de los demás. Actitud positiva.
<b>Visión De Negocio:</b>	Conocimiento del posicionamiento de la empresa. Analizar y definir propuestas efectivas de la empresa al cliente.
<b>Precisión:</b>	Cumplir en tiempo, cantidad y calidad con los compromiso al cliente
<b>Comunicación:</b>	Escuchar y transmitir adecuadamente instrucciones a los colaboradores
<b>Disciplina:</b>	Apego a las normas, sistemas de calidad y políticas de la empresa.
<b>Liderazgo:</b>	Influencia en el grupo, para el logro de objetivos comunes. Desarrollo de habilidades de su equipo de trabajo.
<b>Estabilidad Emocional</b>	Autoconocimiento, satisfacción personal y madurez



6. CONOCIMIENTOS		
Básicos de Contratación	Requeridos por el Puesto	
Ninguno	Inducción Grupo ETSA y Seguridad	
	Participación en el SGC y cómo afecta su actividad en la empresa	
	Manejo de equipos de laboratorio metalúrgico: cortadora de disco, pulidora, microscopio, durómetros y escalas de durezas	
	Fundamentos de Tratamientos Térmicos	
	Identificación y Trazabilidad	
	Orden de Trabajo	
	Norma IATF 16949 2016	
7. AUTORIDAD		
Reporta a:	Le Reportan:	
Coordinador de Calidad e Ingeniería Supervisor de área Inspector en turno	Ninguno	
8. RELACIONES		
Internas:	Externas:	
a) Jefe de Calidad b) Personal de Recibo y Distribución c) Jefe de Recursos Humanos d) Reporta a Inspector de turno	a) Auditores	
FIRMAS DE CONFORMIDAD		
_____	_____	_____
Coordinador del área	Coordinador de Personal	Nombre del Colaborador Puesto a ocupar

Fuente: Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).



	TÍTULO
	DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### 1. IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto: Jefe de Aseguramiento de Calidad		Fecha: Junio 2019	Próxima Revisión: Dic 2019
Planta: Celaya		Departamento: Calidad	
Elaboró:		Verificó:	Aprobó:

### 2. DESCRIPCIÓN GENERAL

Asegurar el control del proceso y producto  
Análisis estadístico de proceso y producto  
Seguimiento a acciones correctiva derivadas de reclamación de cliente.

3. RESPONSABILIDADES	FUNCIONES	INDICADOR
Atención en el proceso de reclamos de clientes	a) Atender los reclamos del cliente con apoyo del equipo interdisciplinario. i) Coordinación de la elaboración de acción correctiva ii) Coordinar al equipo multidisciplinario liderando técnicas de solución de problemas. iii) Resumen de problema de calidad e "motivos, status del material y ubicación del mismo" iv) Documentar y controlar acciones 8 D'S, y/o planes de acción derivados de reclamos de Clientes. Informa los indicadores de área de cuarentena a CC. Salvaguardar el material del cliente en su área de inspección, al tiempo que lleva un control del tiempo que permanecen dichos materiales en su área. 1. Colabora con Ingeniería en la definición de los métodos de inspección de los nuevos proyectos. Participa activamente en el desarrollo de proyectos APQP hasta la aprobación.	Costo de la no calidad sobre ventas (%)  Acciones Preventivas  Acciones Correctivas  Hallazgos contra el SGC  Accidentabilidad  Orden y Limpieza
Auditorías al producto y proceso	a) Realizar auditorías periódicas al producto y proceso en todas sus etapas asegurando la calidad del producto que le llega al cliente. b) Verificar la aplicación y cumplimiento de la documentación del sistema de calidad. c) Emitir y controlar las alertas de calidad, ayudas visuales e instrucciones de trabajo ligadas a la inspección y liberación de materiales. d) Documentar y controlar acciones 8 D'S, y/o planes de acción de reclamos de Clientes.	



4. REQUISITOS	
Escolaridad:	Ingeniería Industrial, Ingeniero metalúrgico
Especialidad o Posgrado:	No aplica
Idioma:	Inglés: 50%
Experiencia Laboral:	6 años de experiencia en el área de tratamientos térmicos.

5. HABILIDADES	
<b>Iniciativa:</b>	Tener capacidad de análisis y toma de decisiones seguras. desarrollar mejoras a procesos
<b>Organización:</b>	Capacidad de aprovechamiento de los recursos adecuadamente.
<b>Contingencias:</b>	Respuesta ante situaciones extraordinarias.
<b>Trabajo En Equipo:</b>	Capacidad para delegar colaborar en el logro de objetivos comunes. Respetar los derechos de los demás. Actitud positiva.
<b>Visión De Negocio:</b>	Conocimiento del posicionamiento de la empresa. Analizar y definir propuestas efectivas de la empresa al cliente.
<b>Precisión:</b>	Cumplir en tiempo, cantidad y calidad con los compromisos al cliente
<b>Comunicación:</b>	Escuchar y transmitir adecuadamente instrucciones a los colaboradores
<b>Disciplina:</b>	Apego a las normas, sistemas de calidad y políticas de la empresa.
<b>Liderazgo:</b>	Influencia en el grupo, para el logro de objetivos comunes. Desarrollo de habilidades de su equipo de trabajo.
<b>Estabilidad Emocional</b>	Autoconocimiento, satisfacción personal y madurez

6. CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES	
Básicos de Contratación	Requeridos por el Puesto
Inducción Grupo ETSA Sistemas de Calidad Plan de Contingencias Identificación y Trazabilidad	Auditor Interno IATF 16949 2016 Transición a IATF 16949: 2016 CQI-9 Core Tools 8D's Análisis de Riesgos ISO 9001

7. AUTORIDAD	
Reporta a:	Le Reportan:
Gerente de Manufactura	Personal de laboratorio indirectamente

8. RELACIONES	
Internas:	Externas:
Producción, Supervisión de calidad, Mantenimiento e Ingeniería principalmente, pero tiene relación con todas.	Clientes, Auditores externos.

FIRMAS DE CONFORMIDAD		
_____ Gerente de Manufactura	_____ Jefe de Personal	_____ Nombre del Colaborador Puesto a ocupar

Fuente: Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).





	TITULO	
	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	

### 1. IDENTIFICACIÓN

		Fecha: Abril / 2018	Próxima Revisión: Dic 2019
Nombre del puesto: Supervisor de SGC		Siglas: SGC	
Planta: Celaya		Departamento: Administrativo	
Elaboró:	Verificó:	Aprobó:	

### 2. DESCRIPCIÓN GENERAL

Asegurar el control del proceso y producto, análisis estadístico de proceso y producto, así como el seguimiento a acciones correctiva derivadas de reclamación de cliente.

3. RESPONSABILIDADES	FUNCIONES	INDICADOR
Atención en el proceso de reclamos de clientes,	a) Atender los reclamos del cliente con apoyo del equipo interdisciplinario.	Costo de la no calidad sobre ventas (%)
Elaboración de Indicadores	b) Presupuesto mensual c) Reporte mensual d) Control de área de cuarentena e) Ejecución de controles de salida f) Porcentaje de Scrap g) Emitir las alertas de calidad	
Auditorías al producto y al proceso + LPA	a) Ejecución de controles de entrada y salida del producto (desde inspección, recibo hasta producto terminado). b) Difusión y control del manejo óptimo del % de scrap y reprocesos (ligado a la generación de acciones de mejora junto con todo el equipo para reducir al máximo estos indicadores. c) Auditar cada PPAP "plan de control vs AMEF vs P.M" d) Auditar SPC de laboratorio, informe semanal.	Acciones Preventivas  Acciones Correctivas  Hallazgos contra el SGC
Cierre de 8d's	Cerrar dos 8d's por semana y enviar informe del tiempo para cerrar, dificultades, propuestas y conclusiones por cada 8d's se requiere lección aprendida + costo del rechazo + costo de acciones correctivas.	

### 4. REQUISITOS

Escolaridad:	Ingeniería Industrial, Ingeniero metalúrgico
Especialidad o Posgrado:	No aplica
Idioma:	Inglés: 50%
Experiencia Laboral:	6 años de experiencia en el área de tratamientos térmicos.



5. HABILIDADES	
<b>Iniciativa:</b>	Tener capacidad de análisis y toma de decisiones seguras. desarrollar mejoras a procesos
<b>Organización:</b>	Capacidad de aprovechamiento de los recursos adecuadamente.
<b>Contingencias:</b>	Respuesta ante situaciones extraordinarias.
<b>Trabajo En Equipo:</b>	Capacidad para delegar colaborar en el logro de objetivos comunes. Respetar los derechos de los demás. Actitud positiva.
<b>Visión De Negocio:</b>	Conocimiento del posicionamiento de la empresa. Analizar y definir propuestas efectivas de la empresa al cliente.
<b>Precisión:</b>	Cumplir en tiempo, cantidad y calidad con los compromisos al cliente
<b>Comunicación:</b>	Escuchar y transmitir adecuadamente instrucciones a los colaboradores
<b>Disciplina:</b>	Apego a las normas, sistemas de calidad y políticas de la empresa.
<b>Liderazgo:</b>	Influencia en el grupo, para el logro de objetivos comunes. Desarrollo de habilidades de su equipo de trabajo.
<b>Estabilidad Emocional</b>	Autoconocimiento, satisfacción personal y madurez

6. CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES	
Básicos de Contratación	Requeridos por el Puesto
Inducción Grupo ETSA Sistemas de Calidad Plan de Contingencias Identificación y Trazabilidad	Auditor Interno IATF 16949 2016 Transacción a IATF 16949: 2016 CQI-9 Core Tools 8D's

7. AUTORIDAD	
Reporta a:	Le Reportan:
Gerente de Manufactura	Personal de laboratorio indirectamente

8. RELACIONES	
Internas:	Externas:
Producción, Supervisión de calidad, Mantenimiento e Ingeniería principalmente, pero tiene relación con todas.	Clientes, Auditores externos.

FIRMAS DE CONFORMIDAD		
_____ Gerente de Manufactura	_____ Jefe de Personal	_____ Nombre del Colaborador Puesto a ocupar

Fuente: Especialidades Térmicas S.A. de C.V. (2019).