



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

PLAN DE VIDA Y CARRERA Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta:
Victor Manuel Trejo Sosa

Dirigido por:
M. en A. María Lorena Alcocer Gamba

SINODALES

M. en A. María Lorena Alcocer Gamba
Presidente

Dra. Ma. Luisa Leal García
Secretario

Dr. José Antonio Robles Hernández
Vocal

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto
Suplente

Dra. Josefina Morgan Beltrán
Suplente

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración

Firma

Firma

Firma

Firma

Firma

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Junio, 2011
México

RESUMEN

La presente investigación se realizó en una de las cinco regiones en que se divide una empresa dedicada a brindar servicios de recursos humanos en la república mexicana en el año 2009 y en la que participaron todos los trabajadores a nivel administrativo, tomándose como variables de medición el compromiso organizacional y el plan de vida y carrera, de allí que el propósito de la presente es conocer como afecta la implementación de planes de carrera sobre el compromiso de los trabajadores en la organización. Para ello fue necesario conocer el nivel de compromiso que tienen los empleados para con la organización, si los trabajadores se identifican con los valores y objetivos de la organización y cuales son las acciones que la empresa realiza enfocadas a desarrollar planes de carrera de sus trabajadores. La presente investigación se justificó por cuanto posee utilidad práctica. Metodológicamente el trabajo de investigación se aborda desde la perspectiva de los tipos de estudio de campo, descriptivo y correlacional. Se aplicó un cuestionario en cual se midieron el compromiso de los trabajadores y la percepción de existencia de planes de vida y carrera y a través de un programa estadístico, se buscaron correlaciones. El procesamiento de datos permitió determinar que si existe compromiso por parte de los trabajadores y también existe la percepción de existencia de planes de vida y carrera, sin embargo la correlación entre ambos no es muy alta. En conclusión, el compromiso de los trabajadores se logra a través de la combinación de varios factores y no con el plan de vida y carrera.

(Palabras clave: compromiso organizacional, valores y objetivos, plan de vida y carrera.)

SUMMARY

This research was carried out in 2009 in one of the five regions in which a company that provides human resources services is divided in Mexico. All workers from the administrative level participated, and the variables used were the measurement of organizational commitment and a life and career plan. The purpose of this study is to ascertain how the implementation of career plans affects the commitment of workers in the organization. In order to achieve this, it was necessary to find the commitment level the employees have toward the organization, if the workers identify with the values and objectives of the organization and what actions the company carries out that are focused on developing the career plans of their workers. This research is justified in that it can be put to practical use. Methodology, the research work was carried out from the perspective of types of field study, descriptive and correlational. A questionnaire was used which measured the commitment of the workers and the perception of the existence of life and career plans. Correlations were sought through a statistical program. Data processing allowed us to determine if there is commitment on the part of the workers, and also if there is a perception of the existence of life and career plans. Nevertheless, the correlation between the two is not high. In conclusion, the commitment of the workers is achieved through a combination of various factors and not through a life and career plan.

(Key words: organizational commitment, values and objectives, life and career plan)

DEDICATORIAS

Este trabajo se lo dedico a mis Papás, por su apoyo y confianza.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad Autónoma de Querétaro, a sus maestros por haberme dado la oportunidad de ser un miembro de esta casa de estudios.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de figuras	viii
Índice de tablas	xi
1. Introducción	1
2. Marco teórico	3
2.1. Compromiso organizacional	3
2.1.1. Antecedentes	3
2.1.2 . Definiciones	4
2.1.3. El compromiso afectivo, de continuidad y normativo	6
2.1.4. Variables que afectan al compromiso organizacional	9
2.1.5. Falta de compromiso organizacional	12
2.1.6. Trabajadores comprometidos	13
2.2. El plan de vida y carrera	14
2.2.1. Definiciones	15
2.2.2. Negociación de plan de vida y carrera	18
2.2.3. Beneficios de los planes de vida y carrera para el departamento de personal	21

2.2.4. Importancia de los planes de carrera	22
2.2.5. Desarrollo de carrera	23
2.2.6. Desarrollo de carrera respaldado por el departamento de personal	25
3. Entorno de la investigación	28
3.1. Antecedentes de la empresa	28
3.2. Planteamiento del problema	29
3.3. Justificación	30
3.4. Objetivos	30
3.4.1. Objetivo general	30
3.4.2. Objetivos específicos	30
3.5. Hipótesis	31
4. Metodología	32
4.1. Tipo de estudio	32
4.2. Diseño	32
4.3. Población y muestra	32
4.4. Variables	32
4.4.1. Psicológicas	32
4.4.2. Sociodemográficas	32
4.5. Formas de recolección de información	33
4.6. Procedimientos	33
5. Resultados y discusión	35
5.1. Descripción de la muestra	35
5.2. Resultados de la variable de; compromiso organizacional	39

5.3. Resultados de la variable; plan de vida y carrera	46
5.4. Correlación de las variables	52
6. Conclusiones y recomendaciones	59
6.1. Conclusiones	59
6.2. Recomendaciones	61
Referencias	62
Apéndice	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
1.	Modelo del compromiso organizacional	9
2.	Modelo “Mathieu-Zajac”	10
3.	Marco de planeación y desarrollo de carrera	25
4.	Distribución del grupo por genero	35
5.	Distribución de la población por edad	35
6.	Distribución de la población por estado civil	36
7.	Distribución del grupo por antigüedad dentro de la empresa	36
8.	Distribución del grupo por nivel de estudio	37
9.	Distribución del grupo por personas que cuentan y personas que no cuentan con dependientes económicos	37
10.	Distribución del grupo por nivel socioeconómico	38
11.	Disposición de los trabajadores a poner un mayor esfuerzo para el logro de los objetivos de la organización	39
12.	Frecuencia con la que hablan los trabajadores con sus amigos como un gran lugar para trabajar	40
13.	Frecuencia del sentimiento de lealtad de los trabajadores con la empresa	40
14.	Frecuencia con la que los trabajadores aceptarían casi cualquier tarea con tal de seguir dentro de la organización	41
15.	Nivel de similitud entre los valores de los trabajadores y los de la empresa	42

16.	Frecuencia con la que los trabajadores se sienten orgullosos de decirles a las demás personas la empresa en la que trabajan	42
17.	Nivel con el que la empresa realmente inspira lo mejor de los trabajadores en el desarrollo de su trabajo	43
18.	Frecuencia con la que los trabajadores se sienten contentos de haber elegido esta empresa para trabajar, sobre otras que estaba considerando al momento en que ingrese	44
19.	Nivel de importancia de los trabajadores sobre del destino de la empresa	45
20.	Frecuencia con la que los trabajadores piensan que su empresa es la mejor de todas las organizaciones para trabajar	45
21.	Factor que consideran los trabajadores es el más importante para su empresa al momento de seleccionar personal para una vacante	46
22.	Tipo de reclutamiento que los trabajadores consideran hace su empresa al momento de existir una vacante	47
23.	Tipo de capacitación que se imparte en la empresa según los trabajadores	47
24.	Percepción de la existencia de mecanismos de ayuda para la formación externa	48
25.	Percepción de los trabajadores sobre la existencia de evaluaciones de personal	49
26.	Opinión de los trabajadores sobre si se comunican al personal las vacantes existentes dentro de la empresa	49

27.	Percepción de los trabajadores sobre la existencia de promoción ligada a la movilidad geográfica	50
28.	Opinión de los trabajadores sobre la existencia de mecanismos para la combinación de vida familiar y laboral	51
29.	Percepción de los trabajadores sobre los canales de comunicación	51
30.	Percepción de los trabajadores sobre si la imagen de la empresa al exterior e interior refleja los valores de la misma	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Página
1.	Correlación de variables	54

1. INTRODUCCIÓN

El compromiso de las personas para el logro de cualquier objetivo en su vida es innegable. Es necesario que los individuos se sientan comprometidos, con lo que hacen así como con el lugar al que pertenecen, cuando se habla de compromiso organizacional se remite al sentimiento que se genera en la persona de querer sumar esfuerzos para el logro de un bien común y este puede ser observado a cualquier nivel, desde la llamada célula de la sociedad; la familia, hasta el lugar en donde trabaja o el país que habita.

Las organizaciones con fines de lucro a través del tiempo se han ido percatando cada vez más de la importancia del capital humano, que ha diferencia de los demás recursos de la organización no es un recurso de fácil manipulación; como una máquina, que rinda al cien por ciento o de acuerdo a las especificaciones del aparato, y tampoco un recurso como el financiero que se pueda invertir o desinvertir de acuerdo a la rentabilidad del negocio. Los individuos, como su palabra lo dice son individuales, únicos e irrepetibles, y sus actos están determinados por una serie de creencias, gustos, miedos, valores y un sin fin de cosas. Lo cual hace pensar que el motivo por el que una persona se siente o no siente comprometida con la organización a la que pertenece será único lo cual haría que fuera muy difícil la administración del personal pues requeriría de mucho tiempo y recursos el identificar cual es el motivo por el cual se siente comprometido cada uno de los individuos y por ende desarrollarlo. Sin embargo existen técnicas aprobadas que se supone si se aplican permiten al trabajador sentirse más comprometido con la organización a la que pertenece.

Para José Ignacio Jiménez (2007) el compromiso es un camino de doble vía entre empresa y trabajador. A la empresa le conviene el compromiso del trabajador y

a éste ser convenientemente retribuido por ello. La empresa debe siempre tener en cuenta que el trabajador, antes del compromiso hacia la empresa que le contrata, tiene un compromiso con su profesión y su carrera.

El asistir a los trabajadores a que desarrollen Planes de Vida y Carrera es una de las técnicas utilizadas por el departamento de Recursos Humanos, a través de esta, el departamento de recursos humanos intenta hacer más compatibles los objetivos de la organización con los objetivos individuales de sus miembros.

En la mayoría de las personas existe una idea de lo que es un plan de vida y carrera, y en la mayoría de las ocasiones se acerca a lo que los expertos han definido, así como en muchas de las veces saben los beneficios de desarrollar un plan de estos. Sin embargo son pocas las ocasiones en las que las personas planean ni su vida ni su carrera, quizás por falta de recursos cómo el tiempo, quizás por la incertidumbre de vivir en un mundo donde la única variable es el cambio. Sin embargo es necesario que exista un panorama en el cual el individuo ubique en donde y como quiere estar en un futuro, lo que crea un área de oportunidad para la empresa, pues al conciliar los objetivos de la empresa y los trabajadores y sumar esfuerzos crea sinergias que permiten el crecimiento de ambos.

La importancia de haber estudiado estos dos puntos a la par; Compromiso Organizacional y Plan de Vida y Carrera, fue el encontrar que si existe una correlación entre ambos, y en ese sentido la organización debe seguir manteniendo el diseño de su plan de vida y carrera y debe continuar apoyando a sus empleados para que logren sus metas, al mismo tiempo la empresa puede contar con trabajadores mas comprometidos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Compromiso organizacional

El compromiso organizacional es un tema que ha ameritado varios estudios debido a que el mismo tiene la capacidad de impactar de una gran manera en los resultados del grupo y en la estabilidad del mismo ya que los trabajadores comprometidos desearan una permanencia dentro de la organización. En la presente sección se brinda antecedentes de lo que es el compromiso organizacional en general, también se revisaran algunas de las definiciones mas difundidas sobre el compromiso organizacional, se analizaran las variables que afectan al compromiso organizacional, se mostrara la forma en que afecta la falta de compromiso en los resultados de las organizaciones y los resultados que se pueden obtener con trabajadores comprometidos.

2.1.1. Antecedentes

Al principio las organizaciones tenían un solo objetivo: la maximización de los beneficios económicos. En la actualidad, las cosas han cambiado y las tendencias han hecho que el recurso humano sea lo más importante. El compromiso de los trabajadores no es tan fácil de lograr, no es lo mismo cumplir con las obligaciones que estar realmente comprometido con la organización, un ejemplo es el siguiente; según el estudio Global Work Force Study 2007-2008 elaborado por la consultora Towers Perrin y que analiza los niveles de compromiso en trabajadores españoles únicamente el 19% de los empleados españoles se siente totalmente comprometido con la empresa en la que trabaja. La reputación y la imagen de una organización, así como la confianza que inspira su alta dirección son los aspectos identificados por el estudio que más comprometen a los empleados en España, así cómo que el

trabajador considere que la alta dirección trata a los trabajadores como el valor más importante de la organización (Jiménez, J. 2007).

Diferentes estudios que comparan las 100 mejores empresas en donde trabajar de Fortune con las 500 más grandes de Standard & Poor's ponen de manifiesto que las empresas con trabajadores muy comprometidos tienen una media del 29% de mayor beneficio, un 50% más de clientes leales y un 44% más de posibilidades de dar la vuelta a unos resultados negativos que las empresas con trabajadores menos involucrados / satisfechos.

2.1.2. Definiciones

Antes de mencionar a las definiciones de Compromiso Organizacional brindadas por los teóricos, es de utilidad conocer cual es la definición de la palabra “Compromiso” como tal, Robbins (1998) menciona que cuando cada una de las partes dentro de un conflicto busca dar algo, se da el fenómeno de compartir, lo que a su vez da un resultado comprometido, hay una voluntad de racionalizar el objeto de conflicto y aceptar una solución que proporcione una satisfacción incompleta de ambas partes, no hay ganadores ni perdedores.

Partiendo de esta definición se dice que el compromiso organizacional es la actitud en la cual tanto el trabajador como la empresa están dispuestos a ceder algo en búsqueda de un objetivo común. Lo que el trabajador comprometido esta dispuesto a dar a favor de la empresa en la que trabaja es muy variado, va desde tiempo, capacidad intelectual, disposición de mostrar una actitud positiva al trabajar en equipo, disposición de compartir sus conocimientos, disposición al cambio.

El compromiso organizacional es la actitud en la cual tanto el trabajador está dispuesto a sacrificar a favor de la organización, diciendo de esta forma que si el trabajador es capaz de sacrificar mucho esta muy comprometido y si no desea

sacrificar algo sino sólo lo que se le pide o incluso menos de lo que se le pide decimos que esta poco comprometido, sin embargo este sacrificio tiene como base los objetivos tanto personales como los de la organización, pues si el trabajador sabe que a un mayor compromiso este lograra tanto sus metas personales como las de la empresa estará dispuesto a dar ese extra que se le pide, sin embargo si el trabajador cree que a pesar de estar comprometido no logra las metas, lo mas probable es que su compromiso sea menor.

Según Bayona, Goñi y Madorran (s.f.) el compromiso Organizacional es uno de los mecanismos con los que cuenta la dirección de Recursos humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización. Surge cuando los miembros de la organización se identifican con la misma, cuando los objetivos de ambas partes se encuentran integrados y son congruentes. Al reconocer el trabajador que sus objetivos y los de la empresa están enfocados en la misma dirección este se sentirá mas comprometido con la organización en la que trabaja.

Robbins (1998) define al Compromiso Organizacional como *“un estado en el cual el trabajador se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea permanecer en ella como uno de sus elementos”* (p.142). La diferencia entre compromiso con el trabajo y compromiso con la organización, es que en el primero el trabajador se identifica con su trabajo específico mientras que la segunda el trabajador se identifica con la organización que le da empleo.

Mowday et al. (1982) ofrecen una definición de compromiso organizacional que posee tres componentes, el primer componente es una fuerte creencia en la aceptación de las metas y valores, el segundo componente es una voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en nombre de la organización, y el tercer componente es un fuerte deseo de mantener la membresía en la organización.

2.1.3. El compromiso afectivo, de continuidad y normativo.

Existen diversas definiciones para compromiso, según Meyer (1991) las cuales reflejan por lo menos tres temas generales: apego afectivo, costo percibido y obligación.

Compromiso afectivo

El compromiso afectivo es el apego emocional positivo del empleado con la organización, un trabajador que esta comprometido afectivamente con la organización se identifica con los objetivos de la organización y desea ser parte de la misma. El trabajador se compromete con la organización porque el quiere pertenecer a ella.

El compromiso afectivo comprende las características de las personas, las características estructurales, las características relacionadas al trabajo y las experiencias en este (Meyer et al. 1993). Y se predice mejor por medio de la experiencia en el trabajo, que motiva los sentimientos de comodidad en la organización y las competencias personales (Meyer et al. 1990).

Sin embargo, Meyer y Allen (como se cita en Meyer et al.1993) constataron que las experiencias de trabajo han hecho establecer fuertes y constantes relaciones de trabajo. Cuando las experiencias del trabajador dentro de la organización empatan con sus expectativas, y satisfacen sus necesidades básicas, desarrollan una mayor vinculación afectiva con la organización que la que tienen las personas cuyas experiencias son menos satisfactorias (Meyer et al. 1993).

Mathieu y Zajac (mencionado en Camaño, 2008) definen a este tipo de compromiso como el de tipo actitudinal. Este compromiso hace alusión a la fuerza concerniente con la que el empleado se identifica a sí mismo y cómo se involucra con la organización. Este tipo de compromiso se caracteriza por tener tres factores: a)

una fuerte aceptación y creencia de los valores y objetivos de la organización, b) el individuo debe tener el interés de ejercer un esfuerzo considerable en representación de la organización y c) el individuo debe tener el fuerte deseo de pertenecer a la organización.

Compromiso de Continuación

En este tipo de compromiso el individuo se compromete con la organización por que percibe un alto costo al dejar de pertenecer a la misma, incluyendo un costo económico (sueldo, becas) y un costo social (amistad con los compañeros de trabajo). El trabajador sigue siendo parte de la organización por que el tiene que pertenecer a ella.

Este tipo de compromiso se genera cuando los empleados reconocen que han acumulado inversiones o side-bet (Meyer y Allen, 1984). Es así cómo el empleado supone que pierde su inversión si decide salirse de la organización o entiende y reconoce que la disponibilidad de alternativas, comparables con el actual empleo, es limitada (Meyer y Allen, 1984; Meyer et al. 1993).

El término side-bet se emplea para indicar a cualquier cosa de valor que el empleado ha invertido en la organización y que si la dejara ya no podría recobrar. Tal es el caso del tiempo, el esfuerzo, el dinero, inversiones en planes de pensiones de la empresa, desarrollo de habilidades para la empresa, desarrollo de un estatus específico de la empresa, entre otros (Meyer y Allen, 1984). Por lo que de acuerdo a la teoría de Becker sobre side-bet, el compromiso de continuidad se incrementa conforme el empleado va acumulando los side-bet (Meyer y Allen, 1984).

Mathieu y Zajac (mencionado en Camaño, 2008), definen a este tipo de compromiso como el de tipo calculativo, y lo definen como un fenómeno estructural que ocurre como resultado de la transacción que ejecuta el individuo con la

organización, a través de los side-bet o de las inversiones ganadas con las horas extras de trabajo. En este sentido, los empleados están sometidos a la organización ya que poseen los side-bet, o han invertido en planes de pensiones; poseen inversiones en la organización que no podrán llevárselas si se separan de la organización.

Compromiso Normativo

En este tipo de compromiso el individuo se compromete y sigue siendo parte de la organización por un sentimiento de obligación. Este sentimiento puede ser por diversos motivos. Por ejemplo; la organización puede tener invertidos recursos en capacitación en el trabajador lo que hace que el trabajador sienta una obligación moral en poner un mayor empeño en su trabajo y quedarse con la organización para así pagar su deuda. El trabajador permanece en la organización por que debe de permanecer en ella..

Este compromiso surge como el resultado de la socialización de experiencias que hacen hincapié en la conveniencia de permanecer fieles a la organización (Meyer et al., 1993), o a través del recibimiento de prestaciones (e.g., beneficios marginales en especies), con lo que en el empleado se genera un sentido de deber de reciprocidad con la organización (Meyer et al., 1993).

El compromiso normativo delinea el curso por el cual, tanto la organización como la predisposición del individuo, conllevan a desarrollar el compromiso organizacional. Las acciones de la organización incluyen, por ejemplo, la selección y la inducción del personal, mientras que la voluntad del individuo incluye la actitud hacia el trabajo desarrollado, la lealtad con la que se trabaja, la congruencia entre los valores de la organización y personales del individuo, entre otros. (Matheiu y Zajac, 1990).

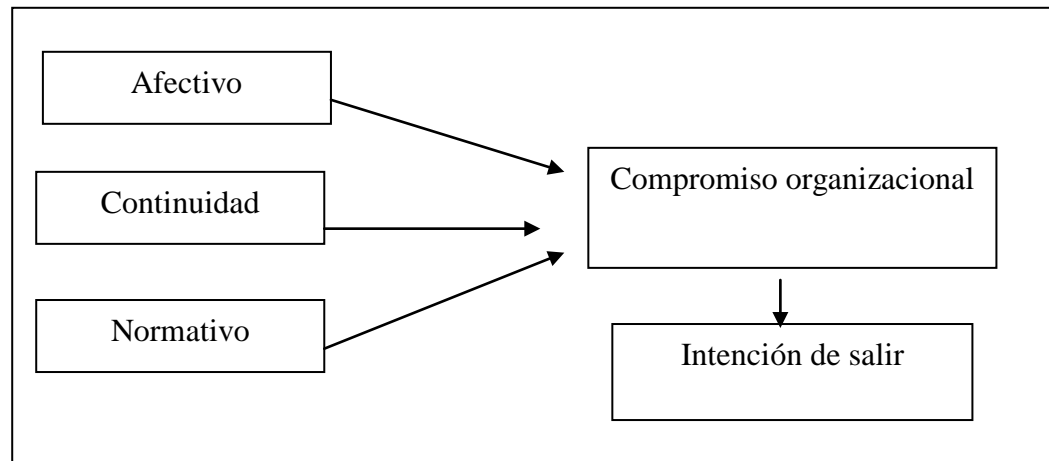


Figura 1. Modelo del compromiso organizacional. Fuente: Recio, R. y Torres, J. (2006, p. 12)

2.1.4. Variables que afectan al compromiso organizacional.

Siguiendo el esquema que presentan Mthieu y Zajac (1990) en su trabajo, el compromiso organizacional se ve determinado por un grupo de variables a las que llamaremos Antecedentes, se relaciona con otro grupo de variables del trabajo a las que podemos llamar correlaciones e influye sobre otro grupo de variables a las que llamaremos consecuencias. Sobre los Antecedentes profundizaremos mas adelante; en cuanto a las llamadas correlaciones algunos de los trabajos hacen referencia a aspectos como la motivación y la participación en el trabajo; las consecuencias de un mayor compromiso tienen que ver con cuestiones relativas al rendimiento en el trabajo, el absentismo y la rotación.

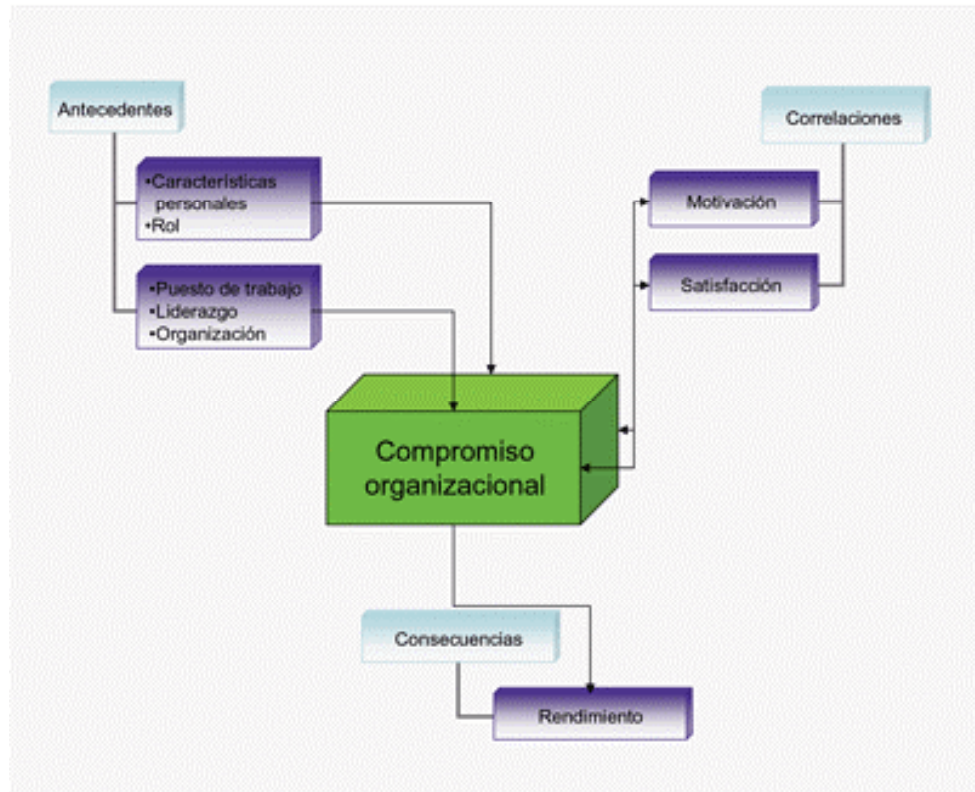


Figura 2. Modelo “Mathieu –Zajac”. Fuente: Universidad de Salamanca (s.f., p. 3)

Las variables que, de acuerdo con este estudio, tienen unos efectos mayores en el compromiso organizacional son:

- Competencia personal percibida (efecto positivo)
- Consideración del líder (positivo)
- Liderazgo del tipo “inicia estructura” (positivo).
- Ambigüedad del “rol” (negativo)
- Conflictividad del puesto de trabajo (negativo).

El compromiso organizacional tiene una significativa relación con (se recogen las variables con las que mantiene una correlación más alta):

- Motivación interna (positiva)
- Implicación en el puesto de trabajo (positiva)
- Estrés (negativa)
- Satisfacción laboral global (positiva)

- Satisfacción con el propio trabajo (positiva)
- Satisfacción con la promoción (positiva)
- Satisfacción con el sistema de supervisión (positiva).

En cuanto a los antecedentes del compromiso, revisando los distintos trabajos sobre el tema, Bayona, Goñi y Madorran (s.f.) indican las variables que determinan el grado de compromiso que un individuo presenta con la organización en la que trabaja pueden agruparse distintas categorías: variables que tienen que ver con las características del propio individuo, variables que tienen que ver con aspectos relacionados con el trabajo que desarrolla la persona y variables que tienen que ver con las características de la organización o del grupo.

Entre el primer grupo de variables, las personales encuentran la edad, el sexo, el nivel educativo, el estado civil, el número de hijos, la antigüedad en la organización y en el puesto, el salario, la habilidad del individuo, las expectativas, los valores. Los resultados de distintos trabajos no encuentran relaciones fuertes y consistentes entre este tipo de variables y los distintos tipos de compromiso, a excepción de las variables de edad y antigüedad.

El segundo tipo de variables se refiere a características del trabajo desarrollado, los estudios sobre compromiso se refieren a las actividades realizadas, la autonomía en el trabajo, la participación en la toma de decisiones. Este tipo de variables tienen un mayor impacto al momento de determinar el grado de compromiso de las personas a diferencia de las variables personales, principalmente cuando hablamos de compromiso actitudinal.

Al hablar del tercer grupo las variables relacionadas con el grupo y la organización se refiere a variables como el clima de trabajo, las relaciones con el líder, la cohesión dentro del grupo, el tamaño de la organización, entre otras. Este

tipo de variables se ha puesto en relación con el compromiso actitudinal, mostrando correlaciones moderadas, sin embargo el número de estudios realizados es mínimo para poder llegar a alguna conclusión al respecto.

2.1.5. Falta de compromiso organizacional

Las consecuencias del compromiso organizacional se dividen en dos categorías, el desempeño laboral y la rotación de los empleados. Los niveles de compromiso están fuertemente relacionados con la existencia de una fuerte cultura organizacional. Los estudios brindan suficientes muestras de que existe una correlación negativa entre el compromiso organizacional y la rotación. Por lo que cuando empieza a haber un descenso en el compromiso de un trabajador, se debiese esperar que este renuncie.

Las investigaciones en los resultados del compromiso examinan si los diferentes componentes del compromiso tienen ciertas consecuencias. Retención de empleados, asistencia, ciudadanía organizacional y desempeño laboral son algunos de los resultados del compromiso organizacional que han sido ampliamente estudiados. Reichers (1985) dice *“aun cuando la literatura es bastante clara respecto a los resultados del compromiso, los antecedentes del compromiso parecen ser mas variados e inconsistentes... debido a las diferentes formas en que el compromiso ha sido definido”* (p. 467).

La asistencia es el resultado positivo más relacionado con el compromiso afectivo. Las investigaciones han encontrado que el compromiso de continuación esta relacionado con que frecuencia el trabajador se ausenta. Investigaciones con diversos grupos de trabajadores han demostrado que los trabajadores con altos niveles de compromiso tienen bajos niveles de ausentismo y rotación. En cuanto al desempeño de los trabajadores, algunas investigaciones han encontrado que los

empleados comprometidos tienen altas expectativas en su desempeño por lo que su desempeño es mejor (Schutltz, s.f.).

Uno de los determinantes de la falta de compromiso organizacional, es lo referente al contrato psicológico, se entiende por contrato psicológico las creencias individuales acerca de los términos de una relación de intercambio , como la establecida entre un empleado y su empleador (Rousseau, 1989). Según Topa y Domínguez (2005), cuando la ruptura del contrato psicológico se ha percibido, este hecho va más allá de un mero incumplimiento de expectativas, afectando las condiciones mas amplias de la relación laboral. Los estudios empíricos relativos a la ruptura de contrato psicológico han propuesto una serie de efectos negativos que siguen a esta percepción entre los que se encuentra el descenso del compromiso organizacional.

Para Recio y Torres (2006) existe también una correlación entre el compromiso y el esfuerzo, según ellos cuando los trabajadores se involucran con la organización se comprometen participando en ellas, dando así su mayor esfuerzo e involucrándose de tal forma que desean continuar en ella, sin embargo si el empleado nota que el esfuerzo que a puesto de su parte no es reconocido, disminuirá su deseo de pertenecer.

2.1.6. Trabajadores comprometidos

En un trabajo de investigación realizado por Right Management en 2006 mostró que un bajo compromiso tienen costes y nos dice que trabajadores comprometidos ofrecen los siguientes beneficios para las empresas.

- Enfoque en el cliente. Los trabajadores comprometidos muestran un mejor entendimiento de cómo conocer las necesidades de los clientes, por lo que los

trabajadores que no están comprometidos tienen muestran una menor intención de brindar a los clientes la asistencia que ellos requieren

- Retención de clientes. Las organizaciones en que los trabajadores tiene alto compromiso y enfoque en el cliente tienden a tener mayor retención de clientes.
- Costos de rotación. Los resultados mostraron que el 75% de los trabajadores comprometidos tenían planeado de permanecer dentro de su organización por lo menos en los próximos cinco años, en contra del 44% de los no comprometidos. También mostraron que el número de trabajadores no comprometidos que les gustaría dejar la organización en los próximos dos años era tres veces mayor que el número de trabajadores comprometidos. Muchos estudios colocan el costo de reemplazar a un trabajador es de uno a dos salarios anuales de este, por lo que es evidente el impacto.
- Aumento en ventas totales. Habiendo estudiado una organización grande, las localidades en las que había altos niveles de compromiso y retención tenían un 25% mayor de ventas que aquellas en las que el compromiso y la retención eran bajos.
- Aumento en ventas por empleado. Con la misma organización, las localidades que mostraron el mayor compromiso en los trabajadores generaban 62% más de ganancias por empleado que aquellas en las que el compromiso era mas bajo.

2.2. El plan de vida y carrera

La creación de planes de vida y carrera dentro de las organizaciones es uno de los mecanismos con los que cuenta el departamento de personal para lograr la integración de sus elementos y lograr empatar los objetivos personales con los de la empresa. Logrando de esta manera una mayor motivación y un logro de las metas organizacionales mas eficiente. La siguiente sección muestra algunas definiciones planteadas por investigadores que han dedicado parte de su trabajo al estudio de este

tema, también se analiza la forma cómo la organización negocia los planes de carrera con su personal, los beneficios y la importancia la implementación de planes de carrera para el departamento de personal, también se presenta una serie de actividades con las que cuentan los trabajadores para el desarrollo de sus carreras y la manera en que el departamento de personal puede respaldar el desarrollo de sus elementos.

2.2.1. Definiciones

La planeación de vida y carrera que se ubica como un subsistema de la administración de personal pretende enriquecer y armonizar libremente los intereses personales con los institucionales en una carrera común. La planeación de vida y carrera en las organizaciones, la entendemos como un instrumento cuya mística es la de que las personas crezcan junto a la organización y no a pesar, en contra o al lado de ella (Casares y Silceo, 1995). El crecimiento de una organización es un fenómeno plurilateral que incluye necesariamente el crecimiento armónico y sinérgico de cada uno de sus miembros.

Para Casares y Silceo (1995) el objetivo general de la planeación de vida y carrera es *“Determinar y encauzar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización”* (p. 66)

La planeación de carrera es el proceso mediante el que se escoge metas de empleo y se establece la trayectoria hacia esos objetivos (Werther y Davis, 2000), el simple hecho de planear una carrera no asegura el éxito. Un mayor rendimiento, la experiencia, la preparación y un poco de suerte desempeñan un papel importante. Sin embargo las personas que sólo se basan en la suerte es más difícil que están

preparadas para las oportunidades que se les presentan. Las personas que tienen éxito elaboran planes de carrera y toman medidas para llevar a cabo esos planes.

Existe un serio deseo en las organizaciones modernas de desarrollar sistemas integrales de planeación de vida y carrera con el fin de incrementar la contribución gerencial y directiva, para disminuir la rotación y desarrollar capacidades y habilidades.

Según Casares y Silceo (1995) la finalidad de los planes de carrera es variada, va desde un plan de sucesión que permite asegurar que atrás de cada puesto clave de la organización hay una serie de candidatos en caso de que este sea promocionado o decida abandonar la organización, hasta programas sofisticados de capacitación y desarrollo desde los niveles de línea hasta la supervisión. Vale la pena diferenciar estos de los programas de capacitación, ya que los planes de carrera son de largo plazo y presentan un programa definido para cada uno de los niveles.

Algunas organizaciones contemplan en sus planes de carrera solamente a los niveles ejecutivos altos, en otras contemplan los planes de carrera para toda la organización (Casares y Silceo, 1995). En los primeros se reúne el comité directivo y analiza persona por persona sus perfiles de actuación y su potencial de desarrollo y es así como diseñan programas de capacitación, de rotación interna, de incremento de responsabilidades, entre otros. En las empresas que contemplan a toda la organización se diseñan principalmente programas de formación gerencial en los cuales se desarrollan habilidades de liderazgo, que van desde la capacidad de supervisión, formación de equipos, tomas de decisiones, entre otras.

A últimas fechas se puede notar un cambio de tendencias en la planeación de carrera dentro de la organización;

- De planear la carrera de todos los niveles a incluir a todos los miembros de la organización
- De diseñar planes perfectamente definidos a diseñar planes flexibles, en relación del área, nivel y persona.
- De solo tomar en cuenta a los que tienen alto potencial de desarrollo a tomar en cuenta a todos los miembros.
- De considerar a la planeación de carrera como una prestación a considerarla como una forma de dirigir los recursos de la empresa
 - Como apoyo a esta planeación se cuenta con diversas estrategias.
 - Proceso de revisión de la carrera individual por parte de la dirección mas alta
 - Evaluaciones e instrumentos de medición de las habilidades, interés y potencial del personal.
 - Programas de maestría, diplomados, congresos.
 - Coaching
 - Cursos de desarrollo de habilidades gerenciales
 - Sistemas de evaluación de 360°
 - Sistemas de rotación de puesto (rotación interna)
 - Seminarios de planeación de vida y carrera.

En el pasado los planes de vida y carrera eran considerados sólo como asuntos individuales, el departamento de personal tenía un papel muy limitado en los planes de vida y carrera de sus trabajadores principalmente por la falta de recursos, sólo las empresas muy grandes, fomentaban la planeación de carreras por parte de sus trabajadores. En la actualidad son cada vez mas las empresas que consideran la planeación de carrera como un modo para satisfacer sus necesidades de personal

desde el interior. Cuando los patrones fomentan la planeación de carrera es más probable que los trabajadores establezcan metas para sí mismos. A su vez esas metas pueden motivar a los empleados a que se sigan preparando, a través de más educación adiestramiento o alguna otra actividad de desarrollo de sus carreras, lo que le da mayor valor al empleado y le permite al departamento de recursos humanos tener una base amplia de candidatos disponibles para satisfacer sus necesidades de personal.

Según Casares y Siliceo (1995) el objetivo general de la planeación de carrera es; determinar y encauzar el potencial humano de las organizaciones, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización. En la actualidad, hay una cantidad cada vez mayor de departamentos de personal que considera a la planeación de carreras como una forma para satisfacer sus necesidades de personal para cubrir vacantes desde el interior (Werther y Davis) cuando los patrones fomentan la planeación de vida y carrera, los empleados tienen mayor probabilidades de establecer metas para sí mismo. Esas metas pueden motivar al empleado a que continúe con su educación, adiestramiento u otras actividades de desarrollo de carreras. Estas actividades aumentan el valor de los empleados para la organización y le brinda al departamento de personal una base amplia de candidatos competentes para satisfacer sus necesidades de talento.

2.2.2. Negociación del plan de vida y carrera

La Organización posee en los planes de carrera de sus profesionales una gran oportunidad para motivarlos e integrarlos en la vida de la empresa, construyendo su futuro profesional en el marco de la cultura de empresa.

Un plan de carrera es un proyecto de formación individualizado. El profesional y su empresa negocian una especie de contrato, estableciendo sus respectivos compromisos. Los puntos en los que se centran son, al menos los siguientes (Aristegui, s.f.).

1. Los efectos que la formación debe generar en el interesado: qué habilidades gerenciales u operativas habrá de adquirir. La empresa indica sus expectativas del proyecto formativo del trabajador; por ejemplo: desempeño mejorado de la atención a los clientes, mejoría en las actividades de la calidad, hacerse cargo de la coordinación de un equipo autónomo. Si el plan de carrera se ha establecido en el marco de una negociación, deben formularse las diversas contraprestaciones: remuneración, condiciones de trabajo, disponibilidad a la movilidad, entre otros.

2. Los objetivos operativos de formación: se refiere a los objetivos que deberá haber alcanzado el trabajador al final del proyecto. «Saber, saber hacer, querer hacer»: conocimientos, aptitudes o habilidades y actitudes.

3. El tiempo. Es un punto muy importante. Se deberían establecer las fechas finales del proyecto, así como las fechas intermedias en las que se realizaran las evaluaciones que permitan hacer las correcciones pertinentes.

4. Compromisos del profesional sobre las actividades formativas, que pueden ser múltiples: participación en cursos, estudios, estancias formativas, entrevistas, redacción de documentos e informes, actividades a desempeñar en tiempos de trabajo y en tiempos de ocio. Se deben especificar y precisar estos compromisos y el tiempo de su desarrollo.

5. Compromisos de la empresa para proporcionar o facilitar el acceso a los medios y condiciones de formación: se refiere a las facilidades que brinda la empresa

para que el trabajador continúe con su formación, ya sea a través de; facilidades para buscar formación fuera de la empresa, habilitación de contactos con otras empresas para conocer las mejores prácticas (benchmarking), becas de estudio, apoyo y tutoría por parte de los superiores jerárquicos afectados.

6. La evaluación. Es uno de los principales términos del convenio entre el profesional y la empresa: establecer los sistemas de evaluación del avance del plan de formación, tiempos en que se van a realizar, fecha final prevista para la adquisición de los conocimientos, aptitudes y actitudes pactadas en el programa.

7. La Formación Continuada. El plan de carrera no es algo cerrado y definitivo. El cambio de la empresa, el propio avance del proyecto formativo, las competencias adquiridas, las nuevas necesidades que se plantean a la empresa, hacen posible y/o necesario reajustar el plan, darle nuevas dimensiones, modificar los objetivos, integrar nuevos medios o posibilidades de formación.

El plan de carrera debe partir siempre del cuadro de competencias del profesional, que contiene:

a) Su perfil biográfico, con los datos personales interesantes para la empresa: edad, previsión de fin de la vida laboral, vínculos familiares, entre otros.

b) Su formación, en las diversas etapas: formación inicial, títulos o diplomas obtenidos, formación continuada..

c) Su trayectoria de carrera: experiencia laboral general y en la propia empresa: puestos ocupados, responsabilidades asumidas, sucesión de las actividades en el tiempo.

d) El potencial del profesional: competencias adquiridas, aspectos a consolidar y aspectos a mejorar, habilidades y técnicas desarrolladas en su carrera en la empresa.

e) El perfil de la personalidad definido a través de pruebas psicológicas, entrevistas de desarrollo y evaluación de potencial, ejercicios de autoevaluación, informes de los superiores directos.

f) La valoración del desempeño, a través de rendimientos, obtención de objetivos, entrevistas de valoración.

g) Los objetivos y aspiraciones profesionales: centros de interés, preferencias de formación, posibilidades de movilidad geográfica.

h) La valoración del aprendizaje: modalidades de aprendizaje preferidas, experiencias positivas y negativas de formación, disponibilidad para la formación, disponibilidad de tiempo.

La organización que gestiona su propio cambio, y es proactiva, tiene en los planes de carrera de sus profesionales una excelente oportunidad para motivarlos e implicarlos en la vida de la empresa, a la vez que construye su futuro, desarrollando su propio potencial, en el marco de la cultura de empresa.

2.2.3. Beneficios de los planes de carrera para el departamento de personal

Para Werther y Davis dentro de los beneficios que consiguen los departamentos de personal al participar en la planeación de carreras de sus trabajadores, se encuentran.

- Desarrollo de empleados que puedan ascender. La planeación de carrera permite la creación de grupos internos de talento, adecuados para el ascenso.
- Disminución de la rotación de empleados. El aumento de la atención y el interés por las carreras individuales generan más lealtad hacia la organización, por consiguiente; menos rotación
- Se aprovecha el potencial de los empleados. La planeación de carreras anima a los empleados a aprovechar más sus capacidades potenciales, debido a que, desde ese momento tienen metas específicas.

- Contribución al crecimiento. Los planes de carrera y las metas conexas les da a los empleados motivación para crecer y desarrollarse.
- Reduce el atesoramiento. Sin planeación de carreras, a los gerentes les resulta más fácil conservar a sus empleados clave. La planeación de carrera hace que los empleados, los gerentes y el departamento de personal conozcan las capacidades de sus trabajadores.
- Satisfacción de necesidades de los empleados. Con menos atesoramiento y mejores oportunidades de crecimiento para los empleados, se satisfacen con mayor facilidad las necesidades de estima que tiene un individuo, como por ejemplo, el reconocimiento y realizaciones.
- Contribución a los planes de acción afirmativa. La planeación de carreras puede ayudar a los miembros de grupos protegidos a prepararse para empleos más importantes.

2.2.4. Importancia de los planes de carrera

A menudo los trabajadores no están conscientes de las necesidades y las ventajas de la planeación de carreras o en muchas de las ocasiones carecen de la información necesaria para poder planear adecuadamente sus carreras. Por lo que los departamentos de personal son los apropiados para resolver estas dos deficiencias (Werther y Davis,2000).

Los departamentos de personal pueden hacer aumentar la conciencia de los empleados sobre estos temas a través de diversas técnicas educativas, como; pláticas, memorandos y documentos de posiciones de ejecutivos superiores que incremente el interés de los trabajadores. Los talleres de trabajo y los seminarios sobre planeación de carreras incrementan el interés de los empleados indicándoles los principales conceptos relacionados con la planeación de carreras. Los talleres de trabajo ayudan

a los empleados a establecer metas de carrera, identificar trayectorias y descubrir actividades de desarrollo que le permitan progresar.

2.2.5. *Desarrollo de carrera*

El punto de partida para el desarrollo de carreras comienza con el individuo, cada persona debe de aceptar su responsabilidad de desarrollo de carrera de lo contrario su progreso saldrá perjudicado. Entre las actividades de desarrollo de carrera se encuentran (Werther y Davis, 2000).

Rendimiento en el trabajo: La principal actividad que puede realizar un individuo para avanzar en su carrera es tener un buen rendimiento. Cuando el rendimiento es inferior al esperado, cualquier meta puesta será inalcanzable además de que lo más probable es que lo saquen de la organización.

Exposición: El progreso de carrera se ve facilitado por la exposición, que significa darse a conocer a las personas que toman decisiones sobre ascensos, transferencias y otras oportunidades de carrera. Los trabajadores obtienen exposición mediante su rendimiento, informes escritos, presentaciones orales, trabajos en comité entre otros. En pocas palabras la exposición hace que el trabajador sobresalga entre la multitud.

Dimisiones: Cuando un individuo ve mayores oportunidades de carrera en otra empresa, la dimisión puede ser el único modo para alcanzar su meta. Algunos empleados cambian de patrones como parte de sus estrategia de carrera, en ese cambio pueden obtener un ascenso, un aumento de sueldo y una buena experiencia de aprendizaje. El hecho de dimitir para avanzar con otro patrón se denomina palanqueo.

Lealtad a la organización. En muchas organizaciones, las personas sitúan la fidelidad a sus carreras por encima de la lealtad a la organización. La dedicación a lo

largo de toda la carrera una sola organización cumple el objetivo del departamento de personal de reducir la rotación de empleados.

Patrocinadores y mentores. Un mentor es una persona que ofrece consejos extraoficiales de carrera. Ni el mentor ni el empleado reconocen esta relación. Simplemente el trabajador conoce alguien que le da buenos consejos, y el mentor alguien que desea asesoramiento.

Un patrocinador es alguien, en la organización que puede crear oportunidades de desarrollo de carrera para otros.

Subordinados clave: Los subordinados clave son aquellos de los que dependen los gerentes triunfadores ya que contribuyen al desarrollo y desempeño del gerente. Poseen conocimientos muy especializados o capacidades que el gerente puede aprender de ellos. Tienen lealtad y dedicación a su jefe y se benefician cuando asciende el gerente, avanzando también en la escala de carrera. Los empleados clave obtienen ventajas al recibir importantes delegaciones de autoridad que sirven para el desarrollo de su propia carrera. La desventaja es que cuando el gerente limita en ocasiones y se lleva a una cadena de empleados clave, los resultados pueden ser devastadores.

Oportunidades de crecimiento: cuando los trabajadores hacen más amplias sus capacidades, complementan los objetivos de su organización, ya sea asistiendo a un programa de capacitación, tratando de obtener un título adicional o buscando una nueva asignación de trabajo se puede contribuir al crecimiento del empleado. Esas oportunidades de crecimiento apoyan tanto al objetivo de personal de desarrollo de desplazamientos como a los planes personales de carrera de los individuos.

En la figura 3 se presenta un examen de la planeación y desarrollo de carrera. El proceso de planeación les permite a los empleados identificar sus metas de carrera y las trayectorias para llegar a estas. Posteriormente, a través de actividades de desarrollo, los trabajadores buscan modos de mejorar ellos mismos y aproximarse a sus metas de carrera

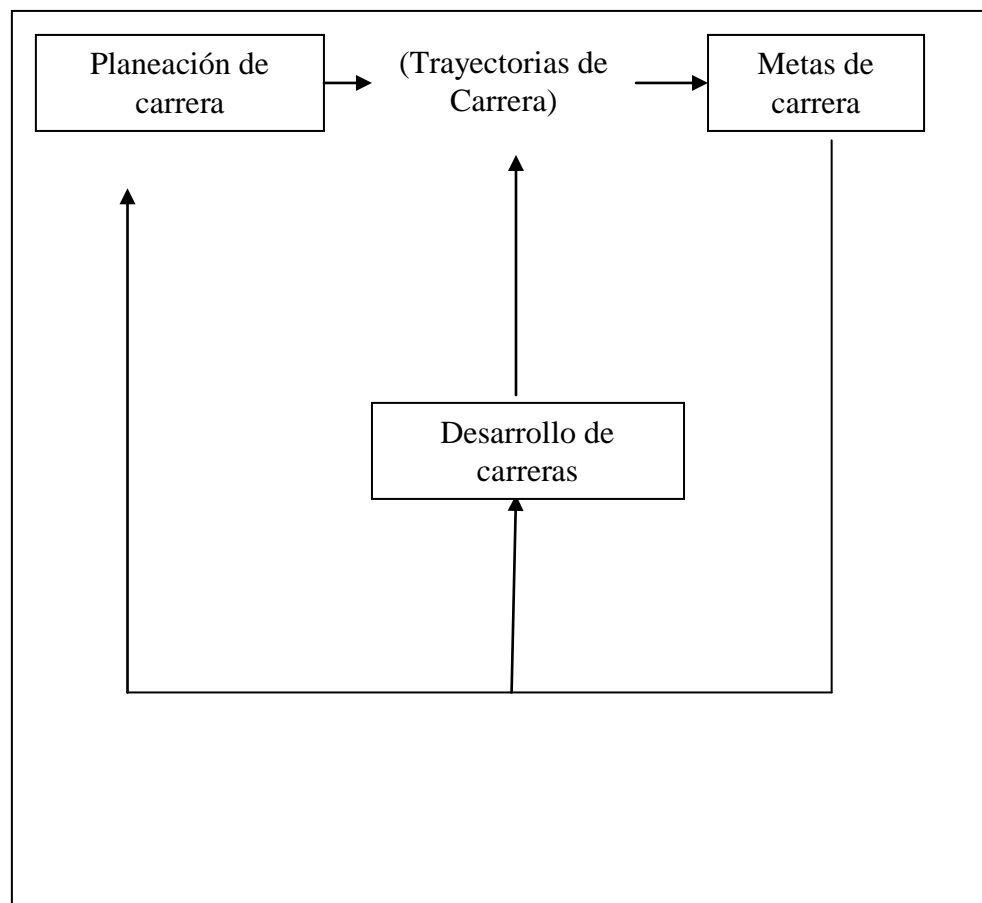


Figura 3. Marco de planeación y desarrollo de carrera Fuente: Werther y Davis (2000 p. 238).

2.2.6. Desarrollo de carrera respaldado por el departamento de personal

El desarrollo de carrera no debe depender únicamente de los esfuerzos individuales de los trabajadores, por que estos no siempre responden a los mejores intereses de la organización. Debido a que los trabajadores pueden pasar a otra empresa, o bien

pueden ignorar las oportunidades de avance de sus carreras y las necesidades de personal de la organización. Para dirigir el desarrollo de carrera de una forma que beneficie tanto a la organización como al trabajador, los departamentos de personal brindan a los trabajadores diversos programas de capacitación y desarrollo. Además, los departamentos deben de obtener el apoyo de los gerentes, brindando retroalimentación y creando ambientes de trabajo cohesivos que permitan mejorar la capacidad y el deseo de los trabajadores de emprender el desarrollo de su carrera (Werther y Davis, 2000).

Respaldo de la Administración: Los esfuerzos realizados por el departamento de personal tendrán pocos resultados en el fomentar el desarrollo de carreras, a menos que estos estén respaldados por los gerentes. El apoyo de la administración superior es crucial para obtener el apoyo de los demás gerentes. Cuando no hay respaldo, los gerentes pasarán por alto los planes de desarrollo de carreras de sus trabajadores y enfocarán sus esfuerzos a otras tareas.

Retroalimentación: Sin una retroalimentación sobre los esfuerzos de desarrollo de carrera, a los empleados se les dificulta soportar los años que requieren de preparación para alcanzar sus metas. Existen varias formas de retroalimentación entre las que se encuentran felicitar a los trabajadores que están teniendo un buen desempeño. Con este fin, muchos departamentos de personal realizan evaluaciones de desempeño, con las cuales es posible saber si el rendimiento del trabajador es alto o bajo, y en caso de que sea bajo incrementar sus esfuerzos. Otro tipo de retroalimentación se refiere a las colocaciones. Si a un trabajador que se dedica a actividades de desarrollo de carrera se le hace a un lado en algún ascenso este llegará a la conclusión de que el desarrollo de carrera no sirve para nada. Por lo que si esto llegara ocurrir es recomendable explicarle al trabajador los motivos por los que no

fue ascendido y apoyarlo indicándole que medidas específicas de carrera debe de emprender.

Grupos Cohesivos de trabajo: Para los empleados que decidan realizar carrera en una organización, es necesario que ellos sientan que existe un ambiente satisfactorio en la misma. Los esfuerzos de desarrollo de carrera tienen mayor probabilidad de dirigirse al mejoramiento de sus oportunidades dentro de la organización cuando forman parte de grupos cohesivos.

3. ENTORNO DE LA INVESTIGACION

3.1. Antecedentes de la empresa

La empresa en la que se desarrolló la investigación es una empresa de servicios, vale la pena mencionar que no es una empresa de consultoría, dedicada a la terciarización de las actividades de Recursos Humanos.

Según su sitio en Internet esta empresa se fundó en 1946 en los Estados Unidos de América, siendo pionera en la industria de trabajo temporal, cotiza en la bolsa de Nueva York y proporciona empleo a 650,000 empleados anualmente, sus ingresos en 2008 fueron de \$5.5 mil millones de dólares.

Esta empresa llega a México en 1991, fusionándose con una empresa del mismo giro ya establecida en este país. Las oficinas corporativas se encuentran en la ciudad de México, cuenta con oficinas en 15 estados y cuenta con 5 gerencias regionales para México, Occidente, Norte, Pacífico, Bajío y Centro. Para el caso de nuestra investigación sólo nos concentramos en la región de Bajío, que tiene como centro de operación sus oficinas en la Ciudad de Querétaro, y abarca los estados de San Luis Potosí, Guanajuato, Aguascalientes, Pachuca y Querétaro.

Dentro de los servicios que ofrece se encuentran:

Personal Temporal: provee personal a las empresas para sus necesidades de corto y largo plazo en áreas como, personal de oficina, personal operativo para la industria, ingeniería, finanzas entre otras.

Reclutamiento: reclutamiento y selección de personal para cubrir vacantes de tiempo completo.

Servicios de nómina: maneja los aspectos del proceso de la nómina, implementa estrategias para los reportes de tiempo, y realiza depósitos bancarios

directos asumiendo las obligaciones legales para el pago de la nómina de los empleados, deducciones de la nómina y compensación de los trabajadores.

Servicios de apoyo a recursos humanos: Aplicación de pruebas psicométrías y elaboración de estudios socioeconómicos.

Las empresas a las que se les brinda servicio pertenecen a todos los tipos de industria, cómo la metal-mecánica, de alimento, tecnología, construcción entre otras.

3.2. Planteamiento del problema

Los cambios que han ocurrido en los últimos años en el mundo han afectado la percepción que tienen los trabajadores respecto a sus empleos.

Según Hatum (2010) antes de la década de 1980, los empleados valoraban la estabilidad. Sin embargo, las grandes reducciones y transformaciones corporativas de esos años destruyeron la lealtad hacia las compañías.

Las generaciones previas, a la que conforman en la actualidad el mayor potencial de capital humano fueron criadas con principios cómo el compromiso con una empresa, ascenso interno y la idea de un trabajo de por vida. La estabilidad previa fue remplazada por la complejidad, las crisis de ultimas fechas han mermado las posibilidades de seguridad laboral, por lo que ha ido decreciendo el compromiso de los trabajadores y este ha sido remplazado por un compromiso el trabajador con el mismo.

El compromiso de los trabajadores para con su empresa permite el logro de objetivos de una forma mas eficiente. Investigaciones anteriores mencionan la existencia de una correlación del compromiso con la rotación. Por lo que a mayor compromiso; menor rotación, y a menor rotación mayores oportunidades de invertir en el desarrollo de los trabajadores, pues el costo beneficio es positivo.

Uno de los objetivos estratégicos de la organización es “Atraer, desarrollar y conservar el talento” la presente investigación pretende saber si en realidad en esta organización se están tomando las medidas para el logro de este objetivo y como afecta esto en el compromiso de los trabajadores.

Deseamos también saber si la organización realiza actividades encaminadas a desarrollar los planes de carrera de sus trabajadores y si existe alguna correlación entre estas y el compromiso de los mismos.

3.3. Justificación

Las investigaciones relacionadas con compromiso organizacional nos permiten saber si los trabajadores están dispuestos a dar un mayor esfuerzo para el logro de los objetivos de la organización.

La presente investigación nos permitirá conocer si en realidad la empresa esta realizando acciones para el desarrollo de su talento, el cual es uno de sus objetivos. En caso de que se encuentre que si existe una correlación entre el desarrollo de planes de carrera y el compromiso organizacional la empresa podrá tomar acciones para que sus trabajadores tengan una mayor disposición de brindar un mayor esfuerzo.

3.4. Objetivos

3.4.1. Objetivo General

Conocer como afecta la implementación de planes de carrera sobre el compromiso de los trabajadores en las organizaciones.

3.4.2. Objetivos específicos

- Conocer el nivel de compromiso que tienen los empleados para con la organización

- Conocer si los trabajadores se identifican con los valores y objetivos de la organización.
- Conocer cuales son las acciones que la empresa realiza enfocadas a desarrollar planes de carrera de sus trabajadores.

3.5. Hipótesis

La existencia de mecanismos que permitan el desarrollo de planes de vida y carrera incrementa el compromiso de los trabajadores

4. METODOLOGÍA

4.1. Tipo de estudio

De campo, descriptivo, evaluativo y correlacional.

4.2. Diseño

El diseño empleado en el presente estudio es ex post facto, ya que no se posee control directo de las variables y las interferencias que se hacen sobre las relaciones entre variable independiente y dependiente ya han ocurrido

4.3. Población y muestra

Esta muestra es no probabilística por conveniencia, de acuerdo a las características, recursos y tiempo destinado a la investigación.

La población de la muestra la conforman 15 trabajadores, que son el total del personal que se encuentra en las oficinas correspondientes a la región bajo de la empresa en la que se llevo la investigación.

4.4. Variables

4.4.1. Psicológicas

Compromiso organizacional: Con esta variable se pretende medir el nivel de esfuerzo que los trabajadores están dispuestos a dar para el logro de los objetivos de la organización, el sentimiento de orgullo de pertenecer a la organización y su percepción que tienen de que ser miembros de la organización en la que laboran es la mejor opción.

Plan de vida y carrera. Conocer que técnicas aplica la empresa para el desarrollo de planes de vida.

4.4.2 Sociodemográficas

- Género: Masculino, Femenino
- Edad: 20-25 años, 26-30 años, 31-35 años, 36-40 años, 41 o mas años

- Estado civil: Soltero, Casado, Unión libre
- Antigüedad dentro de la organización: 0 a 12 meses, de 13 a 24 meses, de 25 a 36 meses, 37 meses o mas
- Nivel de estudio: Preparatoría, carrera tecnica, licenciatura, posgrado
- Con dependientes economicos y sin dependientes economicos.
- Nivel socioeconomico; muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto.

4.5. Forma de recolección de información

La forma como se recolecto la infórmación que nos permitio medir tanto el compromiso organizacónal, cómo conocer la existencia de tecnicas para el desarrollo de planes de vida y carrerra, fue a través de un cuestionario de veinte preguntas, diez por cada una de las variables.

El cuestionario fue diseñado por Victor Manuel Trejo, las respuestas de la primera sección fueron planteadas con el escalamiento tipo likert, el cuestionario fue validado por pares y expertos.

4.6. Procedimiento

Autorización para realizar el estudio: en etapa se platico con el grente regional sobre los motivos de la investigación, se solicito autorizacón de que se aplicaran los cuestionarios.

Informacón: Se platico con las personas a las que se les aplico el cuestionario sóbre la importancia del mismo, y sóbre el uso que se le hiba a dar a la informacón.

Aplicacón del instrumento: se entrego el cuestionario a los trabajadores para que lo contestarán, en el casó de los trabajadores que no se encuentran en sucursales en otras ciudades se les envió el instrumento vía correo electrónico y por este mismo medio ellos lo regresarán contestado.

Análisis de información: se recabo la información en una base de datos, la cual nos permitio un mejor analisis de la misma, se graficaron los resultados de cada una de las variables. Los resultados también fueron analizados a través el paquete estadístico SPSS (Statistical Product and Service Solutions).

Reporte final: una vez analizada la información, se pudieron generar conclusiones y recomendaciones.

5. RESULTADOS Y DISCUSION

5.1. Descripción de la muestra

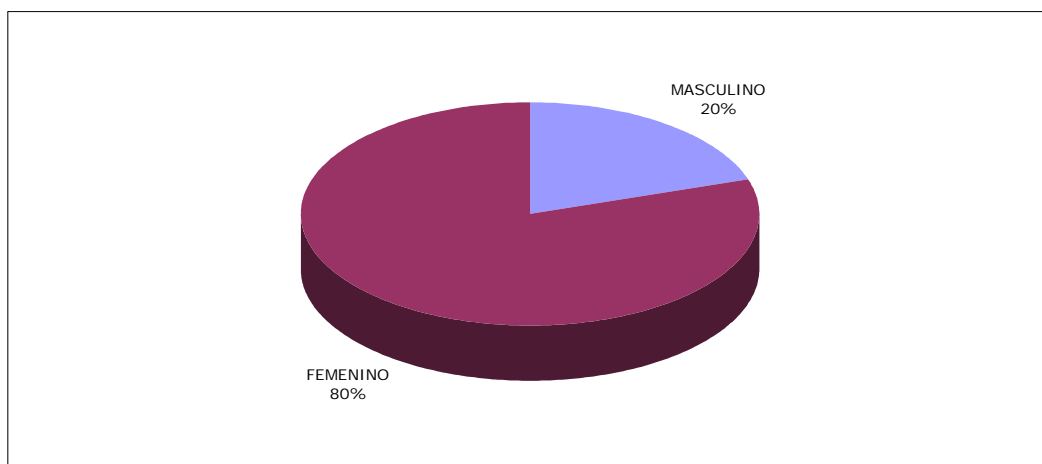


Figura 4. Distribución del grupo por género. Fuente: Elaboración propia.

De la muestra que se escogió para llevar a cabo el estudio el genero femenino fue el que dominó esta variable, con un 80%, como lo muestra la figura.

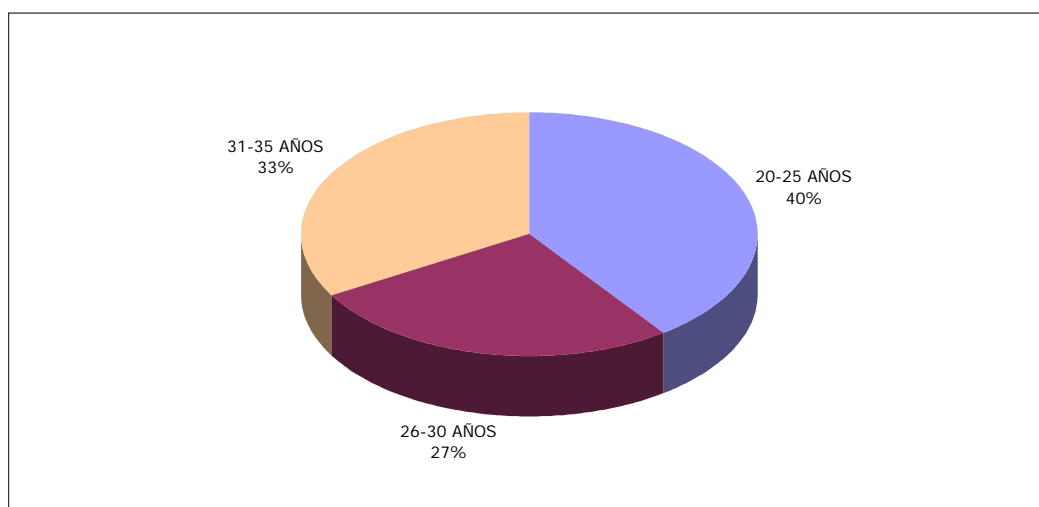


Figura 5. Distribución del grupo por edad. Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la variable de edad, el rango de personas entre los 20 y 25 años fue de un 40%, siendo este el mayor de todos, mientras el de 26 a 30 años fue de un 27%, y el 31 a 35 años fue mayor que el anterior con un 33%.

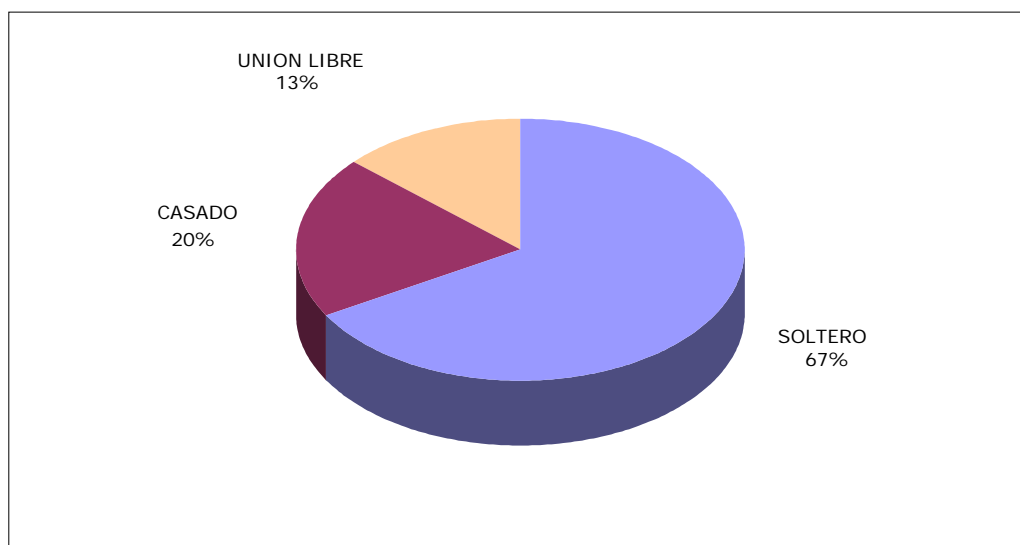


Figura 6. Distribución del grupo por estado civil. Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la variable de estado civil, los solteros/as conforman el 67% de la muestra, los casados/as conformaron el 20% de la muestra, mientras las personas en unión libre fue de un 13%.

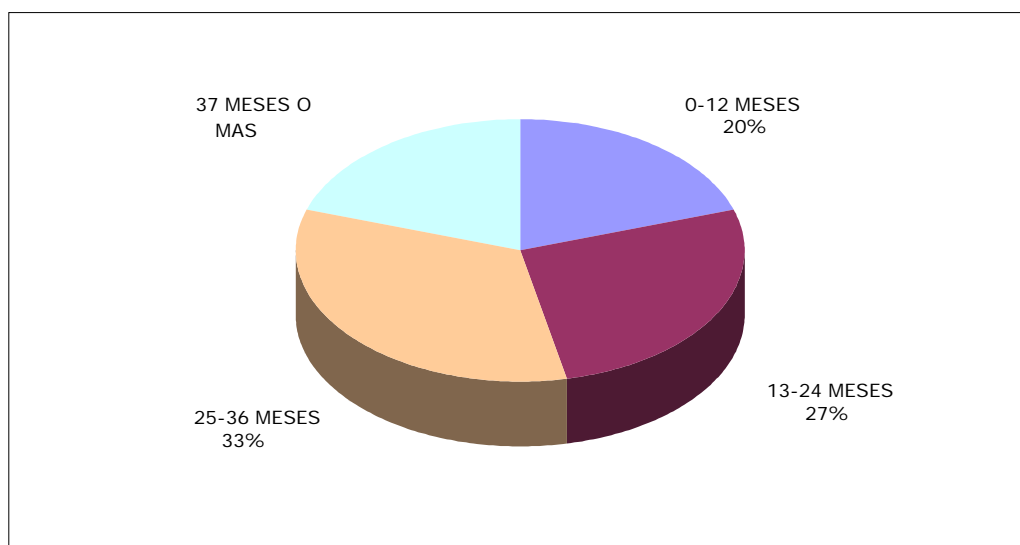


Figura 7. Distribución del grupo por antigüedad dentro de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Lo que refiere a la variable de antigüedad, las personas que tienen entre cero y doce meses dentro de la organización representaron un 20%, las que tienen entre

13 y 24 meses de antigüedad son un 27%, mientras que las que tienen entre 25 y 36 meses son 33% y el restante 20% lo conforman personas con 37 meses o más.

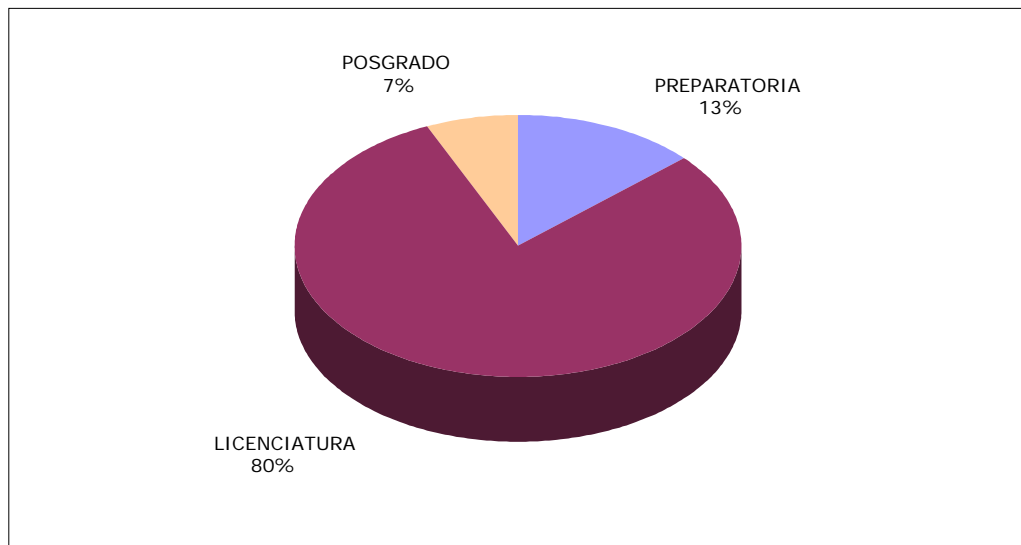


Figura 8. Distribución del grupo por nivel de estudio. Fuente: Elaboración propia.

En lo que compete a la variable de escolaridad un 80% de la muestra tiene un nivel de estudio de licenciatura, mientras un 13% cuenta con preparatoria y sólo un 7% tiene algún postgrado.

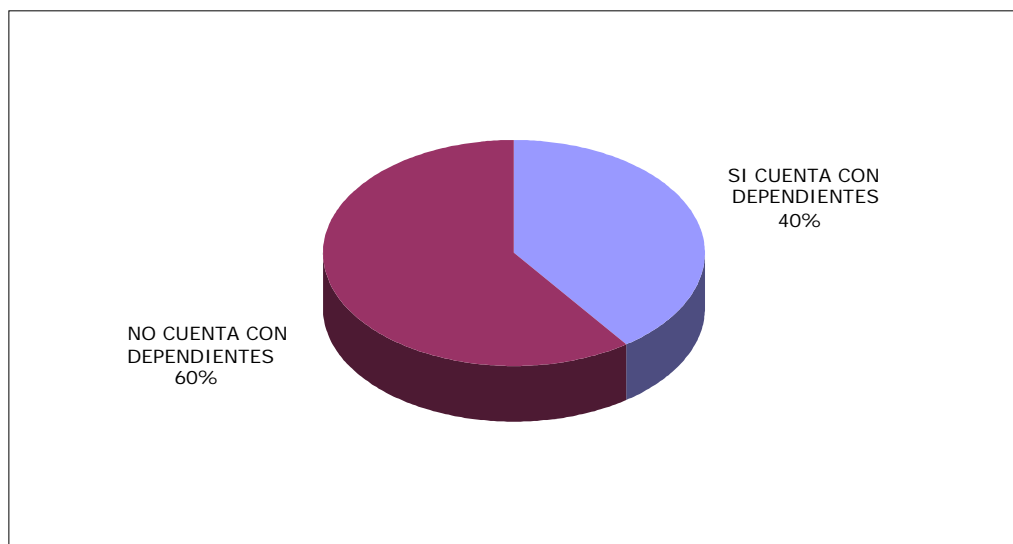


Figura 9. Distribución del grupo por personas que si cuentan y personas que no cuentan con dependientes económicos. Fuente: Elaboración propia.

La variable de dependientes económicos muestra que el 60% de los trabajadores que conformaron la muestra no cuentan con dependientes económicos, mientras el 40% si cuentan con algún dependiente.

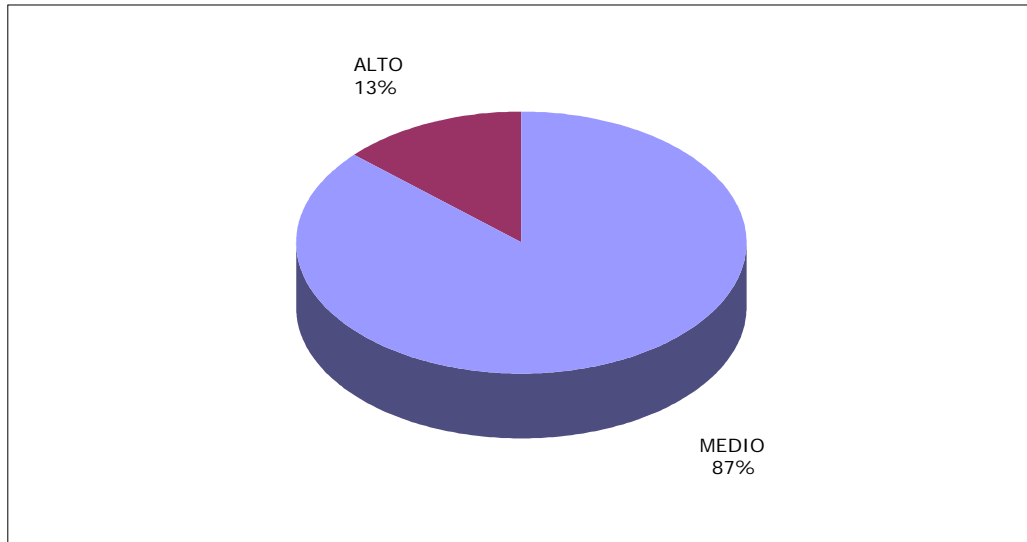


Figura 10. Distribución del grupo por nivel socioeconómico. Fuente: Elaboración propia

En lo que se refiere a la variable de nivel socioeconómico, el 87% considera pertenecer a un nivel socioeconómico medio, mientras el otro 13% dijo pertenecer a un nivel socioeconómico alto.

5.2. Resultados de preguntas de la variable de compromiso organizacional

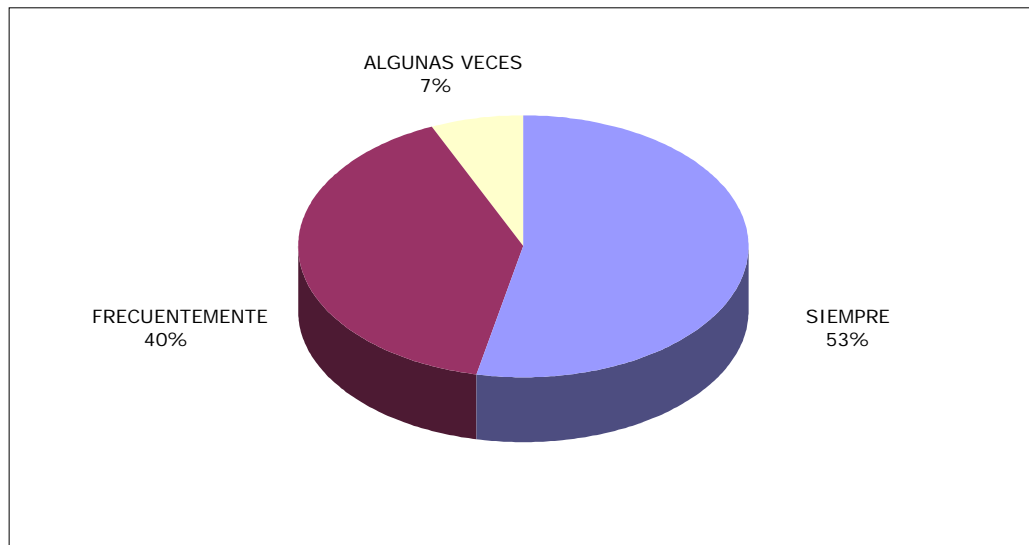


Figura 11. Disposición de los trabajadores a poner un mayor esfuerzo para el logro de los objetivos de la organización. Fuente: Elaboración propia.

En la figura 11 se muestra que el 53% de las personas siempre están dispuestos a poner un mayor esfuerzo para el éxito de su empresa, mientras un 40% frecuentemente tiene esta disposición, y sólo un 7% algunas veces. Ninguno de los trabajadores a los que se les aplicó el cuestionario; rara vez o nunca están dispuestos a poner un mayor esfuerzo para el logro de objetivos de la empresa.

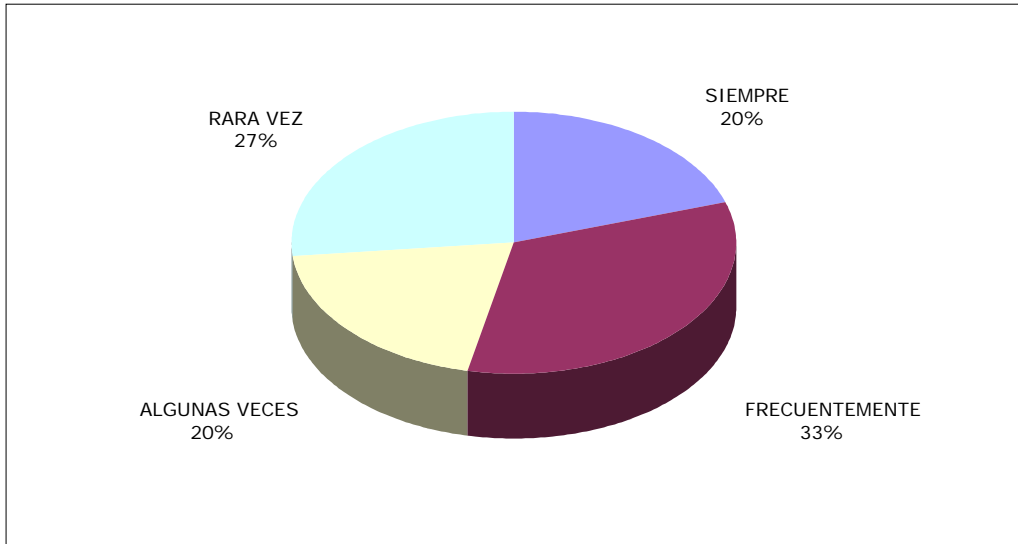


Figura 12. Frecuencia con la que hablan los trabajadores con sus amigos como un gran lugar para trabajar. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la figura 12 sólo el 20% de los trabajadores siempre platican con sus amigos de que su empresa como un gran lugar para trabajar, el 33% frecuentemente platica sobre este tema con sus amigos, mientras el 20% lo hace algunas veces y el 27 % rara vez, ninguno de los trabajadores indico que nunca platica con sus amigos de que su empresa es un gran lugar para trabajar.

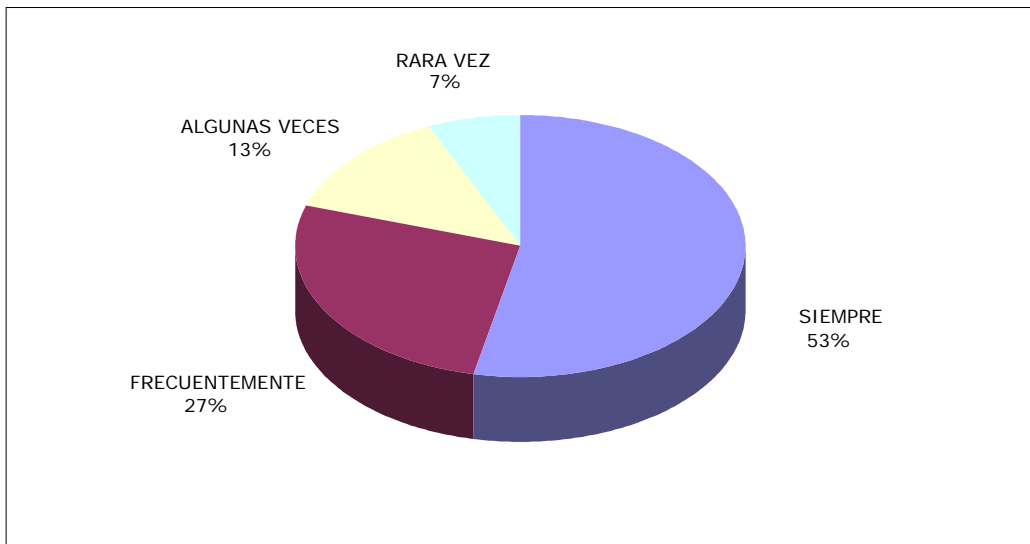


Figura 13. Frecuencia del sentimiento de lealtad de los trabajadores con la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la lealtad, el 53% de los trabajadores mencionaron sentir que siempre tienen lealtad con su empresa, el 27% dijo frecuentemente sentir tener lealtad, mientras el 13% algunas veces y el 7% rara vez.

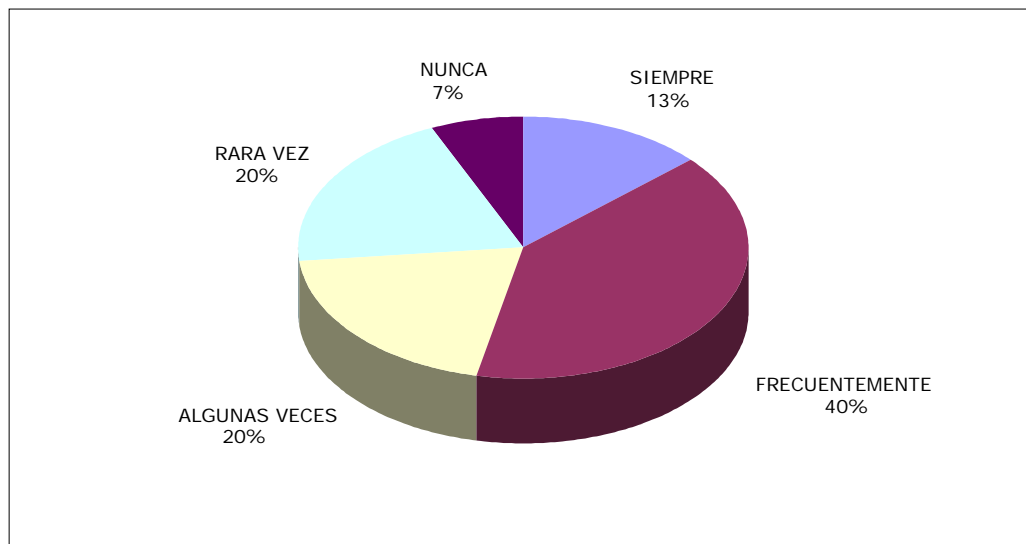


Figura 14. Frecuencia con la que los trabajadores aceptarían casi cualquier tarea con tal de seguir dentro de la organización. Fuente: Elaboración propia.

En la figura 14 el 13% de los trabajadores aceptarían casi cualquier tarea para permanecer dentro de la empresa, el 40% mencionó que aceptaría frecuentemente, un 20% algunas veces, mientras el 20% rara vez y el 7% nunca.

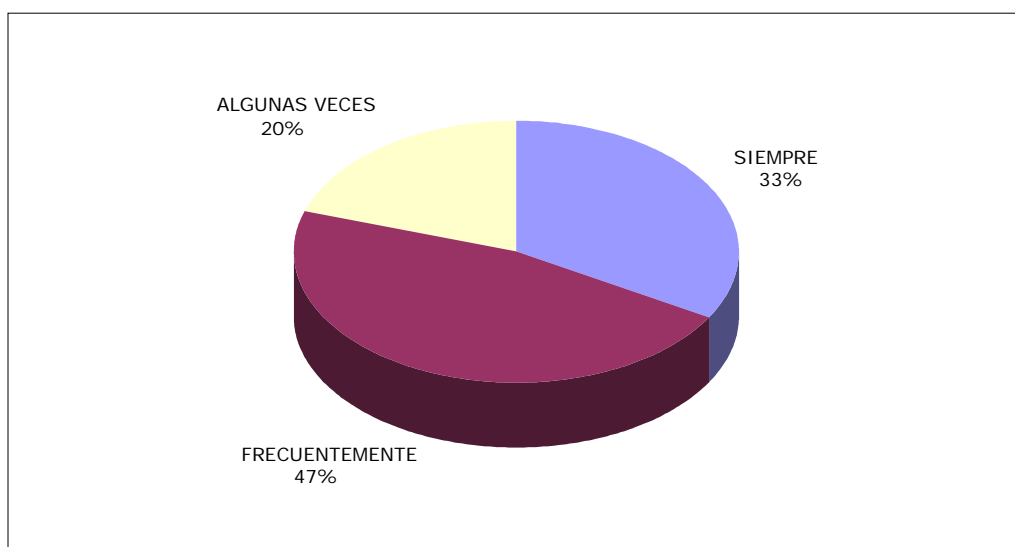


Figura 15. Nivel de similitud entre los valores de los trabajadores y los de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los valores, el 33% de los trabajadores mencionó que siempre sus valores y los de la empresa son similares, el 47% dijo que frecuentemente son similares y un 20% mencionó que algunas veces.

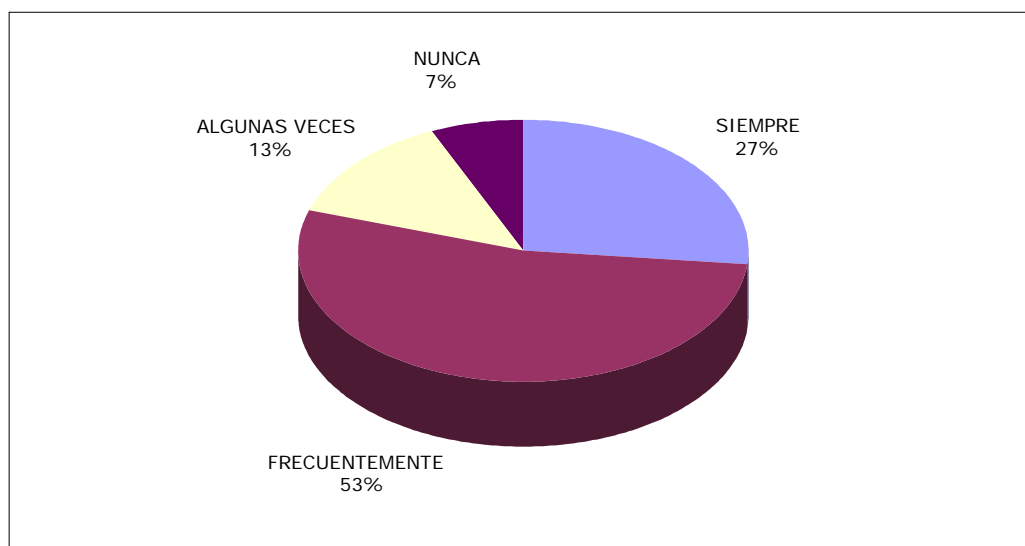


Figura 16. Frecuencia con la que los trabajadores se sienten orgullosos de decirles a las demás personas la empresa en la que trabajan. Fuente: Elaboración propia.

En la figura 16 sobre el orgullo de decirle a las demás personas la empresa en la que trabajan, un 53% mencionó frecuentemente sentir esta, un 27% siempre, 13% algunas veces y sólo un 7% nunca.

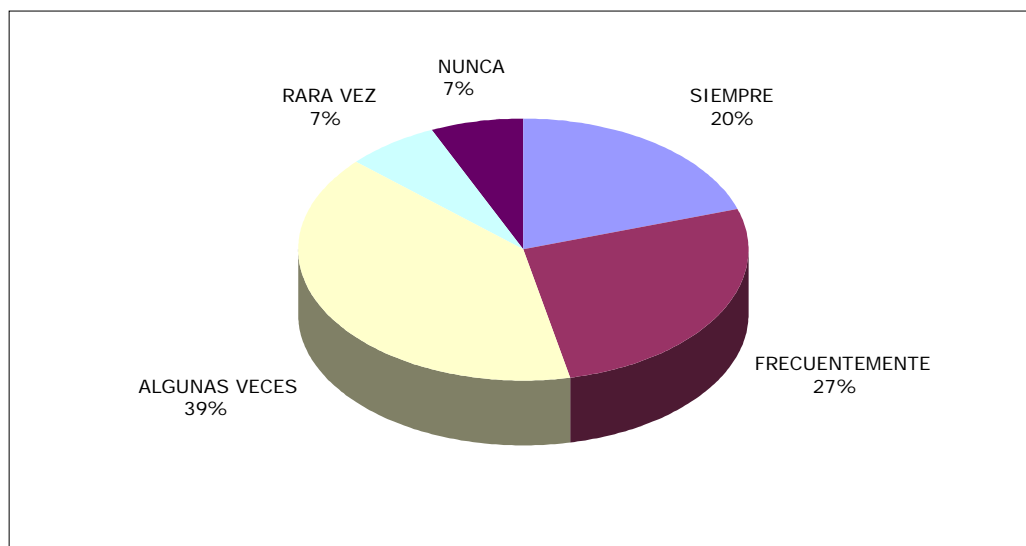


Figura 17. Nivel con el que la empresa realmente inspira lo mejor de los trabajadores en el desarrollo de su trabajo. Fuente: Elaboración propia.

En la figura 17 que muestra las respuestas cuando se les preguntó a los trabajadores si la empresa les inspiraba a dar lo mejor de ellos, un 20% contestó que siempre, un 27% frecuentemente, el 39% dijo que algunas veces, mientras el 7% rara vez y otro 7%, igual, nunca.

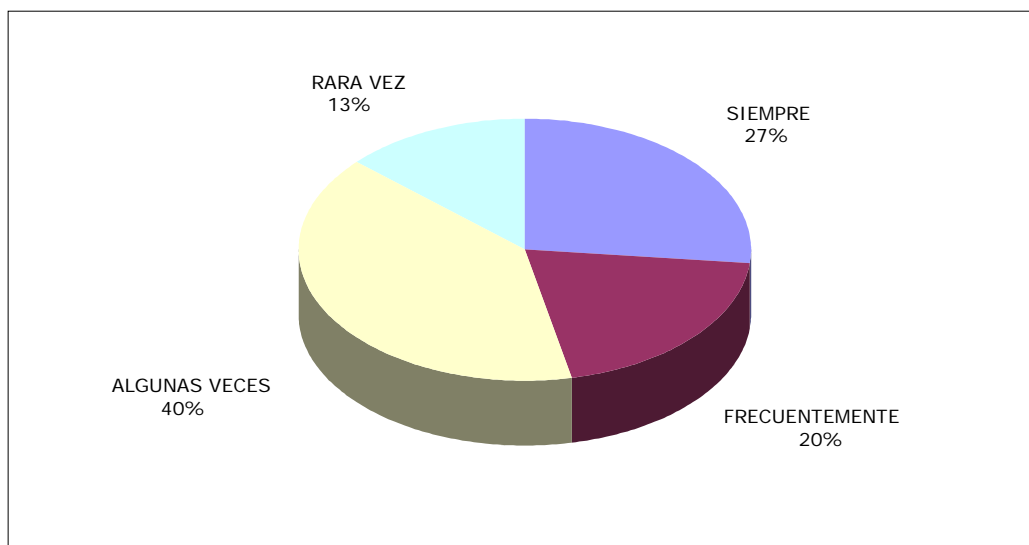


Figura 18. Frecuencia con la que los trabajadores se sienten contentos de haber elegido esta empresa para trabajar, sobre otras que estaba considerando al momento en que ingrese. Fuente: Elaboración propia.

En la figura 18 muestra que el 27% de los trabajadores dicen estar contentos de haber elegido la empresa en la que actualmente trabajan, sobre otras opciones que hubieran haber podido tener al momento de ingresar, otro 20% dijo sentirse contento frecuentemente, un 40% algunas veces y el 13% dijo que rara vez.

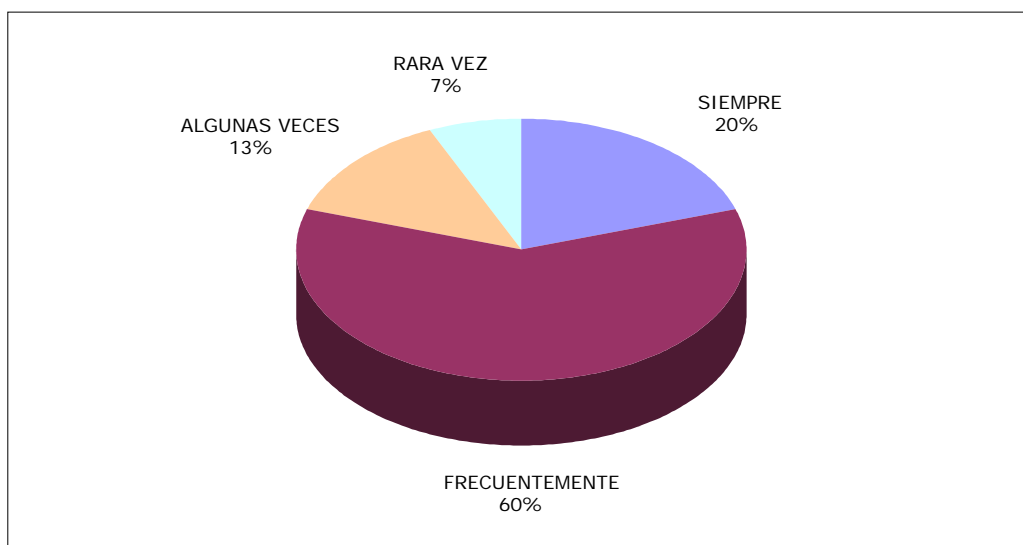


Figura 19. Nivel de importancia de los trabajadores sobre el destino de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Cuando se les preguntó a los trabajadores si les importaba el destino de la empresa el 20% de ellos dijo siempre importarles, el 60% frecuentemente, un 13% algunas veces y el 7% rara vez.

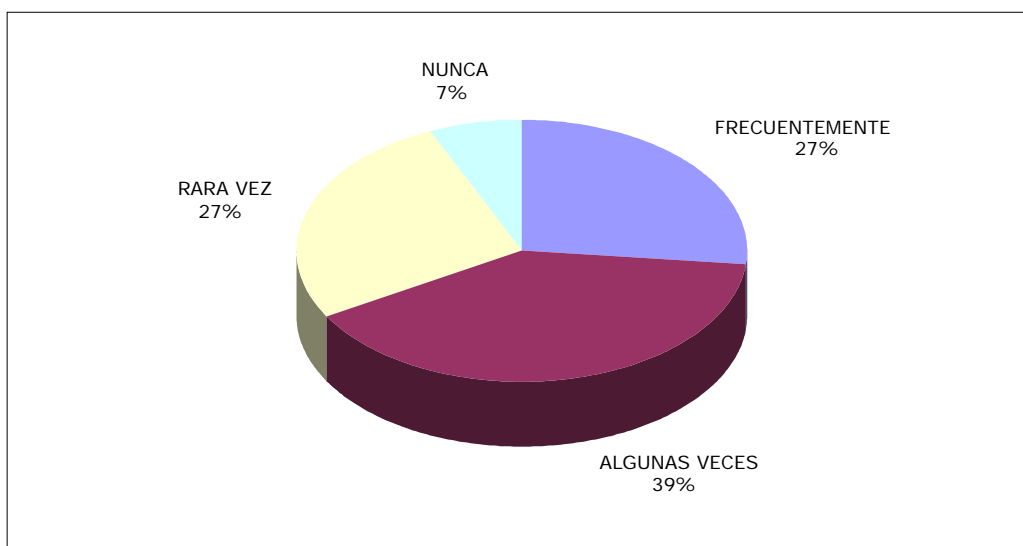


Figura 20. Frecuencia con la que los trabajadores piensan que su empresa es la mejor de todas las organizaciones para trabajar. Fuente: Elaboración propia.

Cuando se les preguntó a los trabajadores si la empresa en la que estaban la consideraban la mejor organización para trabajar, el 27% dijo que consideraba esto

frecuentemente, el 39% dijo que algunas veces, un 27% menciono que rara vez lo consideraba y el 7% nunca.

5.3 Resultados de la variable; plan de vida y carrera.



Figura 21. Factor que consideran los trabajadores es el más importante para su empresa al momento de seleccionar personal para una vacante. Fuente: Elaboración propia.

En la figura 21 se muestra que el 53% de los trabajadores dicen que los resultados dentro de la organización es el factor que más considera la organización al cubrir una vacante, el otro 47% dijo que la experiencia es el principal factor a considerar, la formación académica y el tiempo dentro de la organización no obtuvieron algún porcentaje.

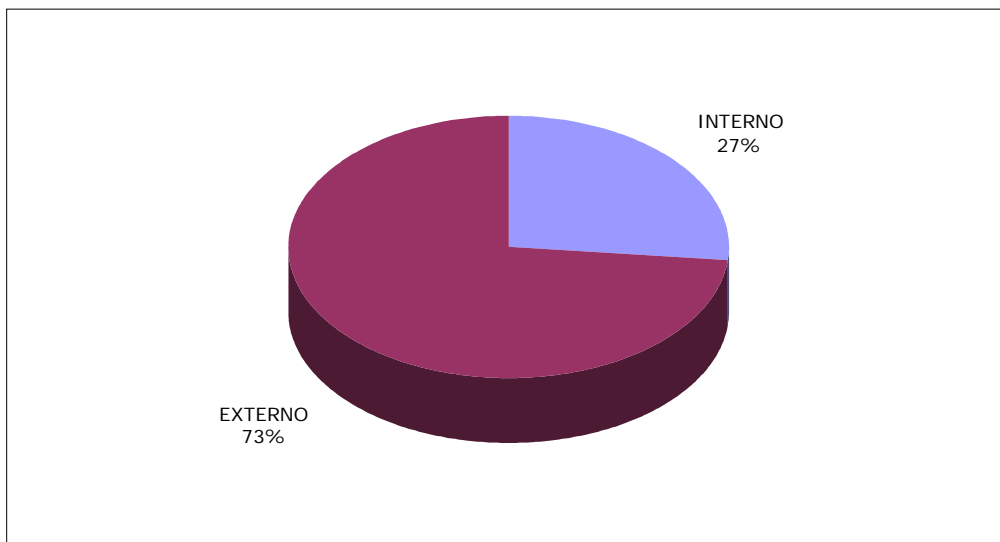


Figura 22. Tipo de reclutamiento que los trabajadores consideran hace su empresa al momento de existir una vacante. Fuente: Elaboración propia.

Cuando se les preguntó a los trabajadores el tipo de reclutamiento que efectúa la empresa cuando existe una vacante el 73% mencionó que es externo y el 27% interno.

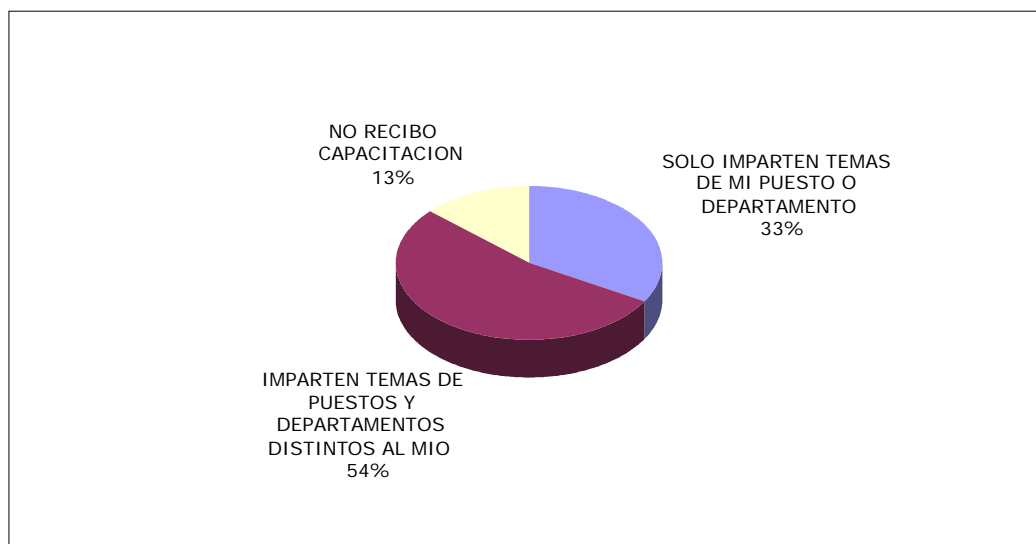


Figura 23. Tipo de capacitación que se imparte en la empresa según los trabajadores. Fuente: Elaboración propia.

La figura 23 muestra las respuestas que dieron los trabajadores cuando se les preguntó el tipo de capacitación que reciben; un 54% mencionó que reciben

capacitación de departamento y puestos distintos al que pertenecen, el 33% dijo sólo recibir capacitación de temas de su puesto y departamento y el 13% mencionó no recibir capacitación.

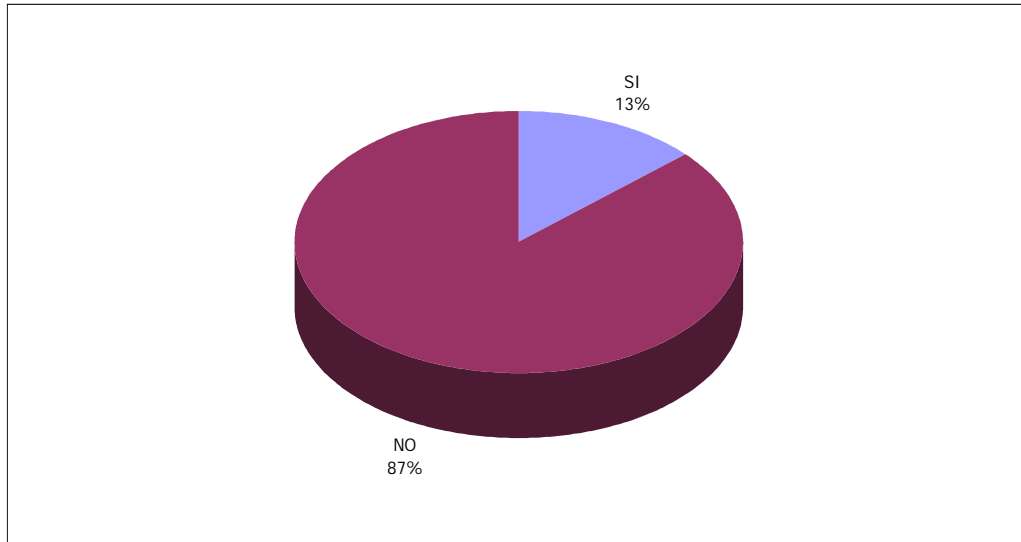


Figura 24. Percepción de la existencia de mecanismos de ayuda para la formación externa. Fuente: Elaboración propia.

Cuando se les preguntó a los trabajadores si la empresa concede algún tipo de ayuda para la formación externa, el 87% dijo que no el restante 13% mencionó que sí.

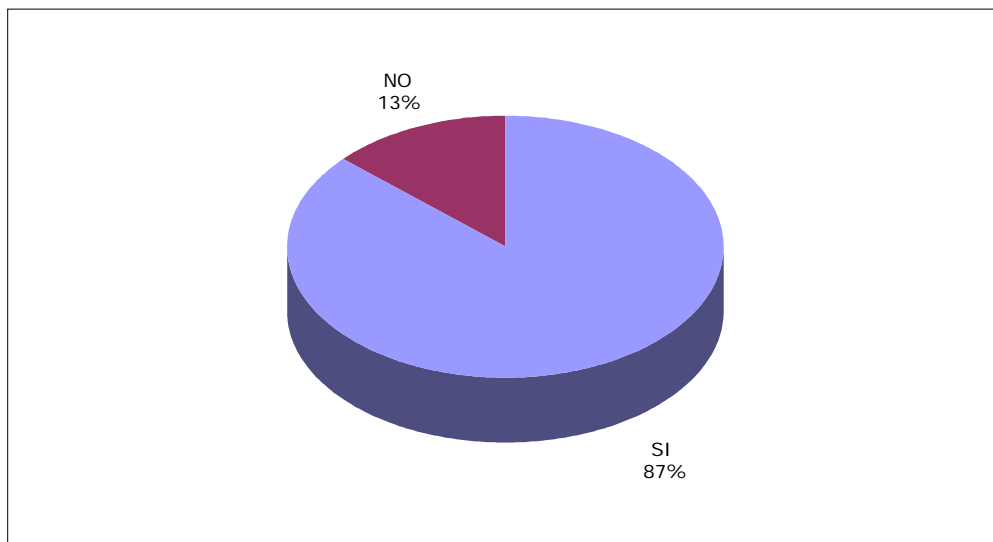


Figura 25. Percepción de los trabajadores sobre la existencia de evaluaciones de personal. Fuente: Elaboración propia.

La figura 25 muestra las respuestas cuando se les preguntó a los trabajadores sobre las evaluaciones de personal; el 87% dijo que si existen estas en su compañía, el 13% que dijo que no existen.

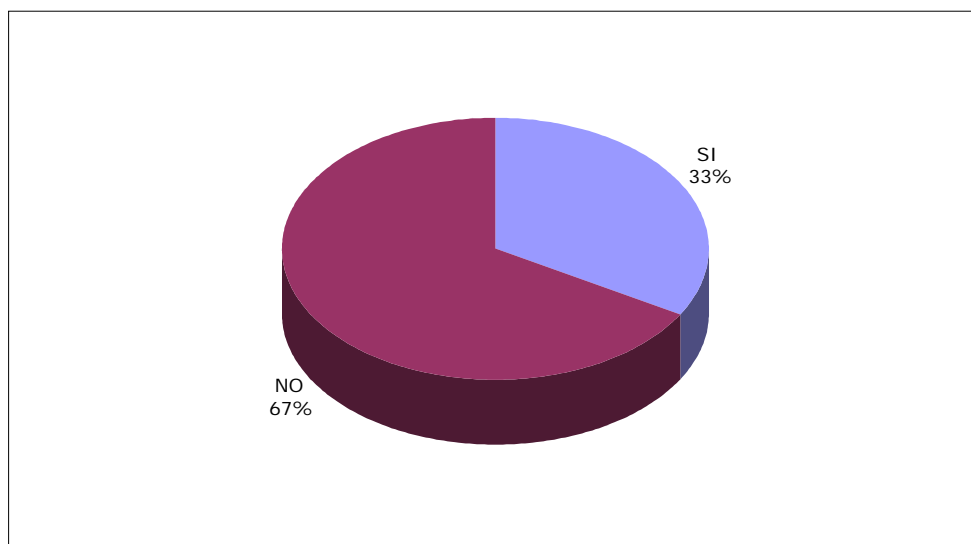


Figura 26. Opinión de los trabajadores sobre si se comunican al personal las vacantes existentes dentro de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la figura 26 el 67% de los trabajadores dijo que la empresa no comunica las vacantes entre el personal, el 33% mencionó que si se comunican.

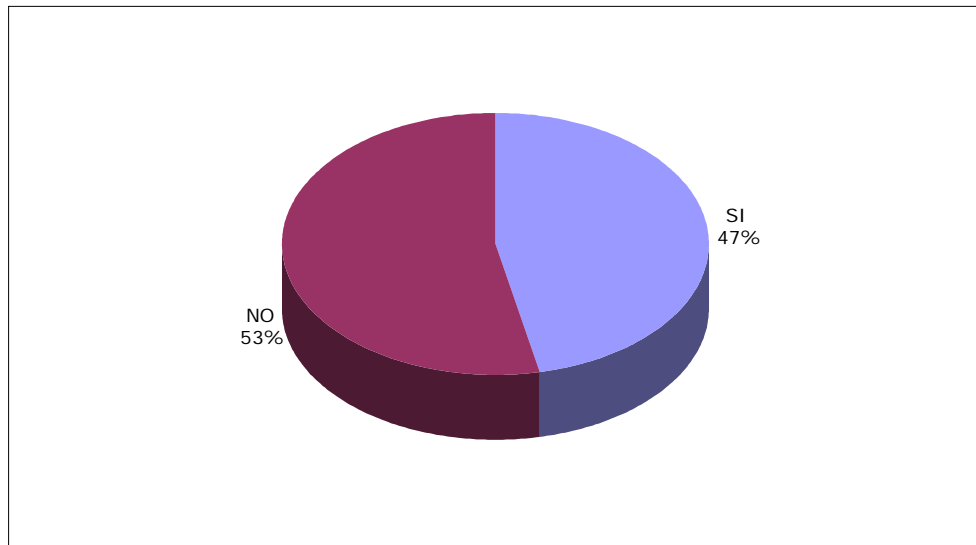


Figura 27. Percepción de los trabajadores sobre la existencia de promoción ligada a la movilidad geográfica. Fuente: elaboración propia.

Cuando se les preguntó a los trabajadores si es habitual la promoción ligada a la movilidad geográfica, el 53% de los trabajadores dijeron que no era habitual y 47% mencionaron que si es habitual.

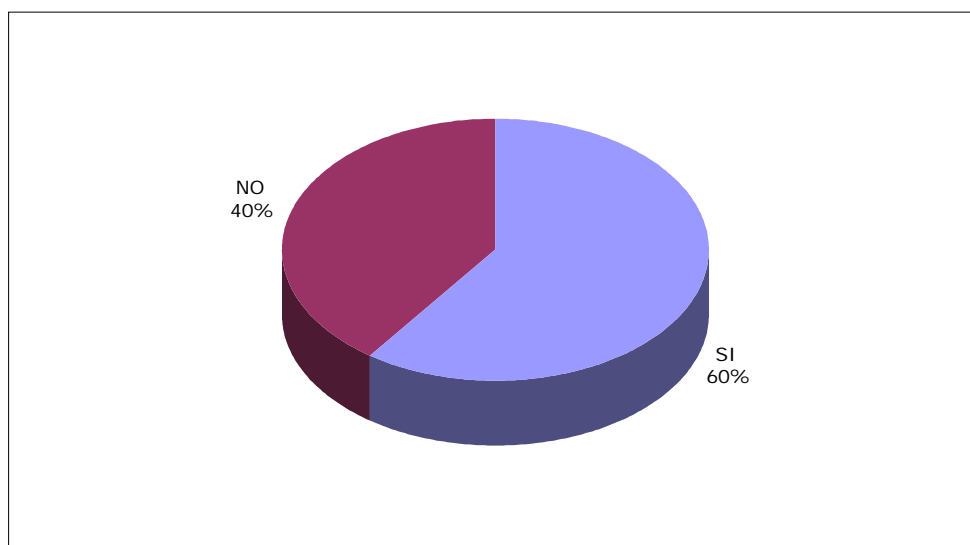


Figura 28. Opini3n de los trabajadores sobre la existencia de mecanismos para la combinaci3n de vida familiar y laboral. Fuente: elaboraci3n propia.

La Figura 28 muestra las respuestas que dieron los trabajadores cuando se les pregunt3 si existen mecanismos para la combinaci3n de vida familiar y laboral, el 60% dijo que si existen, el 40% restante menciono que no existen.

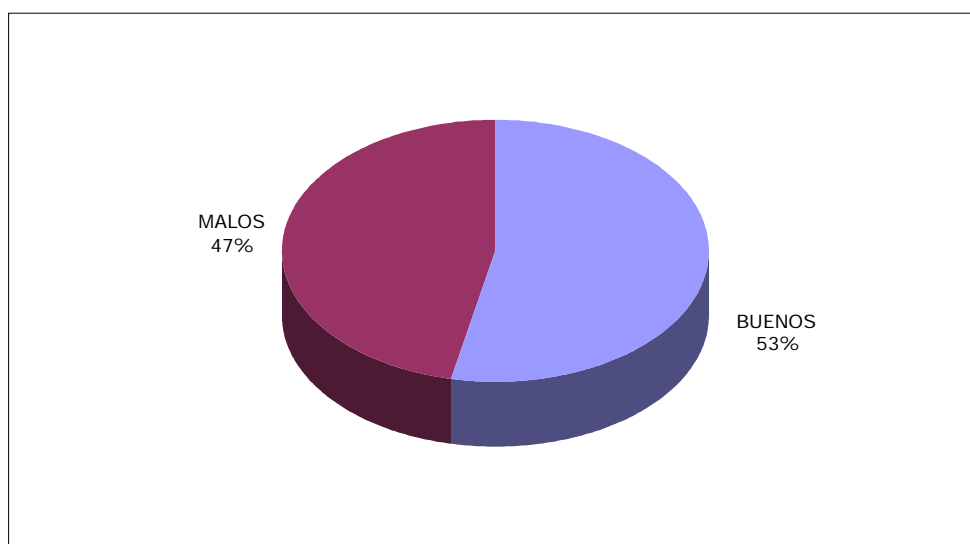


Figura 29. Percepci3n de los trabajadores sobre los canales de comunicaci3n. Fuente: Elaboraci3n propia.

El 53% de los trabajadores consideran los canales de comunicaci3n dentro de la empresa c3mo buenos y el 47% dijo son malos. (Figura 29)

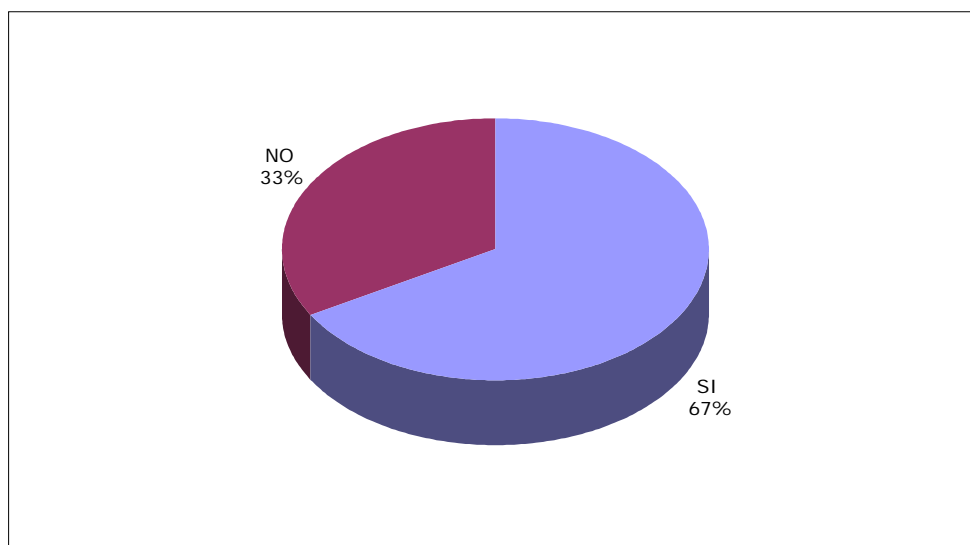


Figura 30.. Fuente: Elaboración propia.

Cuando se les preguntó sobre los valores de la empresa el 67% mencionó que la imagen de la empresa al exterior e interior refleja los valores de la misma, mientras el 33% mencionó que no los refleja.(Figura 30)

5.4. Correlación de las variables

Para la realización de este estudio de correlación se utilizó el Paquete Estadístico SPSS (Statistical Product and Service Solutions), versión 15.0 para Windows..

Se utilizó el procedimiento de Correlaciones Bivariadas de SPSS que permite medir el grado de dependencia existente entre dos o más variables mediante la cuantificación por los denominados coeficiente de correlación lineal de Pearson.

Pearson es una medida de la asociación lineal entre dos variables. Los valores del coeficiente de correlación varían entre +1 a -1. El signo del coeficiente indica la dirección de la relación y su valor absoluto indica la fuerza o grado. Los valores mayores indican que la relación es más estrecha y un valor de 0 indica que no existe una relación lineal.

De lo anterior se refiere que:

- $+1$ o -1 = Correlación perfecta
- 0.95 = Correlación fuerte
- $.80$ = Correlación significativa
- $.70$ = Correlación moderada
- $.50$ = Existe una relación parcial

Tabla 1.

Correlación de variables

		Estoy dispuesto a poner un esfuerzo mayor del normal con el fin de ayudar de que mi empresa tenga éxito	Yo hablo con mis amigos de mi empresa como un gran lugar para trabajar	Siento que tengo lealtad a mi empresa	Aceptaría casi cualquier tipo de tarea asignada con tal de seguir dentro de la organizació
Estoy dispuesto a poner un esfuerzo mayor del normal	Pearson Correlation	1,000	0,668	0,364	0,443
	Sig. (2-tailed)		0,007	0,182	0,098
	N	15,000	15,000	15,000	15,000
Yo hablo con mis amigos de mi empresa como un	Pearson Correlation	0,668	1,000	0,669	0,684
	Sig. (2-tailed)	0,007		0,006	0,005
	N	15,000	15,000	15,000	15,000
Siento que tengo lealtad a mi empresa	Pearson Correlation	0,364	0,669	1,000	0,548
	Sig. (2-tailed)	0,182	0,006		0,034
	N	15,000	15,000	15,000	15,000
Aceptaría casi cualquier tipo de tarea asignada	Pearson Correlation	0,443	0,684	0,548	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,098	0,005	0,034	
	N	15,000	15,000	15,000	15,000
Mis valores y los valores de la empresa son muy	Pearson Correlation	0,761	0,774	0,447	0,518
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,001	0,095	0,048
	N	15,000	15,000	15,000	15,000
Me siento orgulloso de decirles a las	Pearson Correlation	0,267	0,705	0,883	0,667
	Sig. (2-tailed)	0,337	0,003	0,000	0,007
	N	15,000	15,000	15,000	15,000
La empresa realmente inspira lo mejor de mi en	Pearson Correlation	0,469	0,718	0,801	0,846
	Sig. (2-tailed)	0,077	0,003	0,000	0,000
	N	15,000	15,000	15,000	15,000
Estoy muy contento de haber elegido esta	Pearson Correlation	0,296	0,589	0,605	0,576
	Sig. (2-tailed)	0,284	0,021	0,017	0,025
	N	15,000	15,000	15,000	15,000
Realmente me importa el destino de mi empresa	Pearson Correlation	0,345	0,752	0,769	0,634
	Sig. (2-tailed)	0,208	0,001	0,001	0,011
	N	15,000	15,000	15,000	15,000
Para mi esta es la mejor de todas las Organizaciones	Pearson Correlation	0,358	0,689	0,693	0,642
	Sig. (2-tailed)	0,191	0,005	0,004	0,010
	N	15,000	15,000	15,000	15,000
Que factor consideras el más importante para	Pearson Correlation	-0,274	-0,156	0,163	0,196
	Sig. (2-tailed)	0,323	0,580	0,561	0,483
	N	15,000	15,000	15,000	15,000
Cuando existe una vacante en tu empresa que tipo	Pearson Correlation	0,276	0,157	-0,011	0,089
	Sig. (2-tailed)	0,319	0,576	0,969	0,754
	N	15,000	15,000	15,000	15,000
Cuando recibes capacitación en tu empresa	Pearson Correlation	-0,066	0,338	0,352	0,360
	Sig. (2-tailed)	0,815	0,218	0,199	0,188
	N	15,000	15,000	15,000	15,000
Tu empresa concede algún tipo de ayuda	Pearson Correlation	0,338	0,192	0,310	0,230
	Sig. (2-tailed)	0,217	0,492	0,261	0,409
	N	15,000	15,000	15,000	15,000
Existe en tu Compañía evaluaciones de	Pearson Correlation	-0,021	-0,192	-0,099	0,115
	Sig. (2-tailed)	0,940	0,492	0,727	0,683
	N	15,000	15,000	15,000	15,000
Se comunica al personal la existencia de	Pearson Correlation	-0,076	-0,043	0,102	0,042
	Sig. (2-tailed)	0,787	0,878	0,719	0,883
	N	15,000	15,000	15,000	15,000
Es habitual la promoción ligada a la movilidad	Pearson Correlation	-0,274	-0,156	0,019	0,078
	Sig. (2-tailed)	0,323	0,580	0,946	0,781
	N	15,000	15,000	15,000	15,000
Existen mecanismos para la combinación de	Pearson Correlation	0,396	0,476	0,381	0,360
	Sig. (2-tailed)	0,144	0,073	0,161	0,188
	N	15,000	15,000	15,000	15,000
Como consideras los canales de comunicación de	Pearson Correlation	0,490	0,401	-0,019	0,275
	Sig. (2-tailed)	0,064	0,138	0,946	0,322
	N	15,000	15,000	15,000	15,000
Consideras que la imagen de la empresa al	Pearson Correlation	0,762	0,694	0,203	0,457
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,004	0,468	0,087
	N	15,000	15,000	15,000	15,000
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
*	Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

Fuente: Elaboración propia.

Continuación Tabla 1.

	Mis valores y los valores de la empresa son muy similares	Me siento orgulloso de decirles a las demás personas de la empresa en que trabajo	La empresa realmente inspira lo mejor de mi en el desarrollo de mi trabajo	Estoy muy contento de haber elegido esta empresa para trabajar, sobre otras que estaba considerando	Realmente me importa el destino de mi empresa	Para mi esta es la mejor de todas las Organizaciones posibles para trabajar
Estoy dispuesto a poner un esfuerzo mayor del normal	0,761	0,267	0,469	0,296	0,345	0,358
	0,001	0,337	0,077	0,284	0,208	0,191
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Yo hablo con mis amigos de mi empresa como un	0,774	0,705	0,718	0,589	0,752	0,689
	0,001	0,003	0,003	0,021	0,001	0,005
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Siento que tengo lealtad a mi empresa	0,447	0,883	0,801	0,605	0,769	0,693
	0,095	0,000	0,000	0,017	0,001	0,004
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Aceptaría casi cualquier tipo de tarea asignada	0,518	0,667	0,846	0,576	0,634	0,642
	0,048	0,007	0,000	0,025	0,011	0,010
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Mis valores y los valores de la empresa son muy	1,000	0,478	0,433	0,437	0,377	0,448
		0,072	0,107	0,103	0,166	0,094
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Me siento orgulloso de decirles a las	0,478	1,000	0,828	0,629	0,860	0,745
	0,072	0,000	0,000	0,012	0,000	0,001
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
La empresa realmente inspira lo mejor de mi en	0,433	0,828	1,000	0,709	0,832	0,827
	0,107	0,000		0,003	0,000	0,000
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Estoy muy contento de haber elegido esta	0,437	0,629	0,709	1,000	0,644	0,754
	0,103	0,012	0,003		0,010	0,001
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Realmente me importa el destino de mi empresa	0,377	0,860	0,832	0,644	1,000	0,671
	0,166	0,000	0,000	0,010		0,006
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Para mi esta es la mejor de todas las Organizaciones	0,448	0,745	0,827	0,754	0,671	1,000
	0,094	0,001	0,000	0,001	0,006	
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Que factor consideras el más importante para	-0,174	0,196	0,213	0,367	0,081	0,292
	0,536	0,483	0,446	0,179	0,775	0,291
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Cuando existe una vacante en tu empresa que tipo	0,098	0,191	0,157	-0,059	0,247	0,261
	0,728	0,494	0,576	0,834	0,374	0,347
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Cuando recibes capacitación en tu empresa	0,085	0,430	0,338	0,020	0,423	0,277
	0,762	0,110	0,218	0,944	0,116	0,318
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Tu empresa concede algún tipo de ayuda	0,200	0,223	0,373	0,346	0,034	0,503
	0,474	0,425	0,171	0,206	0,905	0,056
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Existe en tu Compañía evaluaciones de	-0,200	-0,026	0,168	-0,154	-0,034	-0,059
	0,474	0,926	0,549	0,584	0,905	0,834
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Se comunica al personal la existencia de	-0,328	0,047	0,217	0,000	0,061	0,107
	0,232	0,867	0,438	1,000	0,829	0,705
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Es habitual la promoción ligada a la movilidad	-0,360	0,196	0,090	-0,026	0,254	-0,010
	0,188	0,483	0,749	0,926	0,361	0,972
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Existen mecanismos para la combinación de	0,152	0,491	0,476	0,214	0,635	0,339
	0,590	0,063	0,073	0,445	0,011	0,217
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Como consideras los canales de comunicación de	0,546	-0,063	0,156	0,026	-0,081	0,161
	0,035	0,825	0,580	0,926	0,775	0,566
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Consideras que la imagen de la empresa al	0,722	0,236	0,434	0,277	0,305	0,373
	0,002	0,397	0,106	0,317	0,268	0,171
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000

Continuación Tabla 1.

	Que factor consideras el más importante para tu empresa al seleccionar al personal para una vacante	Cuando existe una vacante en tu empresa que tipo de reclutamiento regularmente hacen	Cuando recibes capacitación en tu empresa	Tu empresa concede algún tipo de ayuda para la formación externa	Existe en tu Compañía evaluaciones de personal
Estoy dispuesto a poner un esfuerzo mayor del normal	-0,274	0,276	-0,066	0,338	-0,021
	0,323	0,319	0,815	0,217	0,940
Yo hablo con mis amigos de mi empresa como un	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
	-0,156	0,157	0,338	0,192	-0,192
Siento que tengo lealtad a mi empresa	0,580	0,576	0,218	0,492	0,492
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Aceptaría casi cualquier tipo de tarea asignada	0,163	-0,011	0,352	0,310	-0,099
	0,561	0,969	0,199	0,261	0,727
Mis valores y los valores de la empresa son muy	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
	0,196	0,089	0,360	0,230	0,115
Me siento orgulloso de decirles a las	0,483	0,754	0,188	0,409	0,683
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
La empresa realmente inspira lo mejor de mi en	-0,174	0,098	0,085	0,200	-0,200
	0,536	0,728	0,762	0,474	0,474
Estoy muy contento de haber elegido esta	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
	0,196	0,191	0,430	0,223	-0,026
Realmente me importa el destino de mi empresa	0,483	0,494	0,110	0,425	0,926
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Para mi esta es la mejor de todas las Organizaciones	0,213	0,157	0,338	0,373	0,168
	0,446	0,576	0,218	0,171	0,549
Que factor consideras el más importante para	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
	0,367	-0,059	0,020	0,346	-0,154
Cuando existe una vacante en tu empresa que tipo	0,179	0,834	0,944	0,206	0,584
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Cuando recibes capacitación en tu empresa	0,081	0,247	0,423	0,034	-0,034
	0,775	0,374	0,116	0,905	0,905
Tu empresa concede algún tipo de ayuda	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
	0,292	0,261	0,277	0,503	-0,059
Existe en tu Compañía evaluaciones de	0,291	0,347	0,318	0,056	0,834
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Se comunica al personal la existencia de	1,000	-0,262	-0,082	0,026	-0,026
	0,346	0,346	0,772	0,926	0,926
Es habitual la promoción ligada a la movilidad	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
	-0,262	1,000	-0,185	0,207	-0,207
Existen mecanismos para la combinación de	0,346	0,510	0,459	0,459	0,459
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Como consideras los canales de comunicación de	-0,082	-0,185	1,000	-0,120	0,420
	0,772	0,510	0,670	0,670	0,119
Consideras que la imagen de la empresa al	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
	0,026	0,207	-0,120	1,000	0,154
Existe en tu Compañía evaluaciones de	0,926	0,459	0,670	0,584	0,584
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Se comunica al personal la existencia de	-0,026	-0,207	0,420	0,154	1,000
	0,926	0,459	0,119	0,584	0,584
Es habitual la promoción ligada a la movilidad	-0,378	0,213	0,000	0,555	0,277
	0,165	0,446	1,000	0,032	0,317
Existen mecanismos para la combinación de	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
	0,196	0,040	0,532	-0,367	0,367
Como consideras los canales de comunicación de	0,483	0,887	0,041	0,179	0,179
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Consideras que la imagen de la empresa al	-0,055	0,492	0,250	0,320	0,080
	0,847	0,062	0,369	0,245	0,777
Existe en tu Compañía evaluaciones de	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
	-0,196	-0,040	-0,123	0,367	0,026
Se comunica al personal la existencia de	0,483	0,887	0,663	0,179	0,926
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Existen mecanismos para la combinación de	-0,189	0,107	0,000	0,277	0,139
	0,500	0,705	1,000	0,317	0,622
Como consideras los canales de comunicación de	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
	-0,189	0,107	0,000	0,277	0,139
Consideras que la imagen de la empresa al	0,500	0,705	1,000	0,317	0,622
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000

Continuación Tabla 1.

	Se comunica al personal la existencia de vacantes	Es habitual la promoción ligada a la movilidad geográfica	Existen mecanismos para la combinación de vida familiar y laboral	Como consideras los canales de comunicación de tu empresa	Consideras que la imagen de la empresa al exterior e interior refleja los valores de la misma
Estoy dispuesto a poner un esfuerzo mayor del normal	-0,076	-0,274	0,396	0,490	0,762
	0,787	0,323	0,144	0,064	0,001
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Yo hablo con mis amigos de mi empresa como un	-0,043	-0,156	0,476	0,401	0,694
	0,878	0,580	0,073	0,138	0,004
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Siento que tengo lealtad a mi empresa	0,102	0,019	0,381	-0,019	0,203
	0,719	0,946	0,161	0,946	0,468
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Aceptaría casi cualquier tipo de tarea asignada	0,042	0,078	0,360	0,275	0,457
	0,883	0,781	0,188	0,322	0,087
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Mis valores y los valores de la empresa son muy	-0,328	-0,360	0,152	0,546	0,722
	0,232	0,188	0,590	0,035	0,002
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Me siento orgulloso de decirles a las	0,047	0,196	0,491	-0,063	0,236
	0,867	0,483	0,063	0,825	0,397
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
La empresa realmente inspira lo mejor de mi en	0,217	0,090	0,476	0,156	0,434
	0,438	0,749	0,073	0,580	0,106
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Estoy muy contento de haber elegido esta	0,000	-0,026	0,214	0,026	0,277
	1,000	0,926	0,445	0,926	0,317
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Realmente me importa el destino de mi empresa	0,061	0,254	0,635	-0,081	0,305
	0,829	0,361	0,011	0,775	0,268
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Para mí esta es la mejor de todas las Organizaciones	0,107	-0,010	0,339	0,161	0,373
	0,705	0,972	0,217	0,566	0,171
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Que factor consideras el más importante para	-0,378	0,196	-0,055	-0,196	-0,189
	0,165	0,483	0,847	0,483	0,500
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Cuando existe una vacante en tu empresa que tipo	0,213	0,040	0,492	-0,040	0,107
	0,446	0,887	0,062	0,887	0,705
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Cuando recibes capacitación en tu empresa	0,000	0,532	0,250	-0,123	0,000
	1,000	0,041	0,369	0,663	1,000
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Tu empresa concede algún tipo de ayuda	0,555	-0,367	0,320	0,367	0,277
	0,032	0,179	0,245	0,179	0,317
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Existe en tu Compañía evaluaciones de	0,277	0,367	0,080	0,026	0,139
	0,317	0,179	0,777	0,926	0,622
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Se comunica al personal la existencia de	1,000	-0,094	0,289	0,094	-0,100
		0,738	0,297	0,738	0,723
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Es habitual la promoción ligada a la movilidad	-0,094	1,000	0,218	-0,732	-0,472
	0,738		0,435	0,002	0,075
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Existen mecanismos para la combinación de	0,289	0,218	1,000	0,055	0,289
	0,297	0,435		0,847	0,297
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Como consideras los canales de comunicación de	0,094	-0,732	0,055	1,000	0,756
	0,738	0,002	0,847		0,001
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Consideras que la imagen de la empresa al	-0,100	-0,472	0,289	0,756	1,000
	0,723	0,075	0,297	0,001	
	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000

Conforme a los resultados obtenidos una vez procesados los datos en el paquete SPSS se determinó, que la correlación entre las variables compromiso organizacional y plan de vida y carrera no es alta, por lo que la hipótesis planteada en el capítulo tercero, en la página 31; “*La existencia de mecanismos que permitan el desarrollo de planes de vida y carrera incrementa el compromiso de los trabajadores*” se rechaza.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

El entorno actual que en que viven las organizaciones hacen de algunas actitudes de sus trabajadores, como; el compromiso, una ventaja competitiva. El lograr el compromiso no es tarea fácil, se requiere más que el desarrollo de planes por parte de la organización, se requiere de la voluntad del trabajador.

Las crisis recientes, han hecho de este mundo un lugar lleno de incertidumbres, y es así también en el ambiente laboral. Si se toma en cuenta el gran número de empresas que en los últimos años han tenido que cerrar, se puede dimensionar cuantas personas han perdido su empleo, quizás de una organización en la cual habían invertido, tiempo, talento, esfuerzo, entre otras muchas cosas. Esta incertidumbre que viven una gran cantidad de trabajadores hace que se sientan más comprometidos con el futuro de ellos mismos, que con el futuro de la organización. Lo cual hace comprensible los altos niveles de rotación que existen hoy en día en muchas de las organizaciones, y también hacen entendible que la idea del trabajo de por vida ya no habita en la mente de las nuevas generaciones.

Estar comprometido significa; aceptar las creencias, las formas de conceptualizar el mundo, pero sobre todo los valores de aquello con lo que uno se compromete. Según Jiménez (s.f.) inclusive, en una organización autoritaria, donde los valores se imponen unilateralmente, las personas también toman la decisión de aceptarlos.

De acuerdo con esta investigación, una vez concluida, se identificó que la correlación aún siendo mínima, entre el compromiso organizacional y los planes de desarrollo de vida y carrera, ésta es positiva en la mayoría de los casos. Se identificó que en la mayoría de los casos los trabajadores se encuentran comprometidos y les es

importante el destino de la organización. Sin embargo al cuestionarlos sobre si creían que la actual empresa en la que laboran es la mejor de todas las organizaciones para trabajar, las incidencias de las respuestas algunas veces, rara vez o nunca se repetían en varias ocasiones, lo cual prende un foco de alerta sobre posibles rotaciones, uno de las principales consecuencias de la falta de compromiso por parte de los trabajadores.

En varias ocasiones el desarrollo de planes de carrera han sido mal interpretados, y se han vuelto mecanismos que las organizaciones hacen más por obligación que por convicción, en un afán de imitar las mejores prácticas de las empresas con éxito sin embargo dejan de lado el sentido de estas. Es por esto la necesidad de ver a los planes de vida y carrera desde un enfoque sistemático, es recomendable que al realizar evaluaciones de desempeño, capacitaciones, apoyos para la formación externa, entre otras actividades, estas tengan un impacto en el desarrollo profesional del empleado, al no haber un efecto; no se motiva realmente al trabajador y se convierten sólo en recursos perdidos.

Existen distintos mecanismos, para lograr el compromiso de los trabajadores, algunos de corto plazo, cómo los incentivos, y otros que necesitan de más tiempo, es el plan de vida y carrera uno de estos. De acuerdo a la investigación se puede concluir que es deber de las organizaciones buscar la combinación ideal de estos mecanismos, que permita lograr que sus elementos se comprometan e identifiquen con los objetivos de la organización. Y al seleccionar los mecanismos los desarrollen en su totalidad, logrando una coherencia entre el plan estratégico y los actos de la organización.

6.1. Recomendaciones

Conforme a la investigación realizada, se recomienda hacer un análisis de los niveles de rotación de la empresa, cómo se comentó anteriormente, una consecuencia de falta de compromiso de los trabajadores. Para este caso son de ayuda las entrevistas de salida, para conocer el motivo por el cual el trabajador deja la organización. Es recomendable saber si los trabajadores, realmente sienten que su esfuerzo es reconocido. Esto puede ser a través de entrevistas o cuestionarios. Es conveniente conocer cuáles de los mecanismos para motivar a los trabajadores, está teniendo los resultados esperados y si el personal tiene noción de estos.

Se recomienda, ver a los Planes de Vida y Carrera, desde un enfoque sistemático, como un todo, hacer del conocimiento de los trabajadores el por qué y para qué de cada una de las partes de este. Se recomienda hacer esto desde el momento de la inducción, para que desde un principio el trabajador pueda conocer el camino que debe seguir para el logro de sus objetivos, y haciendo de los Planes de Vida y Carrera, cómo uno más de los beneficios que obtiene el trabajador al elegir a la organización. Es conveniente hacer conciencia, que el desarrollo de planes de vida y carrera, no es sólo tarea del departamento de recursos humanos, es necesaria la cooperación de toda la organización, comenzando por la alta dirección que haga expandir la idea de los beneficios de los mismos y haga llegar de los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

REFERENCIAS

- Aristegui, J. (s.f.). *Plan de Carrera*. Obtenido el 5 de febrero de 2010, desde <http://www.mitecnologico.com/Main/PlanDeCarrera>,
- Bayona, C.; Goñi, S, y Madorran, C. (s.f.). *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Obtenido el 15 de enero de 2010, desde www.unavarra.es/organiza/gempresa/wkpaper/dt33-99.pdf
- Camaño, R. (2008) *El Compromiso Organizacional*. Obtenido el 2 de enero de 2010, desde <http://logos.psykhe.org/2008/11/el-compromiso-organizacional.html>
- Casares, D. y Silceo, A. (1995). *Plan de Vida y Carrera*, México: Limusa,
- Hatum, A. (2010). *Que paso con el talento...después de la crisis?*. Harvard Business Review, 88(1), pp. 80-85.
- Jiménez, J. C. (s.f.). *El Valor de los Valores en la Organización*. Obtenido el 8 de enero de 2010, desde <http://www.elvalordelosvalores.com/practica/index.html>
- Jiménez, J. (7 de octubre, 2007) *El Compromiso Laboral*. El Pais, Obtenido el 15 de enero de 2010, desde: http://www.elpais.com/articulo/primer/plano/compromiso/laboral/elpepuecon/20071007elpneglse_4/Tes
- Mathieu, J. y Zajac, D. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*. Psychological Bulletin, 108(2). pp. 171-194.

- Meyer, J. y Allen, N. (1984). *Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations*. Journal of Applied Psychology, 69(3). pp. 372-378.
- Meyer, J. y Allen, N. (1991) *A three component conceptualización of Organizacional Commitment*. Human Resource Management Review, 1(1).pp. 61-89.
- Meyer, J., Allen, N. y Gellatly, I. (1990). *Affective and continuance Commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations*. Journal of Applied Psychology, 75(6). pp. 710-720.
- Meyer, J., Allen, N. y Smith, C. (1993). *Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization*. Journal of Applied Psychology, 78(4). pp. 538-551.
- Mowday, R., Porter, L. y Steers, R. (1982) *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Academia Press, New York.
- Recio, R. y Torres, J. (2006) *El Compromiso Organizacional y su Relación con el Esfuerzo Realizado por los Empleados en las Organizaciones de Servicio*. VERTICE UNIVERSITARIO. Obtenido el 13 de enero de 2010, desde las Universidad de Sonora: www.revistavertice.uson.mx/revistas/articulos/pdf/31-2.pdf
- Rigth Management (2006) *Employee Engagement: It's About Business Results, Righth Management*. Obtenido el 4 de enero de 2010, desde <http://view.exacttarget.com/?ffcb10-fe6215707566037a7312-fdf115717c6d077c751d7870-fefd1674706403>
- Robbins, S. (1998) *Comportamiento Organizacional*. (8a ed.). México: Prentice Hall

Towers Perrin (s.f.) *Mitos y Realidades Sobre las Claves de la Atracción, Retención y Compromiso de los empleados, Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008*. Obtenido el 4 de enero de 2010, desde <http://www.towersperrin.com/tp/showhtml.jsp?url=esp/publications/gws/index.htm&country=esp>

Universidad de Salamanca (s.f.). *Compromiso Organizacional*, Obtenido el 3 de enero de 2010, desde <http://web.usal.es/~ggdaca/WebPersonalCompromisoOrg.htm>

Werther, W. B. y Davis, K. (1996) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5ª. ed.). México: Mc-Graw Hill

APÉNDICE

Cuestionario sobre Compromiso Organizacional y Plan de Vida y Carrera

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

DIVISIÓN POSGRADO

La finalidad de este cuestionario es identificar la relación entre *compromiso laboral* y *plan de vida y carrera*.

Es importante que contestes absolutamente todas las preguntas de manera sincera. No hay respuestas buenas ni malas los datos serán manejados en estricta confidencialidad. Agradezco de antemano tu valiosa cooperación. Tiempo aproximado: 15 minutos

DATOS GENERALES

Favor de circular la letra que te describa

1.- Mi genero es: A) Masculino B) Femenino

2.- Mi edad: A)20-25 B)26-30 C)31-35 D)26-40 E) 41 o mas

3.- Estado Civil: A) Soltero B)Casado C)Unión Libre

4. Antigüedad dentro de la Organización Años _____ Meses _____

5.- Nivel de estudio: A) Preparatoria B) Carrera técnica C) Licenciatura D)

Posgrado

6.- Cuenta con dependientes económicos A) Si B) No

7.- Mi nivel socioeconómico es : A) Muy Bajo B) Bajo C) Medio D) Alto E)

Muy alto

Para contestar esta sección, se presenta una columna de cinco letras, cada letra tiene un valor que va de:

A) Siempre B)Frecuentemente C)Algunas veces D)Rara Vez E) Nunca

Ahora por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes, marque con una “X” la opción, que en general mejor refleje tu situación.

		A	B	C	D	E
1	Estoy dispuesto a poner un esfuerzo mayor del normal con el fin de ayudar de que mi empresa tenga éxito.					
2	Yo hablo con mis amigos de mi empresa como un gran lugar para trabajar.					
3	Siento que tengo lealtad a mi empresa.					
4	Aceptaría casi cualquier tipo de tarea asignada con tal de seguir dentro de la organización.					
5	Mis valores y los valores de la empresa son muy similares					
6	Me siento orgulloso de decirles a las demás personas la empresa en la que trabajo					
7	La empresa realmente inspira lo mejor de mí en el desarrollo de mi trabajo					
8	Estoy muy contento de haber elegido esta empresa para trabajar, sobre otras que estaba considerando al momento en que ingrese					
9	Realmente me importa el destino de mi empresa					
10	Para mí esta es la mejor de todas las organizaciones posibles para la que trabajar					

En la siguiente sección lee con cuidado cada una de las preguntas y subraya o circula la respuesta que mejor refleje tu situación.

1.-¿ Que factor consideras es el más importante para tu empresa al seleccionar al personal para un vacante.

- Experiencia laboral
- Formación académica
- El tiempo dentro de la organización
- Los resultados dentro de la organización

2.- ¿Cuándo existe una vacante en tu empresa que tipo de reclutamiento regularmente hacen?

- Interno
- Externo

3.- ¿Cuándo recibes capacitación en tu empresa.....?

- Sólo imparten temas de mi puesto o departamento
- Comprende temas de puestos o departamentos distintos al mío
- No recibo capacitación

4.- ¿Tu empresa concede algún tipo de ayuda para la formación externa (tiempo, ayuda económica, entre otras.)?

- Si
- No

5.- Existen en tu compañía evaluaciones de personal?

- Si
- No

6.- ¿Se comunica al personal la existencia de vacantes?

- Si
- No

7.- ¿Es habitual la promoción ligada a la movilidad Geográfica?

- Si
- No

8.- ¿Existen mecanismos para la combinación de vida familiar y laboral (flexibilidad de horarios, jornadas reducidas, trabajo a distancia, campamento de veranos para hijos/as)?

- Si
- No

9.- ¿Como consideras los canales de comunicación dentro de tu empresa?

- Buenos
- Malos

10.- ¿Consideras que la imagen de la empresa al exterior e interior refleja los valores de la misma?

- Si
- No