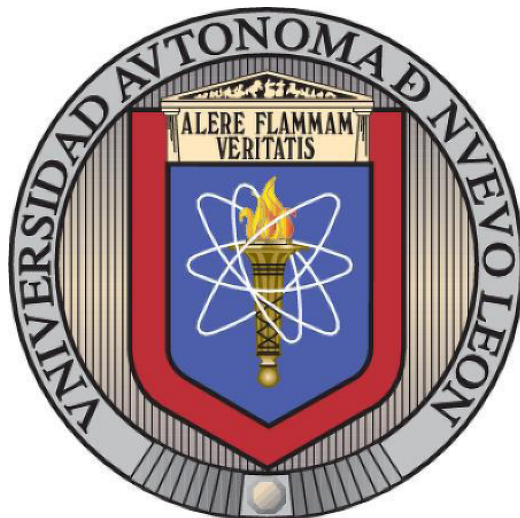


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**ESTUDIOS SOBRE EL POTENCIAL DESARROLLO DE LOS  
TRABAJADORES EN UNA EMPRESA TRASNACIONAL: IMPULSAR SU  
PROYECCION Y ENFOCADO A ELEVAR SU CALIDAD DE VIDA**

**POR**

**IVONNE GALLEGOS CASTRO**

**PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN LABORAL Y  
ORGANIZACIONAL**

**OCTUBRE 2013**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**ESTUDIOS SOBRE EL POTENCIAL DESARROLLO DE LOS  
TRABAJADORES EN UNA EMPRESA TRASNACIONAL: IMPULSAR SU  
PROYECCION Y ENFOCADO A ELEVAR SU CALIDAD DE VIDA**

POR

**LIC. IVONNE GALLEGOS CASTRO**

PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN LABORAL Y  
ORGANIZACIONAL

DIRECTOR

**DRA. AURORA MOYANO GONZÁLEZ**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO,**

**OCTUBRE 2013**

## Resumen

El propósito de este trabajo es analizar el potencial físico, psicológico, profesional y de crecimiento que existe en el personal de una organización transnacional, y conocer los planes de desarrollo que tiene cada uno de sus empleados, asimismo identificar si éste se encuentra alineado con su experiencia y desempeño dentro de la organización buscando que tanto empresa y empleado vayan creciendo al mismo ritmo y en la misma dirección. Como menciona Cesares (2005). La actividad correcta para progresar es aquella la cual se relaciona con la etapa de desarrollo, no se puede adiestrar a alguien que no está preparado. Para conseguir el objetivo, el estudio que se realizó es de tipo Ex Post Facto Transversal Descriptivo de manera censal a una población existente que consta de 74 individuos, de diversos departamentos los principales son el área de sourcing, demanda, Automation and Control Solutions (ACS), Customer and Product Support (C&PS) por mencionar solo los que cuentan con mayor cantidad de empleados dentro de este sitio, cabe mencionar que todos los empleados de este sitio están ubicados y distribuidos en bandas 3 y 4, de los cuales 43 son hombres y 31 son mujeres, cuyas edades oscilan de entre los 25 a los 50 años de edad, todos empleados de confianza y de planta. Como se mostrara a lo largo de esta investigación.

## Índice

### CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.

- 1.1. Objetivo.
- 1.2. Justificación.
- 1.3. Preguntas de Investigación.
- 1.4. Delimitaciones y Limitaciones.

### CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.

- 2.1. Compromiso Organizacional
- 2.2. Expectativas Empleado-Empresa y Viceversa.
- 2.3. Plan de Vida y Carrera
  - 2.3.1 Coaching
  - 2.3.2 Mentoring
  - 2.3.3 Posgrados, Cursos y Diplomados
  - 2.3.4 Diversos Estudios y Técnicas
- 2.4. Cartas de remplazo

### CAPÍTULO 3. MÉTODO.

- 3.1. Participantes.
- 3.2. Escenario.
- 3.3. Instrumentos.
- 3.4. Procedimiento y Análisis de Datos

### CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

- 4.1 Tendencias por Preguntas

## 4.2 Tendencias Generales

## CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

## REFERENCIAS.

## **Capítulo 1. Introducción.**

### **1.1. Objetivo.**

Los seres humanos por naturaleza están en constante crecimiento, por ello en las empresas, los empleados buscan su desarrollo profesional y personal, cualquiera que fuese el puesto y actividad que éstos desempeñan, desean mejor sueldo, mejores condiciones de trabajo, y la posibilidad de conseguir un mejor puesto, entre otras. Para lograrlo es muy importante que el trabajador sea capaz de aprender, explotar sus capacidades intelectuales y seguir preparándose profesionalmente.

Como menciona Cesares (2005). El Crecimiento personal es el proceso de asimilación y unificación de nuevas destrezas e información, que puedan hacer cambiar la conducta, las capacidades, las concepciones de sí mismo y del mundo. Por otra parte, de acuerdo a Mondy y Noé (2005) Las empresas que se involucran y participan en la planeación de carreras organizacionales reconocen la trayectoria y las actividades para sus trabajadores a medida que estos se desarrollan.

El objetivo de éste trabajo es conocer los planes de desarrollo profesionales y personales a corto y largo plazo de los trabajadores en una empresa transnacional en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, se pretende determinar el grado de compromiso que los trabajadores tienen para alcanzar sus metas y si sus planes de desarrollo van alineados con los de la empresa. Ello a partir de la aplicación de una encuesta que constara de 18 preguntas. Donde se busca obtener información para detectar cartas de reemplazo potenciales.

## **1.2. Justificación.**

Las cartas de reemplazo para una compañía, son las previsiones que puede hacer para ocupar algunos de sus cargos más importantes. Llevándolo a la práctica, este proceso implicará mayormente una serie de etapas bastante complejas que pasará por distintas fases. Por ejemplo, los sucesores que son potenciales para las direcciones quizá estén perfilados hacia los puestos más elevados en departamentos claves o en el extranjero, por ello se les enviaría a capacitarse mejor en áreas de administración en negocios ya sea en Institutos o en Universidades prestigiadas de negocios en el mundo. Una definición más formal de la que es la planeación de la sucesión es:

proceso que asegura un suministro apropiado de reemplazos para puestos clave actuales y futuros, que surgen de la estrategia de negocios, de manera que las carreras de los individuos puedan planearse y administrarse para optimizar, tanto las necesidades de la organización como las aspiraciones personales (Dessler, 2004, p.43).

Para poder tener reemplazos capaces de sobrellevar con éxito en puesto que se le asignara es preciso desarrollarle un plan de carrera adecuado a las necesidades. De acuerdo a Mondy y Noé (2005) el desarrollo de carrera es un planteamiento formal empleado por la organización para garantizar que personas con capacidades y experiencias apropiadas estén disponibles cuando se requiera.

Más es indispensable que el empleado este enfocado a su crecimiento y tome con seriedad este compromiso. Como indica Cesares (2005) el ser responsable y auto dirigirse es indispensable para un desarrollo personal efectivo. Esto nos traslada a la búsqueda

focalizada de las necesidades de los trabajadores y por ello es importante conocer el escenario actual de la compañía.

### **1.3 Preguntas de investigación.**

En los últimos dos años la empresa ha tenido un crecimiento del 30%, debido a puestos nuevos que la compañía a decidido abrir en Monterrey, en estas vacantes se da prioridad a cubrirlas internamente, lo que ha ocasionado que varios puestos claves queden vacantes por largo tiempo y finalmente sean cubiertos por candidatos externos. El interés de la empresa trasnacional es desarrollar individuos profesionales con potencial intelectual capaz de trabajar con colegas de diferentes partes del mundo y apoyar su proyección en un futuro, para que ocupen altas gerencias y sean cartas de reemplazo en puestos claves. Pero quiere para esto primero conocer las expectativas, metas y deseos de crecimiento de sus empleados. De acuerdo con Mondy y Noé (2005) Las personas que ven satisfechas sus necesidades de crecimiento personal se sienten más felices con sus empleos y con la organización y permanecen más en esta.

Por ello y para conocer estas necesidades es que se realiza la siguiente formulación de preguntas, a las que se busca dar respuesta en esta investigación. Las preguntas son las siguientes:

1. ¿Existirá un plan de crecimiento personal diseñado por el mismo empleado, para su desarrollo a corto o largo plazo?
2. ¿Habrá puestos específicos en los cuales le gustaría a un empleado de banda 3 y 4 ocupar dentro de cinco y diez años?
3. ¿Estarán los planes de carrera de cada empleado alineados a lo que la empresa espera?



Planteada las preguntas se procede a la formulación de la hipótesis acorde a la investigación.

#### **1.4 Hipótesis.**

De acuerdo a esta investigación se plantean las siguientes hipótesis:

H<sub>1</sub> Los empleados tienen un plan de vida y carrera bien definido por ellos mismos, con metas de crecimiento específicas y buscan desarrollarlas dentro de la empresa.

H<sub>0</sub> Los empleados no tienen un plan de vida y carrera bien definido por ellos mismos, con metas de crecimiento específicas y buscan desarrollarlas dentro de la empresa.

Esto permitirá poder delimitar y hacer más focalizada la investigación acorde a el tema que se está abordando.

#### **Delimitaciones y limitaciones.**

El presente tema fue elegido debido a que cada día el mercado laboral es más competitivo y va en aumento el rubro de capital humano mejor preparado en las empresas transnacionales. De acuerdo a Nelson (2005) “Las firmas que promueven activamente el desarrollo de sus empleados y ofrecen oportunidades para que éstos participen, aumentaron su productividad mucho más que las otras” (p. 224). Por otro lado en el modelo de Agilent (2002) se manejan tres planteamientos: (a) la empresa: debe de ser ágil para transformarse y poder facilitar a sus trabajadores el entorno que requieren para seguir creciendo y aprendiendo. (b) El supervisor: debe estar alerta al potencial de cada uno de los miembros de su grupo. (c) El empleado: querer aprender, buscar desarrollarse dentro

de la empresa considera trabajar duro y manifestar aptitudes para alcanzar a otras posiciones.

Por otro lado las empresas deben estar alerta respecto a las salidas voluntarias de sus compañías, por ello, para evitar fuga de talento, es necesario que la organización conozca los planes de crecimiento de los empleados, buscando impulsar esto en la misma dirección del crecimiento organizacional.

Enfocándose en esto la presente investigación, se encuentra orientada a indagar las necesidades y expectativas de los empleados de planta respecto al tema de plan de vida y carrera.

Como lo menciona Mondy y Noé (2005) a través de la planeación de carrera, un individuo evalúa constantemente sus capacidades e intereses, estudia oportunidades y alternativas de carrera, fija metas de carrera y planifica tareas prácticas de desarrollo. Pero para esta planeación primeramente es necesario conocer varios puntos como cual es el compromiso organizacional que tienen los empleados de la empresa.

## **Capítulo 2.**

### **Marco teórico**

#### **2.1. Compromiso Organizacional**

En la presente investigación se busca conocer las expectativas de los empleados pero también conocer el compromiso organizacional existente. “Los individuos que tienen mucha esperanza establecen metas claras, imaginan sendas que les llevarán a lograrlas y encuentran motivos para seguirlas” (Hellriegel y Slocum 2009, p.52).

Otro punto importante a tomar en cuenta es la personalidad del empleado, de acuerdo con Hellriegel y Slocum (2009), para poder demostrar algunos aspectos del comportamiento del ser humano en su lugar de trabajo, el desafío que afrontan los gerentes y los empleados reside en comprender el papel crucial que desempeña la personalidad.

Aparte de la personalidad, la conducta del individuo dentro de la compañía juega un papel importante como en el Comportamiento Organizacional que según Robbins (2004) es un campo de estudio en el que se inspecciona el impacto de individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de la empresa, con la intención de aplicar estos conocimientos para el mejoramiento de la eficiencia de dichas organizaciones.

Para Amorós (2007) el Compromiso Organizacional se refiere al nivel en que un trabajador se identifica con una empresa específica y con sus objetivos, además su interés de permanecer en ella como integrante.

Por otro lado el compromiso organizacional va de la mano con la satisfacción laboral que pueda tener el empleado, a mayor satisfacción crecerá el compromiso de este. Como nos indica Amorós (2007) la satisfacción en el trabajo, es la conducta general de los individuos hacia su trabajo. Las actividades que las personas realizan, pues también,

requiere interacción con los compañeros y con los gerentes, cumplir con los códigos organizacionales así como con las políticas, cumplir con los estándares de desempeño, subsistir con las condiciones de trabajo, entre otras cosas.

Por otro lado se encuentra la insatisfacción en el trabajo, Aamodt (2010) nos comenta que un trabajador insatisfecho podría desear renunciar a su trabajo pero no lo hace porque no existen otros disponibles. Igualmente deseará faltar al trabajo pero se da cuenta de que si lo hace, no le pagaran los días que falte.

Por ello debe de tomarse en cuenta que motiva a el trabajador y como se puede detectar, de acuerdo a Aamodt (2010) que menciona que existen tres facetas motivacionales para que los empleados tengan compromiso organizacional, estas consisten en lo siguiente:

1. Compromiso afectivo, es el grado en que un trabajador quiere permanecer en la empresa, le interesa la misma y está dispuesto a efectuar un esfuerzo por ella.
2. Compromiso de continuidad, es el grado en que un trabajador piensa que debe continuar en la empresa debido al tiempo, dinero y esfuerzo que ha dedicado en la misma.
3. Comportamiento normativo, es el grado en el que un trabajador se siente forzado con la empresa y como consecuencia de esto, debe continuar en ella.

Algunas motivaciones, según Aamodt (2010) son otras formas en la que se puede hacer más agradable la asistencia al empleo que es mediante reconocimiento y recompensas.

Pero por otro lado una fuente que puede afectar a que el empleado tenga compromiso organizacional no solo es lo económico, es la supervisión que tenga o los

reconocimientos que deje de recibir, esto es el estrés que le puede causar el trabajo, como menciona Aamodt (2010) cuanto más aumenta el estrés laboral, tiende a ser menor la satisfacción laboral y también el compromiso y crecerá la probabilidad de que los trabajadores quieran ausentarse del trabajo.

Por su parte Newell (2002) comparte que delinear un empleo con más potencial de motivación, así mismo instalar programas que aumenten la percepción de otorgarles compromiso organizacional afectivo. Así mismo Newell (2002) también indica que los trabajadores satisfechos con sus labores y con el clima laboral tienen más posibilidades de mostrar el compromiso necesario.

Con esto podemos comprender que el compromiso organizacional va ligado a varios factores que deben reunirse para que el empleado este realmente convencido que se visualiza a futuro en la empresa y quiere realizar su plan de carrera en la misma.

El clima laboral, el modo de supervisión, el estrés laboral, la concesión de responsabilidades entre otros elementos si no son realizados de manera correcta, influirán directamente en que los empleados tengan muy poco o nulo compromiso organizacional.

Es muy importante que al realizar un plan de vida y carrera para los empleados se conozca cual es el compromiso existente. Y las expectativas mutuas existentes.

## **2.2 Expectativas Empleado-Empresa y Viceversa.**

El empleado al momento de iniciar a laborar en la empresa tiene ciertas expectativas que espera se vayan cumpliendo conforme se va desarrollando dentro de la misma, y pasa igual en el caso de la empresa, cuando tiene un nuevo ingreso espera algo de él, ya sea más productividad, logros, mejora de procesos.

Por ello conforme pasa el tiempo es bueno conocer estas expectativas del empleado hacia la empresa y viceversa ya que pueden sufrir modificaciones a lo largo de los años, el estar actualizado en esto nos permitirá evitar muchos problemas y confusiones. Como indica Velásquez (2006), la primordial obligación moral del empleado es trabajar para las metas de la organización y evitar cualquier actividad que pueda dañarlos. Por su parte Mondy y Loe (2005) comenta que los cambios suceden en los individuos, las empresas y en el ambiente. La flexibilidad es totalmente necesaria en este ambiente laboral dinámico.

Es una realidad que el mundo laboral está cambiando y cada día es más competitivo, para poder retener al talento se necesita poner atención a sus necesidades y que esperan recibir de la empresa. Como nos indica Dessler (2001) la necesidad de realización, de adhesión, de seguridad o de modernización personal también estimula la conducta, pero el dinero solo las satisface (si acaso) de forma indirecta.

De acuerdo a Mondy y Loe (2005) a los individuos les agrada sentir que son importantes, no les gusta ser apreciado como un objeto que se puede comprar y vender. Por ello, no acceden estar sujetos a acciones arbitrarias y caprichosas de la administración.

Por su parte Palomo (2010) nos comenta que la teoría de las expectativas comienza, en general, del supuesto que los seres humanos estarán motivados para realizar actividades que piensan que tienen una gran probabilidad de permitirles alcanzar aquellas compensaciones que consideran valiosas.

De acuerdo a Da Silva (2002) los empleados son motivados por la suposición de que su desempeño los conducirá, al final de cuentas, a los resultados anhelados por ellos.

Un elemento y factor importante en cuanto a cumplir expectativas es la motivación. Dentro de estas Da Silva (2002) menciona que pueden existir dos:

1. Motivación intrínseca, es la compensación psicológica, por mencionar algunos, la posibilidad que se le otorga a una persona de utilizar sus habilidades, esa sensación de desafío y realización, obtener reconocimiento afirmativo o señales de aprecio,
2. La motivación extrínseca, esta es la compensación tangible que puede recibir, como es, el salario, beneficios adicionales, seguro de vida, cambio de puestos, contrato, clima laboral y las condiciones de trabajo.

Es importante que la empresa tome cartas en el asunto para desarrollar acciones que vayan alineadas a los objetivos organizacionales manteniendo la motivación de los empleados, así como procurar que las expectativas de los trabajadores vayan siendo cumplidas conforme la antigüedad del empleado crece.

Y se debe evitar que al no cumplirse las expectativas en el empleado, nazca en este un sentimiento de frustración.

Según Da Silva (2002) la frustración es la sensación que se desenvuelve en la persona cuando en muchas ocasiones no consigue obtener sus objetivos o satisfacer necesidades.

Y por otro lado en las expectativas que la empresa tiene de un trabajador entran diversos puntos como podrían ser el tener un buen desempeño, desarrollo de sus habilidades, alta productividad entre otras.

Según Fernandez (2010) el desempeño es conducta, es lo que puede percibirse sobre lo que las personas hacen. Medir el rendimiento es cuantificar el comportamiento

del empleado y evaluar su desempeño consta en asignar una resolución al valor o la calidad de lo cuantificado. En la actualidad suele abarcar resultados y conducta.

También Fernandez (2010) comenta que las empresas contratan gente por sus competencias individuales.

Lo ideal es mantener comunicación clara entre empleado-empresa para conocer en todo tiempo el sentir de los trabajadores y también ellos estén informados de los planes que la empresa pudiera tener para ellos. Esto eliminará conflictos, malos entendidos, generará un clima laboral más sano, entre otros.

Partiendo de esta comunicación abierta y clara es que la empresa y el empleado pueden trabajar en trazar un plan de vida y carrera acorde a las necesidades y crecimiento de ambos.

### **2.3 Plan de Vida y Carrera**

Primeramente se comenzará por describir qué es y en qué consiste un plan de vida y carrera.

Según Mondy y Loe (2005) la planeación de carrera es un proceso constante en el que un individuo fija metas de carrera y establece los medios para alcanzarlas. E indican también Mondy y Loe (2005) que por su parte la planeación de carreras organizacionales es la sucesión prevista de empleos, diseñada por la organización para desarrollar a sus trabajadores, determinan trayectorias y actividades para su empleados conforme estos se desarrollan.

Casares (2005) lo define como una actitud, arte y disciplina de entenderse a sí mismo, de descubrir las fuerzas y flaquezas y proyectar auto dirigiendo el destino personal



hacia el funcionamiento completo de las capacidades, motivaciones y propósitos en lo personal, familiar, social y laboral.

Por otro lado Casares (2005) comenta que para la planeación de carrera es elemental el señalar propósitos vitales y profesionales que señalen los pasos de crecimiento del individuo.

Se puede identificar que un plan de carrera debe ser responsabilidad del individuo en sí, y este al ingresar a una empresa busca que este plan que tiene determinado vaya en la dirección correcta que él se lo planteó, por ello es necesario que se puedan alinear los planes de carrera individuales con los de la organización.

Referente al propósito de un plan de carrera en la organización, Silíceo (2006) comenta que hay que reconocer habilidades y deficiencias, hay que establecer un plan de desarrollo y prepararlos para hacer frente de manera eficaz más responsabilidades.

Según Montalván (1999) nos indica que los individuos encuentran en su trabajo una fuente altamente satisfactoria de reconocimiento y de realización personal. Por ello no es de extrañar que la gente desee saber más y quiera realizar cada vez mejor las cosas.

De acuerdo a Garzón (2005) que nos dice que el ancla de carrera o plan de carrera es el patrón de talentos, motivos y valores auto observados, que ayuda a guiar, limitar, afianzar y constituir la carrera de los individuos y que tienden a continuar estables a lo largo en esta misma.

También se puede ver lo que indica Appiah (2007) un plan de vida establece una manera de integrar las aspiraciones personales a lo largo del tiempo, o de articular un rompecabezas de las diversas cosas a las que se le da un valor. Por su parte Cummings y

Worley (2007) resaltan que los trabajadores no están dispuestos a ceder su carrera en manos de la suerte, sino que desean plantearla y coordinarla ellos mismos.

Así mismo Cummings y Worley (2007) comentan que según las investigaciones los empleados pasan por cuatro etapas al menos, al ir madurando y obtener experiencias, estas etapas son:

1. Etapa de establecimiento: es el comienzo de la carrera, los individuos no están convencidos de sus capacidades ni sus aptitudes.
2. Etapa de Progreso: el trabajador se ocupa de cultivar y avanzar en su carrera.
3. Etapa de mantenimiento: en esta fase se consolida y se continúan los éxitos profesionales.
4. Etapa de la separación. Estas cuatro etapas ayudan a hacer más eficaz la planeación profesional.

Además Silíceo (2006) indica que el objetivo frecuente de un programa de planeación de vida y carrera es definir y encauzar el potencial del individuo de la empresa, evolucionando sus conocimientos, habilidades y actitudes en relación a su trayectoria vital, con sus motivos personales y laborales y con los propósitos y cultura de la empresa.

También Silíceo (2006) indica que para el proceso de planear los recursos humanos se requieren cuatro etapas, (a) Reconocer las exigencias del personal a diversos niveles de la empresa,( b) alistar, seleccionar e incorporar al personal necesario conforme a los requisitos anteriores, (c) establecer los programas de capacitación y crecimiento del personal acorde a la evaluación realizada, (d) instituir un sistema de planeación de vida y carrera que considere la evaluación y crecimiento del personal, planeación de vida y

carrera y por ultimo seguimiento. “La Planeación de Vida y Carrera es en realidad una toma de conciencia experiencial ante mi vida personal y de trabajo” (Silíceo, 2006, p. 45).

Una empresa puede aplicar diversos métodos para desarrollar a su personal y poder alinear los planes de vida de los empleados a los de la organización, no todos las herramientas deben ser un alto costo para la empresa, esta puede echar mano de diversos programas con los colegas de más experiencia estableciendo programas de mentor, coaching, capacitaciones, realizar convenios con empresas y universidades, etc. Se debe recordar que retener talento es uno de los retos fundamentales de las empresas.

Para ello es necesario ver a profundidad en qué consisten cada uno de los programas que puede utilizar y aplicar la empresa comenzando con el coaching.

### **2.3.1 Coaching**

Este es una técnica de orientación muy utilizada por las empresas en esta época, ante los ritmos acelerados de trabajo y el esfuerzo por desarrollar a sus empleados para desafíos cada vez más demandantes. Leibling y Prior (2004) nos indican que la finalidad del coaching en el plano laboral es apoyar a que los usuarios actúen al máximo nivel y logren sus objetivos profesionales, pese a que tal vez aun no sepan cuáles son y, ni mucho menos, como lograr alcanzarlos. Según Roman y Ferrández (2008) dicen que el coaching es una de las habilidades claves del liderazgo contemporáneo.

En la manera de su aplicación Leibling y Prior (2004) nos comentan que el coaching puede ser ejecutado de forma sencilla y conveniente por jefes y otros profesionales con el apoyo de técnicas.

Por su parte Payeras (2010) indica que el coaching es la manera en que una persona ayuda a alguien más a que este sea capaz alcanzar sus propios resultados en conexión con el grupo al que pertenece.

Así mismo Roman y Ferrández (2008) comparten que los líderes que realizan coaching hacen lo siguiente: (a) forman mas lealtad, lo cual se convierten en una fidelidad más grandes de los coachees, (b) comunican una perspectiva de mejora continua, que conlleva a aumentar constantemente el desempeño y el rendimiento, (c) se encuentran mejor informados de los inconvenientes y cuestiones de la empresa, (d) fundan un clima de trabajo en el que coexiste comunicación abierta, directa y sincera y una cultura donde las dificultades se encararan y resuelven con rapidez.

El coaching puede enfocarse en ciertos empleados como por ejemplo el coaching ejecutivo, de esto Leibling y Prior (2004) nos dicen el coaching ejecutivo consiste en lo mismo, es probable que este deba ser más directo para su implementación, mas la confidencialidad continua siendo fundamental en todas las formas de orientación.

Mas esta técnica no es exclusivamente para cierta categoría de empleados. Roman y Ferrández (2008) indican que no hay un estilo exclusivo o único de coaching, cada uno tiene un estilo o combinación de estos. Esto nos deja claro que no para todas las personas o situaciones funcionará de la misma manera el coaching, algunos necesitan más tiempo y supervisión, en ocasiones otras personas pueden ser más autodidactas, por ello no puede definirse algo exacto.

En cuanto a los beneficios que pueden ver las empresas al aplicar el Coaching Payeras (2010) indica que los resultados del desarrollo del coaching incurren positivamente no únicamente en el cliente, este también impacta en su equipo y en la

empresa en su conjunto. Según Muradep (2010) el coaching se focaliza en la persona y su relación con el contexto, trabajando hacia sus habilidades, competencias y limitantes.

Por otra parte Dolan (2012) comenta que el coaching tiene cinco importantes destrezas: (a) el escuchar, (b) tener intuición, (c) curiosidad, (d) aprendizaje activo, (e) autonomía. También Dolan (2012) indica que todos pueden desenvolver una vida propia y encontrar o concebir una situación profesional llena de creatividad, innovación y felicidad. Como se ha visto el coaching es una buena herramienta para desarrollar al personal y a la misma vez crear más unión en empleados, pues trabajan juntos por metas, es un ganar-ganar. Así como esta técnica existen algunas más que las empresas pueden aplicar según consideren más convenientes de acuerdo a su estructura si se requiere algo con integración más profunda puede utilizarse el mentoring.

### **2.3.2 Mentoring**

Mentoring es otra herramienta utilizada en la actualidad por las compañías. Se comenzará por describir de donde proviene el término. Porret (2007) nos comenta que se origina del griego y es aquella persona –mentor- con sabiduría y experiencia de la propia empresa que adoctrina, aconseja, guía y apoya a otra para obtener su crecimiento personal y profesional. El mentor actúa como inspirador.

En el funcionamiento dentro de una empresa Alles (2011) describe que un programa organizado de mentoring es un programa empresarial estructurado, de varios años de aplicación, por medio del cual un ejecutivo de alto nivel y gran experiencia apoya a otro que se encuentra en desarrollo.

Mondy y Noé (2005) lo describen como un planteamiento para aconsejar e instruir con el fin de concebir una relación práctica para enriquecer la carrera personal, así como

aumento y el desarrollo individual y profesional. Pero también Mondy y Noé (2005) comentan que también puede existir mentoring inverso este es un proceso en el que los trabajadores con más antigüedad aprenden de los más nuevos.

En un programa de mentoring como se ha descrito se maneja más la asesoría focalizada y por largo periodo de tiempo, este también puede aplicarse en diferentes variantes que nos explica Alles (2011) son:

1. A distancia: la tecnología posibilita la aplicación de múltiples buenas prácticas,
2. Formal: es un programa elaborado,
3. Grupal: es de extensa aplicación,
4. Individual: modalidad más común y se plantea para ayudar en el desarrollo de determinado individuo,
5. Informal: un individuo asume el papel de mentor de alguien y esta persona lo acepta,
6. Mixto: se utilizan el personal y grupal, generalmente el mentor tiene múltiples programas personales y los combina con reuniones grupales,
7. Presencial: la interacción entre mentor y el individuo es de manera personal.

Alles (2005) muestra que un plan de mentoring es una gran idea y esta se ubica en las buenas prácticas de recursos humanos, mas este debe conocer con precisión que es lo que se desea implementar. También Alles (2005) indica que al momento de implementar un programa de mentoring debe de tenerse en cuenta algunos puntos importantes: a) reafirmar la vocación de los participantes, b) conlleva capacitación y adiestramiento, c) determinar objetivos del programa.

Según Alles (2009) un plan de mentoring se puede relacionar con otros planes de crecimiento y desarrollo de empleados, como lo son planes de sucesión o cartas de remplazo y planes de jóvenes profesionales. Alles (2009) también dice que en un programa de mentoring se pueden desarrollar conocimientos, competencias, el vínculo interpersonal con la totalidad de los niveles de la empresa.

Como se ha visto un programa de mentoring planteado y desarrollado de manera correcta en tiempo y forma brindará grandes resultados, donde los empleados tendrán mejores relaciones ya que se conocen e interactúan más a fondo, se apoyan y se identifican en varios temas. El adoptar este programa en el plan de vida y carrera de los empleados involucrará un gasto poco significativo económicamente y un beneficio incalculable para la organización, la capacitación se dará entre ellos mismos y el trabajo con los compañeros será más sencillo.

Este plan puede complementarse con capacitaciones, cursos, diplomados o estudios de grado más elevados, según sea efectivo para la empresa y el empleado.

### **2.3.3 Posgrados, Cursos y Diplomados**

De acuerdo a Silíceo (2006) una compañía puede tener limitaciones, por ello ocupara apoyo de otras organizaciones educativas para poder responder a sus necesidades. Algunas compañías, mandan a sus trabajadores a tomar cursos fuera de las instalaciones de la empresa, con organizaciones especializadas en la materia requerida.

Según Silíceo (2006) en la actualidad, que es de constantes cambios sobre todo en el tema de la tecnología, es necesaria la educación, por una parte para tener al día a los empleados, y por otra parte para puntualizar una escala de valores que le brinde tener una clara concepción del mundo, de sus labores y de sí mismo.

De acuerdo nuevamente a Silíceo (2006) referente a la educación continua el plantea, primeramente, la constante necesidad de obtener conocimientos y experiencias que actualicen y desarrollen al individuo de una manera personal y profesional, y por otra parte, programar de manera eficaz eventos y diversas actividades de educación que llenen las necesidades personales y grupales. También nos indica Silíceo (2006) en cuanto a el tema de la educación en las empresas, en las diferentes maneras que esta educación pueda darse, además de programas universitarios como posgrados y de capacitaciones de profesionales, representa un apoyo invaluable para que los empleados y trabajadores puedan resolver las diferentes problemáticas a las que se enfrentan y mejorara la efectividad.

Según Dessler (2001) los programas destinados a desarrollar carrera no va asegurar que el trabajador reciba un ascenso, pero esto ayuda a garantizar que todos los empleados cuenten con la posibilidad de crear visiones realistas acorde a sus capacidades, intereses y alternativas de carrera, ayuda a garantizar que todos los trabajadores obtengan la misma oportunidad de lograr ascensos en la compañía.

De acuerdo a Mondy y Noé (2005) no importa si los programas ofrecidos son Internos o externos, las compañías usan diversos métodos para transmitir conocimiento y habilidades tanto a gerentes como personal diverso.

La educación continua siempre dotara de mejores herramientas y recursos a los trabajadores para hacer frente a los distintos retos que las actividades diarias les presentan, por los tiempos apresurados de las compañías, el enviar a un trabajador físicamente a una institución educativa puede también resultarle poco factible, por ello debe analizar otras formas de educación que ofrece la tecnología actualmente, como lo son los curso en línea



o a distancia, estos pueden tomarlos dentro de la empresa en un horario exclusivamente establecido para esta tarea.

#### **2.3.4 Diversos Estudios y técnicas**

En los métodos para desarrollar a los empleados pueden utilizarse diferentes estudios en línea y/o a distancia a bajo costo, pueden firmarse convenios con empresas especializadas en capacitaciones de temas específicos, aplicarse la rotación de puestos, permisos, seminarios, talleres, etc.

Según Mondy y Noé (2005) la rotación de puestos es una manera de capacitación laboral en la que los trabajadores rotan de un puesto a otro para incrementar su experiencia, esto apoya a los nuevos trabajadores a comprender diversos cargos y su interacción.

De acuerdo a Dessler (2001) el desarrollo que requerirá un empleado para ser vicepresidente de una división de la compañía incluirá la rotación de puestos, para obtener más experiencia en las ramas de producción y de finanzas de la compañía.

En la cuestión de permisos laborales para estudiar algún posgrado o especialidad, según Guerrero (2007) podrán ser favorecidos de permiso personal de formación los empleados asalariados que proporcionan su trabajo en una compañía por concepto de formación profesional y tengan de la compañía la autorización de dicho permiso.

También pueden revisarse capacitaciones gratuitas que brinden los gobiernos, cámaras y las universidades locales. Todas estas técnicas descritas contribuyen en buena parte para una mejor preparación de los trabajadores, desarrollando su plan de carrera y convertirse en potenciales Cartas de Reemplazo a puestos claves que desean ocupar.

## **2.4. Cartas de remplazo**

El plan de carrera de los empleados incluye el ir preparándolos para puestos de mas alto rango, Burack (1990) explica que un sistema de desarrollo de carrera contiene bases para que los individuos examinen las oportunidades de carrera, comprende apoyo a la sucesión directiva y el crecimiento directivo.

Por su parte Dessler (2004) indica que se recomienda desenvolver una carta de reemplazo que exponga las posibles sucesiones, así también el desempeño actualmente, la aptitud para ascender y la capacitación que ocupa cada candidato.

Para Blanco (2007) es un procedimiento sistemático enlazado a algunos otros procesos como lo son la planificación de los recursos humanos, evaluación de rendimiento, evaluación del desempeño y la formación, ya que la persona seleccionada para ocupar alguna posición en el futuro debe de obtener la experiencia, conocimientos, actitudes y habilidades indispensables.

En otra descripción, Dessler (2001) por su parte lo define como el procedimiento a través del cual trazan planes para las vacantes de niveles altos y que en algún momento deben de ocuparse.

Alles (2010) describe lo siguiente, es un programa organizacional por el cual se identifican puestos claves, después se determinan posibles participantes del plan y se les evalúa, se eligen a posibles sucesores de otros individuos que ocupan los referidos puestos claves, pero sin día de asunción del nuevo rol.

También Alles (2010) dice que para garantizar la eficacia del programa, se lleva a cabo un seguimiento a los integrantes y se les da asistencia y apoyo para la disminución de brechas existentes entre el cargo actual y el que eventualmente cubrirá.

Con estas herramientas descritas la empresa puede preparar a sus empleados, pero también es importante el conocer los planes que tienen cada individuo referente a su plan de vida y carrera.

## **Capítulo 3.**

### **Metodología**

Para esta investigación el estudio que se realizó es de tipo Ex Post Facto Transversal Descriptivo, la cual tuvo por objeto el conocer detalladamente los planes de carrera y las expectativas de crecimiento que los empleados tienen de acuerdo a un tiempo de cinco o diez años.

#### **3.1 Participantes**

El universo de talento humano con el que cuenta la empresa en su sitio de Monterrey, N.L. Es un total de 74 empleados, para la investigación se tomó de manera censal a el personal, a petición de la empresa, conformado de diversos departamentos con los que cuenta la organización, de los cuales 43 son hombres y 31 son mujeres, cuyas edades oscilan de entre los 25 a los 50 años de edad, todos empleados de confianza y de planta. Las personas que no desearon participar pudieron hacerlo sin recibir ningún tipo de consecuencia.

#### **3.2 Escenario**

Se requirió de las instalaciones locales de la empresa trasnacional dedicado al ramo de la industria tanto aeroespacial como de sistemas de controles automáticos, ubicada en la Ciudad de Monterrey, para la aplicación de las encuestas se utilizó la herramienta Survey Monkey©, esta es usualmente empleada para encuestas de satisfacción al personal y se facilitó amablemente para este estudio. Cabe destacar que toda la población ubicada en el sitio de Monterrey, N. L. cuenta con un equipo de cómputo personal asignado para el desarrollo de sus labores diarias.

### **3.3 Instrumentos**

Durante un periodo del primero al quince de Julio del 2013 a cada persona se le envió a su correo electrónico de la empresa la encuesta, este se mandó en un comunicado oficial que contenía instrucciones para que contestaran la encuesta en formato electrónico, así como fecha límite de respuesta, finalidad del mismo y el enlace que los ligará a que realizarán la contestación de la investigación.

La encuesta contó con un apartado donde destacó que la mencionada encuesta es totalmente confidencial y la información que ellos proporcionaran sería totalmente anónima, así mismo se les comunicó una breve nota para diferenciar Coaching de Mentoring, y que aquellos individuos que por alguna razón se negaron a contestarla estarían en su completo derecho y por ello no serían sancionados de ninguna manera.

Para el análisis de los resultados se usó la escala Likert. Como menciona Salkind (1999) la escala Likert es muy sencilla de desarrollar y ampliamente empleada. La encuesta estuvo conformada por 18 preguntas (anexo 1), y trató de medir el compromiso organizacional de los empleados así como conocer si tendría algún plan de carrera a corto y largo plazo dentro de la compañía.

La encuesta por una parte se validó internamente en la empresa por el Gerente de Sitio, la Gerente de Recursos Humanos y la Gerente de Desarrollo Organizacional, a estas tres personas se les presentó el estudio y la encuesta a aplicar, primeramente a un muestreo de 25 personas, más a la empresa le pareció muy importante conocer los planes de desarrollo de los empleados y pidió que no se aplicara solo a una muestra sino al 100%

de los trabajadores, pues deseaba conocer los resultados y trazar un plan posterior para ello. Y por otra parte se validó en un consejo de expertos en la materia.

De acuerdo a Malhotra (2004) la escala Likert es una escala de medición considerablemente utilizada que requiere que los encuestados señalen el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las escala de afirmaciones sobre los elementos de estímulo.

La calificación de la información proporcionada será distribuida de la siguiente manera:

Respuesta	Puntuación
Nada	1
Poco Probable	2
Regularmente	3
Muy Probable	4
Totalmente	5

### **3.4 Procedimiento y Análisis de Datos**

Previo a proceder a la aplicación de el instrumento se solicitó permiso a la Gerente de Recursos Humanos así como al gerente líder de el sitio de Monterrey, N.L. y esta aplicación estuvo supervisada secundariamente por la gerente de Desarrollo Organizacional.

La aplicación se realizó al 100% de los empleados de los departamentos y las áreas existentes. Encuestando a un total de 74 personas. Se les envió a cada empleado un correo donde se les explicó el motivo de la encuesta y cuál es el propósito de la misma, en este se incluyó el link de Survey Monkey© donde debió acceder para contestar la encuesta, y se

mencionó los días que tenían para contestarla (doce días), al término de estos días, en el instrumento Survey Monkey© se recopilaron los resultados, estos fueron totalmente confidenciales puesto que no se mostró el nombre de los empleados que respondieron a la encuesta, aquí mismo se pudieron convertir los resultados en gráficas y mostrar el porcentaje de las respuestas, esperando poder detectar el nivel de compromiso organizacional existente, así como poder conocer si los empleados tenían un plan personal de carrera, si lo han comentado con su jefe directo y este los apoya.

Los resultados de la aplicación de la encuesta se valoraron de la siguiente forma: El valor 5 representó el 100% de plan de carrera alineado al crecimiento de la empresa, el 4 representó el 75% de plan de carrera alineado al crecimiento de la empresa, el 3 representó el 50% de plan de carrera alineado al crecimiento de la empresa, el 2, representó el 25% de plan de carrera alineado al crecimiento de la empresa y el 1 representó el 0% de plan de carrera alineado al crecimiento de la empresa. Esta encuesta como se mencionó anteriormente fue validada por un consejo de expertos tanto por parte de la empresa como de personas expertas en la materia. Así mismo al momento de formularse en el formato de survey Monkey fue supervisado en todo momento por la Gerente de Desarrollo organizacional para asegurar que se realizó de manera correcta y posteriormente antes de aplicarse al 100% de los empleados se realizó una prueba enviándola a dos empleados temporales (practicantes) para asegurar el correcto procedimiento. Cabe mencionar que a los practicantes no se les envió la encuesta solo a los empleados de planta.

## **Capítulo 4.**

### **Resultados y Discusión.**

Con esta investigación se intentó conocer los planes de desarrollo profesionales y personales a corto y largo plazo de los trabajadores, si se visualizan en determinados puestos a corto o largo plazo, y como pueden prepararse para alcanzar estos de la mejor manera.

Por ello se les realizó la encuesta, se les proporcionó e informó acerca de lo que se pretendía investigar, cuáles eran los fines de las preguntas, se aclararon dudas y así mismo que se les hizo énfasis en que prestaran atención a la diferencia existente entre Coaching y Mentoring al momento de responder, y se les facilitó información para poder diferenciarlas. Los empleados encuestados ingresaron a él link de Survey Monkey© proporcionado donde se desplegó la encuesta y eligieron la opción que les parecía más adecuada de acuerdo a sus planes de carrera y personales.

Cabe mencionar que también contaron con la opción de abstenerse a contestarla si así lo deseaban. De 74 empleados, fue contestada por 64 personas y 10 decidieron no responder. De los 18 ítems se obtuvieron varios resultados interesantes que se mostraran más adelante.

#### **4.1 Tendencias Generales**

Los resultados obtenidos demostraron en general una inclinación clara de los trabajadores que contestaron la encuesta a buscar prepararse mejor para obtener un crecimiento a corto y largo plazo dentro de la organización.



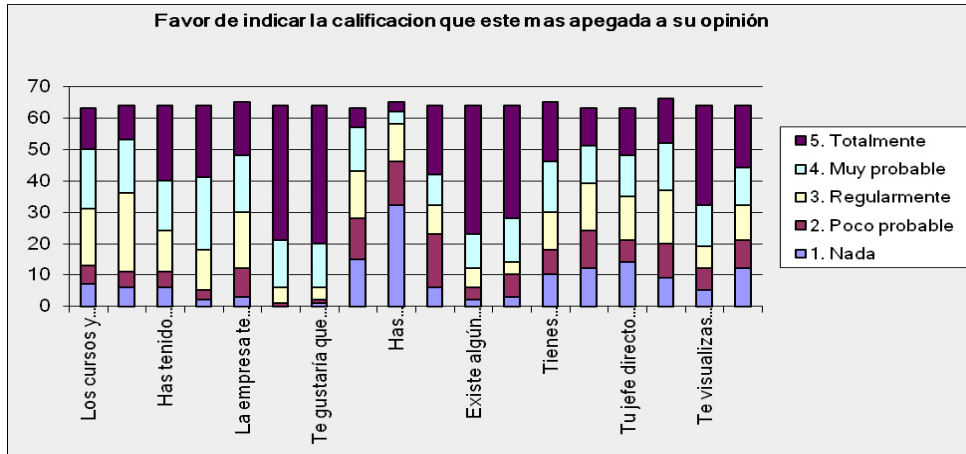


Figura 4.1.1. Tendencias generales.

#### 4.2 Tendencias por pregunta

Revisando una a una las contestaciones se pudo encontrar más a detalle las necesidades que los empleados consideran para su desarrollo personal y profesional. Es importante observarlas individualmente ya que en 16 ítems lo más predominante fueron las respuestas positivas, pero en dos ítems la puntuación más baja repuntó.

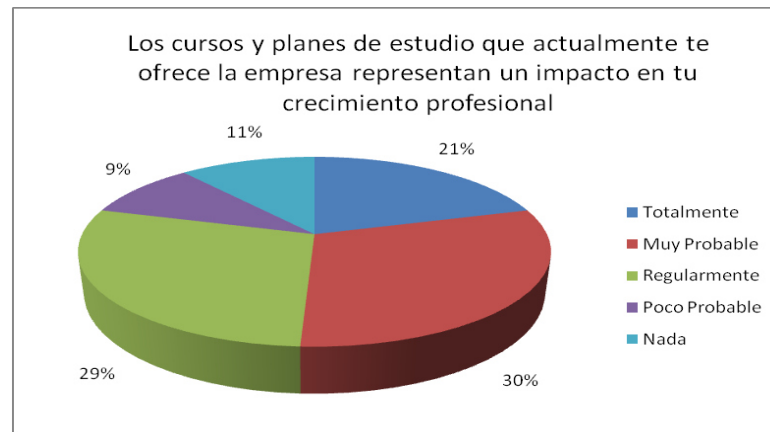


Figura 4.2.1. Resultados de la primer pregunta.

En la figura 4.2.1. Se mostro una tendencia positiva, referente al crecimiento profesional que hasta el momento los empleados consideran que han tenido, con los recursos de estudios y cursos que la empresa les ha brindado.

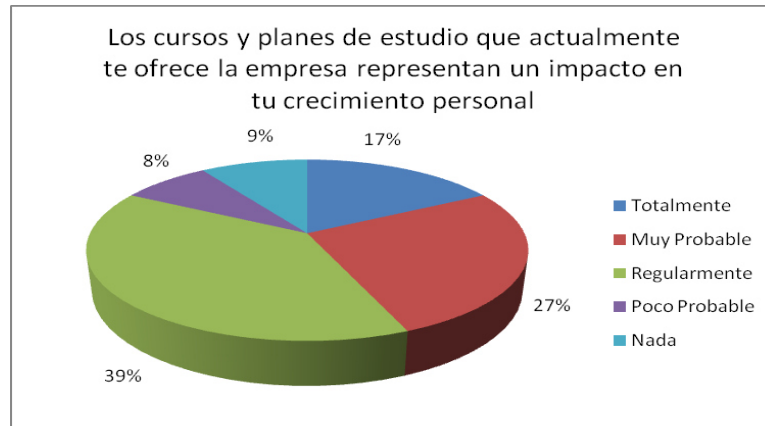


Figura 4.2.2. Resultado de pregunta referente a crecimiento personal

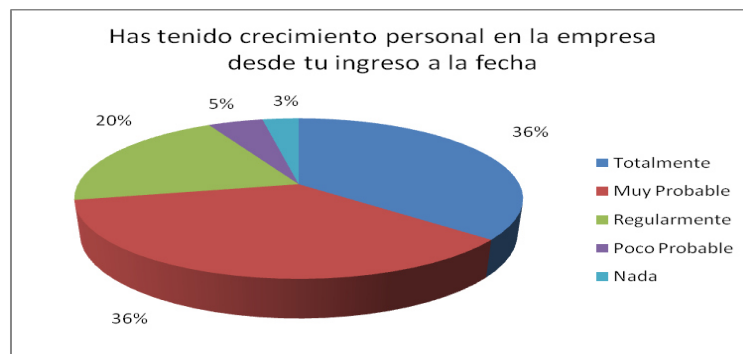
El porcentaje en la figura 4.2.2 reflejo una tendencia positiva en cuanto a su percepción de crecimiento personal en la empresa con las ofertas de estudio que actualmente reciben.



Figura 4.2.3. Grafica que represento el porcentaje de respuesta de crecimiento profesional

En el tema de crecimiento profesional dentro de la empresa tomando en cuenta desde su ingreso hasta el día de hoy como se reflejo en la figura 4.2.3 la tendencia fue positiva ampliamente.

- Nada. Esta tendencia fue la más baja en cuanto a las respuestas de los encuestados
- Poco Probable. Esta también fue una tendencia baja representando solo el 9% de las respuestas.
- Regularmente. Esta elección mostró un poco mas de tendencia con el 20 %
- Muy Probablemente. El 25 % de los encuestado optó por este respuesta
- Totalmente. Fue la tendencia más alta con un 38%.



*Figura 4.2.4.* Resultado que se obtuvo en el tema de crecimiento personal

En el porcentaje representado en la figura 4.2.4 la tendencia se mostró positiva a la percepción de crecimiento personal que tienen los encuestados desde su ingreso a la fecha.

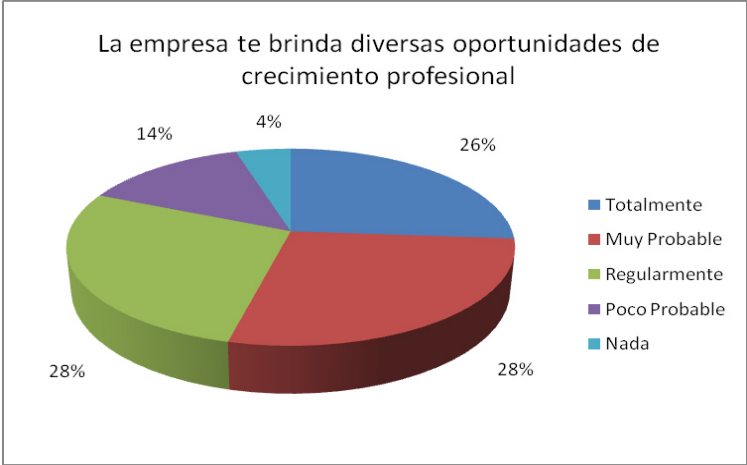


Figura 4.2.5. Grafica de porcentaje de respuesta a las oportunidades de crecimiento profesional

En la figura 4.2.5 se mostró un porcentaje positivo en la percepción de los trabajadores, en cuanto a que consideran que la empresa les brinda oportunidades de crecimiento profesional.



Figura 4.2.6. Resultado de la interrogante referente a programa de Coaching

En el porcentaje de la figura 4.2.6 se noto una muy alta tendencia positiva a la interrogante de si a los empleados les gustaría que la empresa aplicara un programa de coaching.

- Nada. Esta tendencia no figuró en las respuestas
- Poco Probable. Mostró el porcentaje más bajo de las respuestas con un 2%
- Regularmente. Fue una tendencia baja solo el 8% optó por esta respuesta.
- Muy Probable. 23% fue el porcentaje de los encuestados
- Totalmente. Tendencia más alta en la elección de los encuestados con el 67%

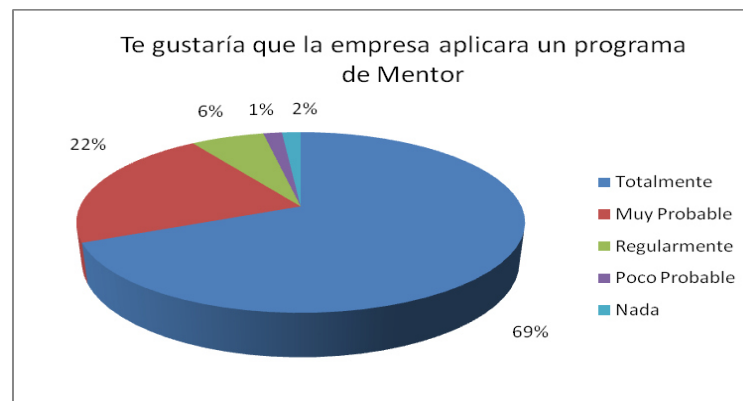


Figura 4.2.7. Porcentaje de respuesta en la pregunta referente a un programa de Mentor

En la interrogante que se planteó sobre la aplicación de un programa de Mentor las tendencias de la figura 4.2.7. Mostraron una respuesta positiva por la mayoría de los empleados.

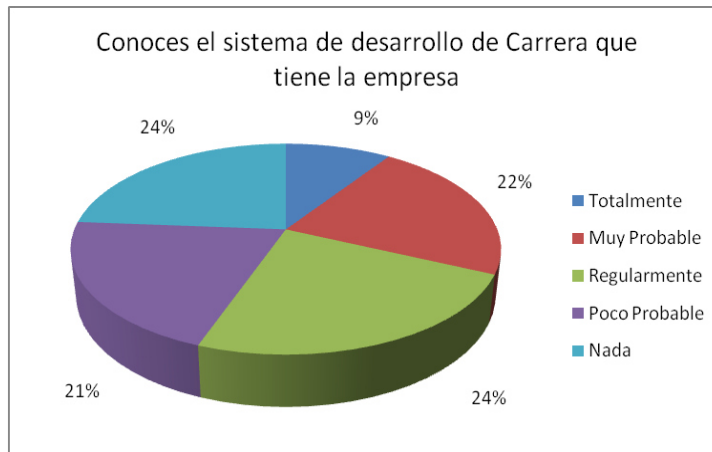


Figura 4.2.8. Resultado de la pregunta sobre el sistema de carrera en la empresa

En la figura 4.2.8 las tendencias se mostraron más homogéneas donde el mayor porcentaje fue 24% y el menor 9%.

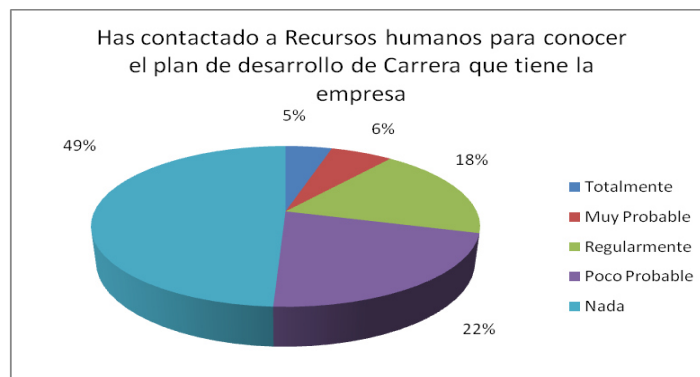
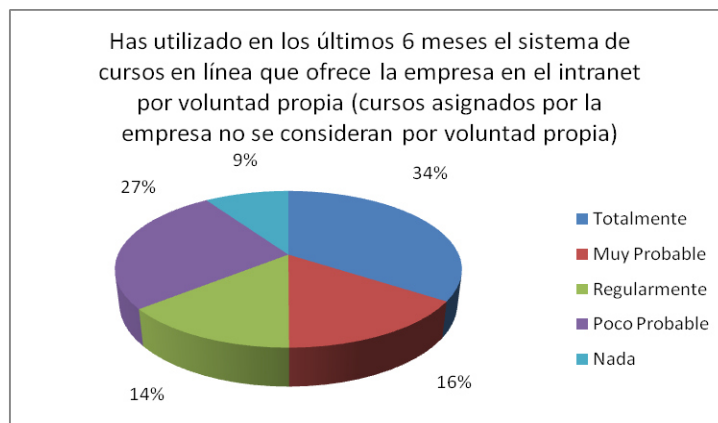


Figura 4.2.9. Grafica del resultado de la pregunta referente a si el empleado contacto a Recursos Humanos

En la figura 4.2.9. La tendencia mostrada fue negativa, al cuestionarse a los empleados si han contactado a Recursos Humanos para conocer el plan de desarrollo de carrera con el que cuenta.

- Nada. El 49% de los encuestados optó por esta opción
- Poco Probable. Esta elección ocupó el 22% de las respuestas
- Regularmente. El 18% mostró inclinación por esta opción
- Muy Probable. Tendencia baja con el 6%
- Totalmente. 5 % de los empleados son los que han contactado a Recursos Humanos según mostraron las respuestas.



*Figura 4.2.10.* Resultado obtenido a la pregunta de la utilización de los cursos en línea que la empresa les ofrece.

El porcentaje que se reflejó en la figura 4.2.10 es una tendencia baja a media, en cuanto a la utilización de recursos de estudio en línea que la empresa les brinda a los empleados actualmente.



Figura 4.2.11. Grafica con el resultado de la pregunta de un puesto específico en 5 años

En la interrogante referente a si los trabajadores consideraron que existe un puesto específico en el que les gustaría estar dentro de 5 años, la tendencia que mostró en la figura 4.2.11 fue positiva, con el 64% en la opción de Totalmente.

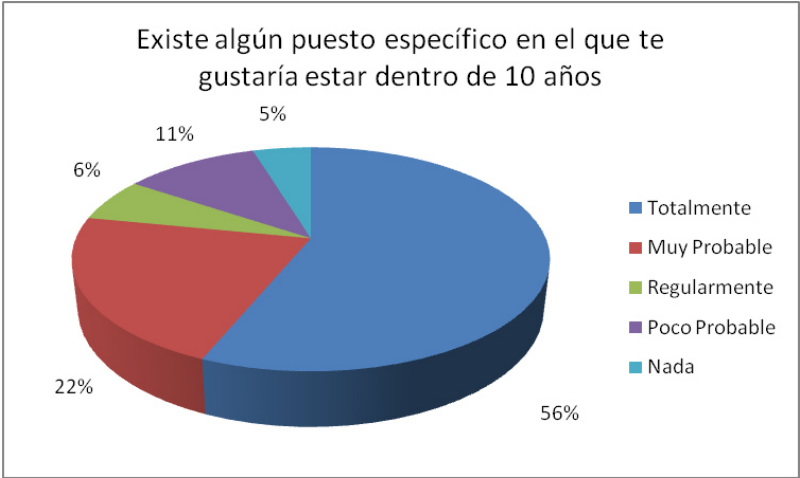


Figura 4.2.12. Grafica con el resultado de la pregunta de un puesto específico en 10 años



En la figura 4.2.13 se encontró una tendencia positiva en las respuestas, donde más de la mitad de los encuestados optó por contestar de totalmente con el 56 %.

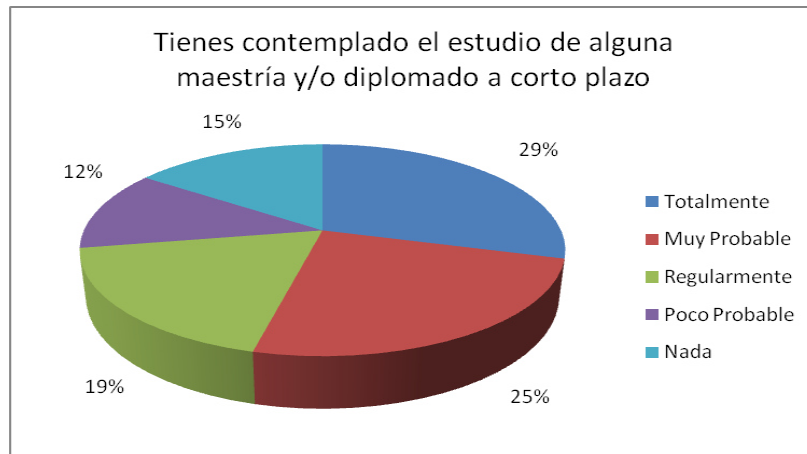


Figura 4.2.13. Resultado reflejado de la pregunta sobre el posible estudio a corto plazo

En la figura 4.2.14 se mostró tendencia positiva en las contestaciones de los trabajadores. Siendo una tendencia negativa solo un 27%.

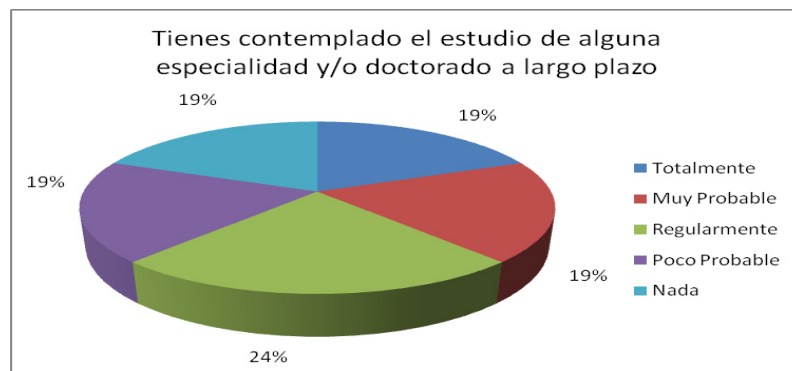


Figura 4.2.14. Grafica con respuestas referentes a un estudio a largo plazo

En las tendencias que mostró la figura 4.2.14. Las respuestas negativas se expresaron con un 38 %, más aun la mayoría de las elecciones tendieron a ser positivas.

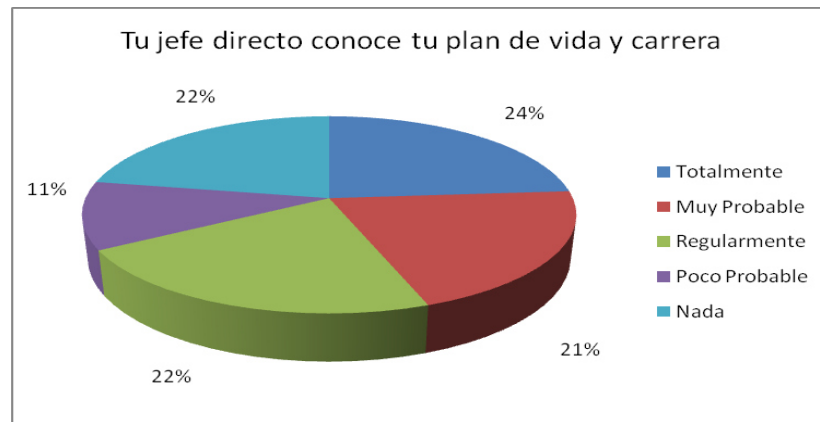


Figura 4.2.15. Resultado obtenido de la pregunta de vida y carrera

En la figura 4.2.15. La tendencia se mostró un poco más homogénea

- Nada. El 22 % de los encuestados optaron por esta respuesta
- Poco Probable. Esta fue la tendencia más baja con el 11%
- Regularmente. La respuesta de los empleados en esta opción fue del 22 %
- Muy Probable. Esta tendencia fue positiva con el 21%
- Totalmente. Con un 24% esta fue la elección más alta



Figura 4.2.16. Grafica con resultado a la interrogante de vida y carrera apoyada por jefe directo.

Las tendencias que se mostró en la figura 4.2.16 fueron homogéneas en su mayoría con un poco mas de inclinación a la respuesta positiva.

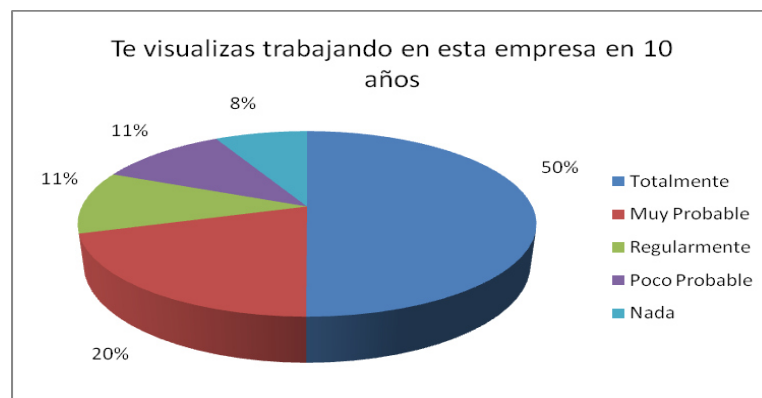


Figura 4.2.17. Resultado de la pregunta a el empleado sobre su futuro en la empresa

En la interrogante presentada a los empleados sobre si se visualizaban en la compañía dentro de 10 años la tendencia fue positiva de acuerdo a la figura 4.2.17.

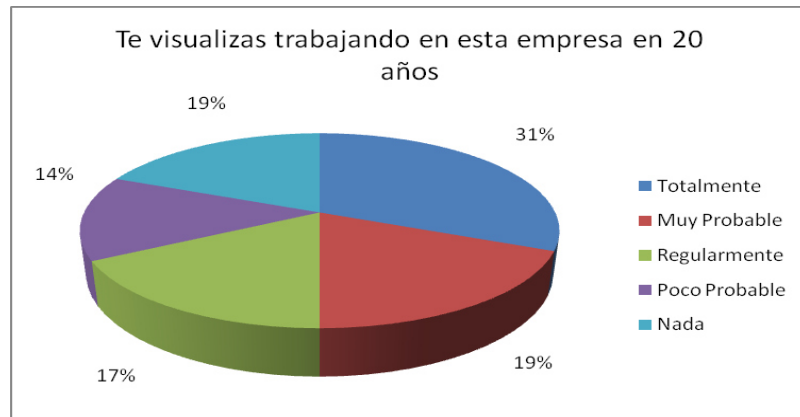


Figura 4.2.18. Grafica con el resultado de la visualización del empleado a 20 años

En la última figura 4.2.18 la tendencia fue mayormente positiva aun que en menor porcentaje.

- Nada. 19 % de los encuestados optó por esta respuesta
- Poco Probable. Fue la elección con menor porcentaje, solo el 14 %
- Regularmente. Los trabajadores eligieron esta opción en un 17 %
- Muy Probable. Esta respuesta ocupó el 19 % de las tendencias
- Totalmente. Elección con mayor porcentaje en la pregunta con un 31%

## **Capítulo 5.**

### **Conclusiones y Recomendaciones.**

En la presente investigación se concluye en general que existe plan de carrera por parte de los empleados para su crecimiento tanto personal como profesional, también se pudo observar que en ellos está presente el compromiso de seguir en la empresa por largo periodo de tiempo. Mostraron que ellos han tenido desde su ingreso hasta la fecha crecimiento en la empresa tanto personal como laboral de acorde a su percepción. Y también se encontró que los empleados tienen puestos visualizados para su futuro dentro de la empresa.

Los programas que actualmente ofrece la empresa son del agrado del personal como lo mostraron las respuestas. El implementar programas de mejora para su crecimiento como son coaching y mentor mostraron una respuesta positiva por parte de los empleados. También se puede concluir que es poca la iniciativa e interés mostrado por los trabajadores a expresar sus planes de carrera al departamento de Recursos Humanos, y el ponerse en contacto con ellos para explorar las opciones de crecimiento que les ofrece la empresa, así mismo pocos han comentado esto con sus jefes directos para comentarles sus planes de carrera pero quienes lo han hecho cuentan con el apoyo.

Estos resultados dan como recomendación a la empresa el implementar un plan de acercamiento a los trabajadores, por medio de mas comunicación directa, para conocer sus inquietudes de crecimiento y posteriormente, poder desarrollar y poner en práctica el plan

de carrera con el que ellos ya cuentan y han visualizado para sí mismos, alinearlos a los planes que la empresa tiene, esto podrá brindarles tanto a la compañía como al trabajador un mayor compromiso mutuo, mejorar su rendimiento, y con el tiempo, trabajadores con más capacidades y conocimientos, para un mejor desarrollo de la organización y empleados.

## Referencias

- Aamodt, M (2010). *Psicología Industrial/ Organizacional (6ª Edición)*. México: Cengage Learning Editores.
- Alles, M (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M (2010). *Conciliar vida profesional y personal, dos miradas: organizacional e individual*. Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M (2005). *Desarrollo de Talento Humano: basado en competencias*. Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M (2009). *Construyendo Talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M (2011). *Diccionario de términos, recursos humanos*. Argentina: Ediciones Granica.
- Amorós, E (2007). *Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: USAT Escuela de Economía.
- Appiah, K (2007). *La Ética de la Identidad*. Argentina: Katz Editores.
- Blanco, P (2007). *Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. España: ESIC Editorial.
- Burack, E (1990). *Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos: una orientación estratégica*. España: Ediciones Diaz de Santos.
- Cesares, D (2005). *Planeación de Vida y Carrera. (2º Ed.)*. México: Limusa.
- Cummings, T y Worley, C (2007). *Desarrollo organizacional y cambio (8ª Edición)*. México: Thomson Editores.
- Da Silva, R (2002). *Teorías de la administración*. Brasil: Thompson Editorial.
- Dessler, G (2001). *Administración del personal (8ª Edición)*. México: Pearson Educación.
- Dessler, G (2004). *Administración de Recursos Humanos, enfoque latinoamericano (2º Ed.)*. México: Pearson educación. p 43.
- Dolan, S (2012). *Coaching por valores*. España: Lid editorial.

- Fernández, E (2010). *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar*. España: Editorial Paraninfo.
- Garzón, M (2005). *El Desarrollo Organizacional y el cambio planeado*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Guerrero, V y Prados, J (2007). *2000 Soluciones laborales: 2007*. España: Nueva Imprenta.
- Hellriegel, D y Slocum, J (2009). *Comportamiento Organizacional (12ª Ed.)*. México: Cengage Learning. p. 52.
- Leibling, M y Prior, R (2004). *Coaching: Paso a paso, métodos que funcionan*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Malhotra, N (2004). *Investigación de Mercados. (4ª Ed.)*. México: Pearson Educación.
- Mondy, W. y Noé, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos. (9ª Ed.)*. México: Pearson Educación.
- Montalván, C (1999). *Los Recursos Humanos para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana.
- Muradep, L (2010). *Coaching para la transformación personal*. Argentina: Ediciones Granica.
- Nelson, B (2005). *1001 Formas de Motivar a los Empleados*. Colombia: Editorial Norma. p. 224.
- Newell, S (2002). *Creando Organizaciones Saludables. Bienestar, diversidad y ética en el trabajo*. España: Cengage Learning EMEA.
- Ortiz, E (2002) Estudio sobre Educación. *El sustrato pedagógico en las políticas de Recursos Humanos: El caso de Agilent Technologies*. p. 217-230. Recuperado de: <http://web.ebscohost.com/remoto.dgb.uanl.mx/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6afb478d-5d14-4d51-a82a-8c1b63e58c1c%40sessionmgr12&vid=5&hid=28>
- Palomo, M (2010). *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo (6ª Edición)*. España: Gráficas Dehon.
- Payeras, J (2010). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Porret, M (2007). *Recursos Humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones (2ª Edición)*. España: ESIC Editorial.



- Robbins, S (2004). *Comportamiento Organizacional (10ª Ed.)*. México: Pearson Educación.
- Roman, J y Ferrández, M (2008). *Liderazgo y Coaching*. España: Libros en Red.
- Salkind, N (1999). *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall.
- Siliceo, A (2006). *Capacitación y desarrollo de personal (4ª edición)*. México: Editorial Limusa.
- Velásquez, M (2006). *Ética en los Negocios, Conceptos y Casos (6ª Edición)*. México: Pearson Educación.

## ANEXO 1.

### Encuesta

El propósito de la siguiente encuesta es recabar información para el producto integrador de la Maestría en Psicología Laboral y Organizacional, de la Lic. Ivonne Gallegos Castro, por ello, el fin de los datos recabados son solamente académicos. Las respuestas proporcionadas se mantendrán en total confidencialidad y anonimato.

De antemano, muchas gracias por su valiosa participación.

Nota: Tomar como referencia que de acuerdo a Payeras (2010), Coaching es la manera en que una persona ayuda a alguien más a que este sea capaz alcanzar sus propios resultados. Y Mentoring es de acuerdo a Porret (2007) es aquella persona con sabiduría y experiencia de la propia empresa que adoctrina, aconseja, guía y apoya a otra para obtener su crecimiento personal y profesional. El mentor actúa como inspirador.

#### Instrucciones:

Favor de indicar la que este mas apegada a su opinión, siendo las calificaciones de la siguiente manera:

5. Totalmente    4. Muy probable    3. Regularmente    2. Poco probable    1. Nada

1. \_\_\_\_\_ Los cursos y planes de estudio que actualmente te ofrece la empresa representan un impacto en tu crecimiento profesional

2. \_\_\_\_\_ Los cursos y planes de estudio que actualmente te ofrece la empresa representan un impacto en tu crecimiento personal

3. \_\_\_\_\_ Has tenido crecimiento profesional en la empresa desde tu ingreso a la fecha

4. \_\_\_\_\_ Has tenido crecimiento personal en la empresa desde tu ingreso a la fecha

5. \_\_\_\_\_ La empresa te brinda diversas oportunidades de crecimiento profesional

6. \_\_\_\_\_ Te gustaría que la empresa aplicara un programa de Coaching

7. \_\_\_\_\_ Te gustaría que la empresa aplicara un programa de Mentor

8. \_\_\_\_\_ Conoces el sistema de desarrollo de Carrera que tiene la empresa

9. \_\_\_\_\_ Has contactado a Recursos humanos para conocer el plan de desarrollo de Carrera que tiene la empresa.
10. \_\_\_\_\_ Has utilizado en los últimos 6 meses el sistema de cursos en línea que ofrece la empresa en el intranet por voluntad propia (cursos asignados por la empresa no se consideran por voluntad propia)
11. \_\_\_\_\_ Existe algún puesto específico en el que te gustaría estar dentro de 5 años
12. \_\_\_\_\_ Existe algún puesto específico en el que te gustaría estar dentro de 10 años
13. \_\_\_\_\_ Tienes contemplado el estudio de alguna maestría y/o diplomado a corto plazo
14. \_\_\_\_\_ Tienes contemplado el estudio de alguna especialidad y/o doctorado a largo plazo
15. \_\_\_\_\_ Tu jefe directo conoce tu plan de vida y carrera
16. \_\_\_\_\_ Tu jefe directo apoya tu plan de vida y carrera
17. \_\_\_\_\_ Te visualizas trabajando en esta empresa en 10 años
18. \_\_\_\_\_ Te visualizas trabajando en esta empresa en 20 años