



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ARTES LIBERALES

TEMA:

LA IMPORTANCIA DEL PLAN DE CARRERA PARA LA RETENCIÓN DE LOS
EMPLEADOS: UNA REVISIÓN TEÓRICA

TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR

EL GRADO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

AUTORA:

MARIA BELEN MORENO GARCIA

TUTORA:

IRENE MARIA ANCIN ADELL

SAMBORONDÓN, SEPTIEMBRE, 2017

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo determinar la importancia del plan de carrera y desarrollo organizacional en la retención de empleados. Para ello se definió qué es un plan de carrera y se dio a conocer sus objetivos y beneficios. Con el fin de retener a los colaboradores, la empresa debe conocer las necesidades de estos y los factores que causen en ellos satisfacción e insatisfacción para luego implementar mejoras que los motiven y mejoren su desempeño y así reducir la rotación. Adicionalmente, para reducir la rotación del personal, la organización debe enfocarse en proporcionarles oportunidades de desarrollo a los colaboradores. La presente investigación es una revisión bibliográfica existente acerca del plan de carrera, el desarrollo de carrera y la retención y rotación del personal, por lo que se obtuvo la información de libros de administración de recursos humanos y de artículos académicos de las bases EBSCO y Google Académico. Finalmente, se concluyó que el plan de carrera es importante tanto para los colaboradores como para la empresa.

Palabras clave: plan de carrera, desarrollo de carrera, rotación de personal, retención.

Abstract

The objective of this article is to determine the importance of career plan and organizational development in order to reduce labor turnover. In order to achieve the main goal, career plan was defined and their objectives and benefits were mentioned. Some objectives are developing and motivate employees and reduce labor turnover, topics that were also developed in this research. In order to motivate the staff, the company must know the necessities of their workers and the factors that cause satisfaction and dissatisfaction of employees, so the company can improve labor environment, motivate employees and improve employees' performance. Additionally, in order to reduce labor turnover, the company must focus in employees' motivation and development. This research is a literature review and the information was obtained from books of Human Resource Management and journal articles downloaded from EBSCO base and Google Scholar. The conclusion was that career plan is important for both company and employees.

Key words: *career plan, career development, labor turnover, retention.*

Introducción

El mundo de los negocios está experimentando un cambio sin precedentes. Las organizaciones que operan en este entorno empresarial complejo y cada vez más competitivos, se ven inmersos en procesos de reestructuración, reducción de personal y en fusiones y adquisiciones. En este contexto, además, aparece la tecnología como herramienta para hacer frente a los retos que deben enfrentar las organizaciones. En este marco, la gestión del área de Recursos Humanos en las organizaciones se vuelve imprescindible, sobre todo en lo referente al desarrollo de sus colaboradores, ya que estos cambios a nivel organizacional deben ser manejados de tal forma que el capital humano pueda potenciándose. Según Rhatigan (2016), el 71% de los colaboradores piensan que los gerentes deben proporcionar oportunidades de empleo y carreras profesionales.

Puede señalarse que el talento humano es el recurso más valioso en las organizaciones contemporáneas y que, proporcionarles una carrera estable a largo plazo se convierte en una situación “ganar-ganar” tanto para las organizaciones como para sus empleados (Ibáñez, 2015). Siguiendo a Soto (2013) durante las últimas décadas; ha proliferado la idea de que los individuos son responsables de atender y construir sus propias carreras. De esta forma, el colaborador se hace corresponsable de su crecimiento y desarrollo. Por lo tanto, la gestión del plan de carrera y desarrollo requiere la iniciativa tanto del individuo como de la organización.

Un plan de carrera se entiende como “un proyecto de formación individual con uno o varios trabajadores de la empresa y que se debe pactar con el trabajador, teniendo en cuenta los efectos y objetivos que se pretenden, los compromisos de trabajador y empresa, el tiempo en que se realizará” (Soto, 2012).

Uno de los objetivos de las organizaciones que se preocupan por el desarrollo y bienestar de sus colaboradores es poder brindarles oportunidades de crecimiento, lo cual tendrá una incidencia a nivel individual y grupal. Siguiendo esta idea, Navassi (2013) afirma que contratar a las personas adecuadas y hacer que crezcan de manera simultánea con la organización, genera un impacto positivo para la organización, ya que promueve la gestión del conocimiento y se establece un vínculo entre el colaborador y a organización.

Otra de las características del contexto actual es el alto índice de la rotación que sufren las organizaciones, lo cual las obliga a pensar en estrategias para retenerlos. “El total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización es conocido como rotación del personal” (Escobedo, 2013), mientras que la retención de empleados se refiere a la estabilidad laboral de cada uno de los colaboradores mediante un buen clima organizacional, capacitaciones, y el crecimiento cognitivo del trabajador (Santacruz, 2011). Para las empresas, resulta muy costoso reemplazar a los colaboradores que son atraídos por otras organizaciones, puesto que para cubrir una vacante, los nuevos colaboradores deben ser reclutados, seleccionados, orientados y entrenados. De hecho, se estima que ésto representa a una organización, aproximadamente un medio de veces el salario de la posición vacante para reemplazar a un empleado (Rhatigan, 2016).

La rotación de colaboradores puede tener un efecto desmoralizador en una organización, afectar severamente la eficiencia de ésta y, a su vez, generar efectos negativos en el grupo de trabajo. Existen organizaciones que han sabido responder a esta problemática mediante la implementación de planes de carrera y desarrollo profesional en el lugar de trabajo. Estos programas enseñan a los colaboradores cómo trabajar hacia sus propios objetivos, mientras

continúan haciendo un trabajo productivo para la organización. Las organizaciones con estos tipos de planes afirman que retienen un mayor número de empleados (Yazinski, 2009).

La importancia que se le ha dado a lo largo de los años al desarrollo profesional dentro de las organizaciones ha evolucionado, ya que ha pasado de ser una herramienta aislada para el crecimiento individual a convertirse en un activo estratégico clave para las organizaciones. Tras este cambio, las organizaciones cada vez están asumiendo un rol más activo en las carreras de sus empleados a través de los planes de carrera; y mediante el desarrollo profesional potenciar las habilidades y capacidades del empleado para encontrar en la organización un lugar donde puedan expresar excelencia y contribuir a los objetivos de la misma (Rahman, Rahman, Ali, & Khan, 2016).

El objetivo del presente trabajo de investigación es determinar la importancia del plan de carrera en la retención de los colaboradores. Para ello, es relevante identificar los factores que afectan la alta rotación de los colaboradores en una organización, la jerarquía de necesidades, y factores motivacionales planteados por Thomas Davenport (2000), Abraham Maslow (1943) y Frederic Herzberg (1968), respectivamente. En este mundo altamente globalizado, es esencial que las organizaciones asignen un alto valor al desarrollo profesional. Esto permitirá a los empleados cumplir con sus necesidades de plan de carrera, y las organizaciones se beneficiarán de la retención de un mayor número de sus empleados competentes y calificados. Todo este proceso se realiza en el área de Talento Humano, quien es el responsable de planear, coordinar y ejecutar cada actividad para la formación profesional de los colaboradores en la organización.

Gestión de Recursos Humanos

La gestión del talento humano es una función empresarial en la que se (a) Entrena; (b) Desarrolla; (c) Motiva y (d) Mantiene a los empleados (Chiavenato I. , 2003). La gestión de recursos humanos es parte fundamental de una organización ya que se encarga de (a) Seleccionar; (b) Contratar; (c) Controlar y (d) Retener al personal (Báez & Martina, 2014).

| <i>Autor</i> | <i>Año</i> | <i>Aporte</i> |
|--|------------|--|
| <i>Bédard</i> | 2003 | La gestión del personal se centra en los procesos de vinculación y desvinculación laboral. |
| <i>Chiavenato</i> | 2002 | La gestión de recursos humanos se refiere a las prácticas que se llevan a cabo en el manejo de personas o recursos humanos, entre ellas el reclutamiento, la capacitación y las recompensas. |
| <i>García & Casanueva</i> | 1999 | La gestión de recursos humanos es un conjunto de técnicas que sirven para dirigir a los trabajadores de la empresa para que estos sean eficientes en su trabajo y la empresa cumpla con sus objetivos. |
| <i>Calderón, Álvarez & Naranjo</i> | 2006 | Hay algunos factores que inciden en las prácticas de gestión de recursos humanos, entre ellos: entorno político, social y económico; concepción dominante sobre el ser humano; formas de organización de trabajo; relaciones laborales y el mercado laboral. |

Tabla 1

Revisión de literatura de gestión de recursos humanos

Nota: Basado en (Saldarriaga, 2013).

Respecto a los procesos que se llevan a cabo en la gestión de recursos humanos se distinguen: (a) Administración de personas; (b) Desarrollo de personas; (c) Monitoreo del personal; (d) Evaluación y administración de carrera, que incluye el plan de carrera; (e) Compensación y mantenimiento de los trabajadores, es decir, retención del personal; (f) Motivación del personal; (g) Mejora de las relaciones con los empleados y (h) Dirección y desarrollo del personal (García M. , 2009).

Pese a los procesos mencionados anteriormente, la autora antes citada mencionó un nuevo enfoque para estudiar la gestión de recursos humanos, estos son los macro-procesos de la gestión del talento humano, estos son (a) Organización y planificación del área de gestión humana, las actividades que se llevan a cabo son: planeación estratégica, políticas del área y análisis y diseño de cargos; (b) Incorporación y adaptación de las personas a la organización, que incluye: reclutamiento, selección, contratación e inducción; (c) Compensación, bienestar y salud de los trabajadores, macro-proceso que se encarga de la estructura salarial, los incentivos y beneficios, la seguridad industrial, la higiene y la calidad de vida laboral; (d) Desarrollo del personal, esto es capacitación, planes de carrera, evaluación de desempeño y monitoreo y (e) Relaciones con el empleado, es decir, pactos colectivos, relaciones con el sindicato y ruptura laboral.

Es preciso aclarar que en ocasiones el departamento de recursos humanos debe implementar estrategias para mejorar la gestión del personal y para que se cumplan las metas de la empresa; Saldarriaga (2013) mencionó dos: (a) La responsabilidad social y (b) La gestión del conocimiento, estrategias que incrementan la productividad y competitividad de la empresa, así

como ayudar a mantener la reputación, el buen clima laboral, fortalecer la cultura organizacional, incrementar el sentido de pertenencia y mejorar las relaciones interpersonales.

Plan de carrera

La carrera profesional se conoce como una secuencia de actividades y puestos de trabajo que lleva a cabo una persona durante su vida laboral; además, en una carrera laboral hay diversas categorías a las que se puede acceder con base en (a) Conocimiento; (b) Habilidades; (c) Experiencia; (d) Desempeño y (e) Méritos a lo largo de la vida profesional de una persona (De León, 2014).

El plan de carrera se puede definir como una transmisión de empleos previamente planeada y diseñada por una organización para que los empleados alcancen un desarrollo (Figuroa, 2014). Para diseñarlo, se deben establecer metas y los medios para cumplirlas. Es preciso mencionar que el éxito del plan de carrera depende del apoyo de los directivos y la disposición y actitud de los colaboradores de la organización (Agreda & González, 2016).

De León (2014) sostuvo que planear una carrera es un proceso continuo, en el que una persona desarrolla un concepto laboral propio, identifica (a) Qué talentos tiene, (b) Qué sabe (conocimientos), (c) En qué es bueno (habilidades), (d) Qué necesita (necesidades) y (e) Sus actitudes.

Respecto a la percepción de los colaboradores con relación al plan de carrera, Cárdenas (2013) señaló que un alto porcentaje de los colaboradores de una Superintendencia de Administración Tributaria manifestaron que, al contar con un plan de carrera, su desempeño mejoraría en cualquier puesto. Esta percepción concuerda con lo afirmado por González (2012), quien indicó que la planeación de la carrera contribuye a que el sentido de pertenencia del

colaborador hacia la empresa aumente y esto hará que sean más eficientes y no dependan de sus superiores para hacer un buen trabajo; adicionalmente, el autor mencionó que el desarrollo de plan de carreras conlleva, también, al desarrollo y a una mayor competitividad de la empresa.

| <i>Características del plan de carrera</i> | <i>Objetivos del plan de carrera</i> |
|--|--|
| Ordenado. | Desarrollo del talento humano. |
| Sistemático. | Evitar la rotación de personal. |
| Lógico. | Satisfacer las necesidades de desarrollo de los empleados. |
| Basado en la política de RR.HH. | Mejorar el desempeño de los trabajadores. |
| Debe considerar los entornos social y económico. | Aumentar la lealtad de los empleados. |
| | Incrementar la motivación. |
| | Determinar necesidades de capacitación. |

Tabla 2

Características y objetivos del plan de carrera

Nota: Basado en (De León, 2014).

Es importante señalar que para diseñar un plan de carrera se debe considerar aspectos como: (a) Las metas, tanto personales como profesionales de los trabajadores, (b) Las expectativas personales y profesionales de los empleados, (c) Las metas y objetivos de la organización y (d) Los puestos de trabajo en los que se puede hacer carrera laboral (Agreda & González, 2016). Por otra parte, algunos beneficios del plan de carrera son (a) Desarrollo de la fuerza laboral, (b) Reducción de la tasa de rotación del personal, (c) Aumentan la motivación y satisfacción de los trabajadores y (d) Mejora la productividad (De León, 2014).

Como se mencionó anteriormente, se debe tener en cuenta algunos aspectos relacionados al trabajador y a la empresa antes de elaborar el plan de carreras, razón por la que se debe considerar ciertos enfoques y teorías que expliquen las preferencias laborales de un individuo como la teoría de Ginzberg y la teoría de súper; así también, se debe tener en cuenta teorías que ayuden a determinar las necesidades de los individuos y los factores que influyen en su satisfacción laboral la cual influiría en la permanencia de este dentro de la organización (Segovia, 2012).

La Teoría de Ginzberg (1951) sostiene que elegir una vocación es un proceso que se lleva a cabo a lo largo de la vida de una persona y el proceso no es totalmente reversible, ya que las preferencias de un individuo cambian de acuerdo a sus necesidades y su entorno; por otra parte, la teoría de súper indica que una persona se conoce a sí misma y decide por su cuenta qué quiere hacer y en quién convertirse; además, esta teoría se centra en tres aspectos, (a) El individuo toma decisiones ocupacionales en función de su autoconcepto; (b) Un autoconcepto racional se traduce en preferencias ocupacionales y elecciones congruentes y (c) El grado en que se incorpore el autoconcepto en el trabajo determinará la elección vocacional y la satisfacción profesional (Cepero, 2009).

La Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1943) clasifica las necesidades de una persona según una jerarquía y, primero se debe satisfacer las necesidades del nivel más bajo para poder satisfacer las de niveles superiores, sin embargo, los seres humanos responden a las necesidades que se les presenten en un momento determinado (García & Uscanga, 2008).

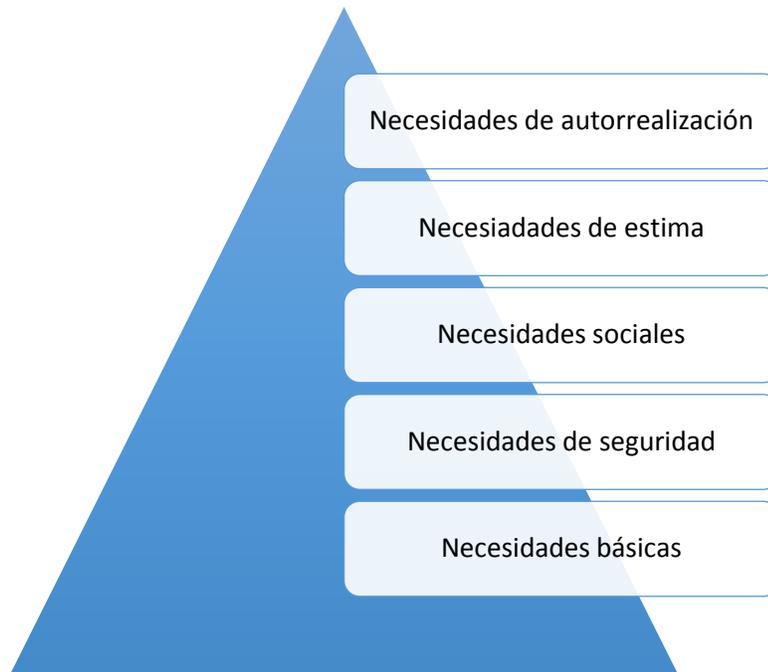


Figura 1

Pirámide de las necesidades humanas

Nota: Basado en (Amaru, 2008).

Las necesidades básicas del ser humano son las necesidades fisiológicas como alimentación, salud, reproducción y demás necesidades corporales; las necesidades de seguridad son las necesidades de librarse de diversos riesgos como lesiones, perder el trabajo o propiedades, en otras palabras comprenden condiciones de protección física y emocional; las necesidades sociales o de pertenencia se refieren a la necesidad de ser aceptado por los demás, estas necesidades también incluyen afecto y amor; las necesidades de estima se refieren a la estima propia y de los demás, así como, reconocimiento, autonomía y respecto de sí mismo y, las necesidades de autorrealización, la más alta de la jerarquía se refieren a realizar algo valioso, también comprenden que una persona use todo su potencial para lograr su máximo desarrollo como persona (García & Uscanga, 2008; Castillo, 2008).

Adicionalmente, las necesidades de autorrealización son aquellas que se caracterizan por tratar de hacer realidad el deseo de ser cada vez mejor, sin embargo, el medio por el que cumplan esta necesidad es diferente ya que una persona se puede realizar plenamente siendo buen padre o buena madre, haciendo voluntariado o en el ámbito profesional y, es en este último punto en el que aprecia un vínculo entre las necesidades de autorrealización y el plan de carrera, ya que, el plan de carrera ayuda al desarrollo del individuo o, en otras palabras, satisfacer las necesidades de autorrealización (McGregor, 1960; López, 1987).

Por su parte, la Teoría de los dos factores de Herzberg (1959) indica que en el entorno organizacional hay factores que determinan el comportamiento de los trabajadores (Prieto, 2013). Tales factores se conocen como motivadores y factores de higiene; los motivadores son (a) Reconocimiento; (b) Oportunidades de crecer; (c) Tareas; (d) Necesidades de autorrealización y (e) Desarrollo personal; los factores de higiene son (a) Salario; (b) Condiciones laborales; (c) Beneficios sociales; (d) Políticas de la empresa y (e) Relaciones entre colaboradores y con supervisores (Aziri, 2011; Gamboa, 2010; Prieto, 2013).

Los factores motivadores son propios del trabajo y conducen a la satisfacción de la persona, mientras que, los factores de higiene son parte del entorno laboral de las personas y la ausencia de estos produce insatisfacción y frustración (Castillo, 2008). En otras palabras, de acuerdo a la Teoría de los dos factores, los motivadores causan satisfacción mientras que los factores de higiene causan insatisfacción (Amaru, 2008).

Adicionalmente, se encontró un vínculo entre la Teoría de los dos factores y la Teoría de Maslow. Según Castillo (2008) los factores higiénicos equivalen a las necesidades inferiores de la pirámide de Maslow. El autor antes citado, indicó que las personas pueden estar motivadas, en un momento determinado, por sus necesidades inferiores, sin embargo, una vez la empresa las

satisfaga, la intensidad de motivación se reduce; además, no se debe ignorar las necesidades superiores, ya que si la empresa no crea las condiciones necesarias para satisfacerlas los individuos sentirán frustración.

Cuando se trata el tema del plan de carreras es importante también considerar el desarrollo de carrera. En este punto es preciso distinguir entre formación y desarrollo, pues, formación se refiere a ayudar a un trabajador a adquirir habilidades que le permitan desempeñar su cargo de mejor manera o a corregir deficiencias, mientras que, el desarrollo se define como un esfuerzo por parte de la organización para que los empleados adquieran habilidades que la empresa necesitará en el futuro (Gómez, Balkin, & Cardy, 2005). En otras palabras, la formación se enfoca en el trabajo actual, mientras que el desarrollo se enfoca en el trabajo presente y futuro, es decir, se concentra en el largo plazo y busca preparar a los empleados para las futuras demandas laborales.

El desarrollo de carrera es un proceso continuo, organizado y formalizado en el que se capacita a los trabajadores; además, es importante ya que ayuda a mantener una fuerza laboral calificada y comprometida con la empresa (Gómez, Balkin, & Cardy, 2005). Chiavenato (2009) definió el desarrollo de carreras como un proceso que se enfoca en planificar la carrera futura de los trabajadores con gran potencial para ocupar cargos más altos.

El desarrollo de carrera involucra a algunos actores, cada uno tiene un rol distinto. En la siguiente tabla se dará a conocer a los participantes y su papel.

| Actor | Papel |
|-------------|---|
| Colaborador | Asumir la responsabilidad de su propia carrera. Evaluar sus intereses, habilidades y valores. Establecer metas y planes para la carrera. Aprovechar las oportunidades de desarrollo. Hablar con el gerente acerca de su carrera. |
| Gerente | Ofrecer retroalimentación sobre el desempeño. Proporcionar tareas y apoyo para el desarrollo. Participar en discusiones sobre el desarrollo de carrera de sus subordinados. |
| Patrón | Apoyar los planes de desarrollo del colaborador. Comunicar la misión, políticas y procedimientos. Proveer oportunidades de capacitación y desarrollo. Facilitar programas de carrera. Ofrecer diversas opciones e carrera. Proporcionar a los empleados planes de desarrollo individuales. Suministrar programas académico de ayuda al aprendizaje. |

Tabla 3

Papeles en el desarrollo de carrera

Basado en (Otte & Hutchinson, 1992)

Además, existen diferentes herramientas para desarrollar carreras: (a) Centros de evaluación, que por medio de entrevistas, simulaciones y juegos de empresas seleccionan el talento humano; (b) Pruebas psicológicas, mediante las que se conoce los intereses y habilidades de los trabajadores; (c) Evaluación de desempeño; (d) Proyección de las promociones, que ayudan a identificar personal con gran potencial para ocupar altos cargos y (e) Planificación de la sucesión, cuyo objetivo es preparar a los colaboradores para que ocupen puestos complejos (Chiavenato I. , 2009).

Por otra parte, para realizar el plan de carrera se considera algunos puntos estratégicos para los próximos años, entre ellos (a) Las necesidades y desafíos que enfrentará la organización

en el futuro; (b) Las habilidades y conocimientos que se requieren para enfrentar tales desafíos y (c) El personal que necesitará la organización (Gómez, Balkin, & Cardy, 2005).

Respecto al desarrollo de los colaboradores, Núñez (2012) mencionó que para lograr el desarrollo de los colaboradores se debe llevar a cabo prácticas innovadoras, entre ellas el mentoring, que logra el desarrollo a largo plazo del pupilo, quien es capacitado continuamente; además, el mentoring facilita que trabajadores de otros países se adapten fácilmente a la organización; además, algunos beneficios para la empresa son (a) Empleados motivados; (b) Reducción de la rotación de personal y (c) Aumenta la productividad.

Otros métodos para el desarrollo de las personas son (a) La rotación de puestos , de manera que al pasar de puesto en puesto las personas adquieren nuevos conocimientos y habilidades; (b) Aprendizaje práctico, mediante el cual se desarrolla la parte analítica del individuo y se enfoca en la resolución de problemas; (c) Ejercicios de simulación, mediante los cuales se estimula el desarrollo de nuevas ideas y el desempeño de los trabajadores aumenta; (d) Capacitaciones fuera de la empresa, donde los trabajadores adquieren nuevos conocimientos y habilidades; (e) Juegos de empresas, donde las personas trabajan en equipo y toman decisiones en situaciones empresariales y (f) *Coaching*, donde el administrador se convierte en el entrenador de sus empleados y los prepara, orienta e impulsa (Chiavenato I. , 2009).

En cambio, Castillo (2008) indicó que entre los métodos de entrenamiento destacan (a) Entrenamiento en el cargo, el más usado por las empresas según el autor antes citado; además, se conoce como aprender haciendo; (b) Películas, que cada vez se vuelven más populares por ser didácticas y por su efectividad en el aprendizaje y (c) Lecturas, consideradas un método complementario a las demás formas de entrenamiento.

Retención del talento humano

El talento humano de una empresa debe estar capacitado y tener ciertas habilidades para llevar a cabo su trabajo es más importante aún que los colaboradores estén motivados, ya que es la motivación la que influirá en el comportamiento del trabajador y en su desempeño (Lozano, 2014).

Lozano (2014) mencionó algunos factores que ayudan a retener el talento humano, tales como: (a) Entrenamiento; (b) Incentivos (monetarios y no monetarios); (c) Promoción laboral y planes de carrera; (d) Toma de decisiones participativas; (e) Ambiente colaborativo; (f) Apoyo de los directivos; (g) Empowerment y (h) Flexibilidad.

Por su parte, González (2009) indicó que los factores que más influyen en la retención del talento humano son: (a) Ambiente de trabajo; (b) Retos y oportunidades de desarrollo; (c) Compensación; (d) Tipo de trabajo; (e) Calidad de vida y (f) Programas de capacitación. Siguiendo esta línea, Vásquez, Mejía, Rodríguez & Tomasa (2015) indicaron que las estrategias para retener al talento humano son (a) Comunicación asertiva; (b) Desarrollo de competencias; (c) Entusiasmo y (d) Planes de crecimiento y desarrollo en el corto y largo plazo.

Para retener al talento humano, Bonache & Cabrera (2006) señalaron que los gerentes no solo se deben centrar en las capacidades técnicas de los colaboradores, sino enfocarse en la forma en que se adaptan a la manera de trabajar en la empresa; también recomendaron que, al momento de diseñar puestos, las tareas a desempeñar requieran de distintas habilidades y conocimientos, que se pueda participar activamente en la toma de decisiones; en otras palabras, que los puestos diseñados ofrezcan estados psicológicos positivos que aumenten la motivación,

la satisfacción y el rendimiento y que reduzca la rotación de los empleados, tema del que se habla en la siguiente sección.

Rotación de los empleados.

La rotación de personal se refiere al volumen de personas que ingresan a la empresa y salen de ella, además, se puede expresar en índices mensuales o anuales (Andrade, 2010). Es preciso mencionar que un alto índice de rotación afecta la productividad (Encina, 2003).

Andrade (2010) mencionó que las causas de la salida de los trabajadores son: (a) Remuneración y prestaciones; (b) Problemas personales; (c) Relaciones con los compañeros; (d) Relaciones con la administración; (e) Despido; (f) Transporte; (g) Horario de trabajo y (h) Las tareas a desempeñar.

La rotación de personal representa algunos costos. Estos no son solo monetarios o materiales. Entre los costos que le generan a la compañía están: (a) Costos del departamento de recursos humanos, en otras palabras, el tiempo que se invirtió en entrevistar a candidatos o aspirantes al puesto de trabajo; (b) Costos de entrenamiento, estos incluyen tiempo que el supervisor invierte en entrenar y capacitar al nuevo empleado, así como el material que se desperdicia en el periodo de entrenamiento, además de demoras en la producción y en los procesos y (c) Costos del tiempo extra de trabajo, ya que al principio el nuevo trabajador demorará más en hacer las cosas, hasta que se familiarice con el trabajo (Gonzales, 2006).

Según Abiodun, Osinbajo, Adenji & Iyere (2014) la rotación de personal está relacionada con la satisfacción laboral, dicha relación es negativa, lo que quiere decir que mientras más baja sea la satisfacción laboral de los trabajadores, más alta será la rotación de personal, asimismo, si la satisfacción laboral es alta, la rotación de personal será baja.

Finalmente, la rotación de personal está relacionada con el plan de carreras puesto que este afecta las políticas de contratación, ayuda a minimizar la contratación externa y determina si un trabajador continuará laborando en la empresa (retención) o la abandone (rotación) (Gan & Berbel, 2007).

Metodología

Este trabajo de investigación se presenta como un estudio de revisión bibliográfica en el cual se realizó una extensa revisión sobre las bases teóricas del plan de carrera y los programas de desarrollo organizacional. La base teórica exploró una serie de teorías motivacionales y organizacionales.

Dichos trabajos citados fueron seleccionados entre diversos libros y artículos académicos publicados en la base de datos EBSCO cuyo acceso fue otorgado por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES) y la base de datos expuesta en Google Académico, durante los meses de Julio y Septiembre del presente año. Toda esta información fue recopilada para la investigación por su indexación e importancia como guía en el contexto empresarial del siglo XXI.

Discusión

El plan de carrera tiene como finalidad evitar la rotación del personal, mejorar el desempeño de los trabajadores, contribuir en el desarrollo del talento humano e incrementar la motivación, temas que se desarrollaron a lo largo del trabajo de investigación. De los objetivos del plan de carrera se pueden deducir los beneficios del mismo, que son desarrollo del talento humano, reducción de la rotación del personal, motivación y aumento de la productividad.

Es preciso aclarar que para aumentar la motivación de los trabajadores, la empresa necesita determinar o saber qué necesidades tienen sus, cómo agregarles valor, empleados, y qué factores los motivan y frustran y, herramientas como la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores ayudan a lograrlo. Una vez que la empresa identifica las necesidades de sus empleados hace lo posible por satisfacerlas y ellos logran percibirlo, los empleados estarán motivados. Es decir, es un ciclo: la empresa identifica una necesidad puntual, la empresa gestiona prácticas para satisfacer esta necesidad el colaborador lo percibe e interioriza; aquí es cuando se alcanza la motivación. Si el colaborador no percibe como positivo o que se está agregando valor, el trabajo no tiene sentido. Asimismo, si la empresa identifica los factores que causan la insatisfacción de los empleados e implementan mejoras, ellos estarán motivados y satisfechos y su desempeño mejorará. Además, si la empresa se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores y los capacita y considera en diversos procesos, los empleados estarán motivados, mejoraría su desempeño y no abandonarían la empresa, es decir, la rotación de personal disminuiría.

Si bien es cierto que el desarrollo del personal representa costos para la compañía, los beneficios se harán presentes en el largo plazo, puesto que un personal capacitado podrá aportar con mayores conocimientos y habilidades en una compañía, mejoraría la productividad y se reducirían o incluso eliminarían los costos de contratación, por lo que el plan de carrera, que involucra el desarrollo de los colaboradores, ofrece beneficios en el largo plazo. Finalmente este costo se convierte en una inversión como un rol mediable y justificable.

Las fortalezas de esta investigación son: (a) Conocer los beneficios del plan de carreras; (b) Indicaron los costos de la rotación del personal, (c) Mencionaron alternativas para retener y

desarrollar a los colaboradores y (d) Esta investigación puede ser el portal para futuras investigaciones relacionadas al plan de carrera y el desarrollo organizacional.

Las limitaciones del presente estudio son: (a) No se incluyó resultados de empresas que ya hayan implementado el plan de carrera ni la forma en que llevaron a cabo la implementación; (b) Había poca información sobre la relación entre desarrollo organizacional y el plan de carrera, por lo que esto puede ser una nueva línea de investigación para futuros proyectos y (c) El acceso a las referencias bibliográficas fue limitado debido a que en la mayoría de las fuentes consultadas se debía pagar un valor para acceder al artículo completo.

Conclusión

El plan de carrera es importante tanto para los colaboradores como para la organización ya que los colaboradores adquirirán nuevas habilidades, podrán satisfacer sus necesidades, estarán motivados y cumplirán metas profesionales y personales; mientras que la organización mantiene a su personal y no incurre en costos de contratación y la productividad y beneficios económicos aumentan.

Se recomienda a las organizaciones determinar las necesidades de sus colaboradores, así como los factores que causan satisfacción e insatisfacción en ellos para implementar mejoras y aumentar la motivación y satisfacción; también se sugiere que realicen planes de carrera para desarrollar el talento humano, reducir la rotación del personal y aumentar la productividad.

Referencias Bibliográficas

- Cárdenas, C. (2013). *Universidad Rafael Landívar*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Cardenas-Cesar.pdf>
- Castillo, J. (2008). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: ECOE.
- Cepero, B. (2009). *Universidad de Granada*. Obtenido de <https://hera.ugr.es/tesisugr/18751362.pdf>
- Chiavenato, I. (2003). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Lozano, J. (2014). *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12637/1/LA%20RETENCI%C3%93N%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%2C%20UNA%20ESTRATEGIA%20EN%20LA%20ECONOM%C3%8DA%20DEL%20CONOCIMIENTO..pdf>
- López, C. (1987). *Universidad de Oriente*. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35084447/Teoria_de_la_motivacion._Autestima.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1504213426&Signature=C2Fqg0bgI12RuuHoCIQTgP61baU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DUNIVERSIDAD_DE_ORIENTE-_PUEBLA.pdf
- Abiodun, A., Osinbajo, O., Adenji, A., & Iyere, E. (2014). Modelling the relationship between job demands, work attitudes and performance among nurses in a transition economy. *International Journal of Healthcare Management*, 7(4), 257-274.
- Agreda, M., & González, J. (2016). *Universidad José Matías Delgado*. Obtenido de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADAD0000661/PP.pdf>
- Amaru, A. (2008). *Administración para emprendedores*. Juarez: Pearson.
- Andrade, M. (2010). *Universidad Politécnica Salesiana*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/562/12/UPS-CT001844.pdf>
- Aziri, B. (2011). JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Báez, F., & Martina, S. (2014). *REPOTUR*. Obtenido de <http://www.repotur.gov.ar/bitstream/handle/123456789/5666/Gesti%C3%B3n%20RRHH%20Hoteles%20Grande.pdf?sequence=1>
- Bonache, J., & Cabrera, Á. (2006). *Dirección de Personas*. Madrid: Prentice Hall.
- De León, L. (2014). *Universidad Rafael Landívar*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/De-Leon-Luz.pdf>
- Encina, G. (2003). *Universidad de California*. Obtenido de <https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/16s.pdf>

- Escobedo, C. (2013). *Gestiópolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/rotacion-de-personal/>
- Figueroa, H. (2014). ESTRATEGIAS DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA INDUSTRIA MINERA COLOMBIANA1. *Económicas CUG*, 35(1), 61-77.
- Gamboa, E. (2010). Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. *Revista Psicología Científica.com*, 12(16). Obtenido de <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- García, A., & Uscanga, M. (2008). *Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo*. Málaga.
- García, M. (27 de 2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento y Gestión*, 162-200.
- González, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.
- González, J. (2012). *Universidad Militar de Nuevas Granada*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/9170/2/GonzalezSiachoqueJhonAlexander2012.pdf>
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.
- Gonzales, M. (2006). *Universidad Autónoma de Nuevo León*. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/1718/1/1020154556.PDF>
- Ibáñez, S. (2015). DEL PLAN DE SUCESIÓN A LA GESTIÓN DE CARRERA EN TODA LA ORGANIZACIÓN. *Capital Humano*, 16.
- McGregor, D. (1960). «*The Human Side of Enterprise*», en Yarwood, D. L., 1986, *Public Administration, Politics and People: Selected Readings for Managers, Employees and Citizens*. New York: Longman.
- Núñez, P. G. (2012). El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: El caso español. *Intangible Capital*, 8(1), 61-91.
- Navassi, G. (Noviembre de 2013). *5consultores*. Obtenido de <http://www.5consultores.com/innovacion-rh-medicion-desempeno-plan-de-carrera/>
- Otte, F., & Hutchinson, P. (1992). *Helping Employees Manage Careers*. United States of America: Pearson.
- Prieto, P. (2013). *Universidad de Medellín*. Obtenido de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

- Rahman, H., Rahman, W., Ali, N., & Khan, F. (2016). Organizational Learning Culture and Employees' Career Development: Empirical Evidence from Colleges of Malakand Division of Pakistan. *Journal Of Managerial Sciences*, 15-29.
- Rhatigan, C. (2016). *Tiny Pulse*. Obtenido de <https://www.tinypulse.com/blog/create-career-plan-for-employees>
- Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29, 110-117.
- Santacruz, F. (2011). *Bdigital*. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/3804/1/franciscojaviersantacruzvillegas.2011.pdf>
- Segovia, B. (2012). *Universidad Autónoma de Nuevo León*. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/3274/1/1080256509.pdf>
- Soto, B. (Mayo de 2012). *Gestión*. Obtenido de <https://www.gestion.org/recursos-humanos/30690/desarrollar-plan-carrera/>
- Soto, B. (2013). *Gestión ORG*. Obtenido de <https://www.gestion.org/recursos-humanos/30690/desarrollar-plan-carrera/>
- Vásquez, R., Mejía, Y., Rodríguez, B., & Tomasa, M. (2015). RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: EVIDENCIAS DE MÉXICO. *Revista Global de Negocios*, 3(4), 59-67.
- Yazinski, S. (Agosto de 2009). *HR.BLR*. Obtenido de <https://hr.blr.com/whitepapers/Staffing-Training/Employee-Turnover/Strategies-for-Retaining-Employees-and-Minimizing->