

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano



**Estudio de casos: Falta de Programas de Crecimiento Laboral o Plan  
de Carrera dentro de la Organización**

(Sistematización de Práctica Profesional Dirigida)

Lensy Tatiana Estrada Montalván

Guatemala, mayo 2019

**Estudio de casos: Falta de Programas de Crecimiento Laboral o Plan  
de Carrera dentro de la Organización**  
(Sistematización de Práctica Profesional Dirigida)

Lensy Tatiana Estrada Montalván

MSc. Claudia María Arriola Quintana (Asesora)

M.A. Eymi Castro de Marroquín (Revisora)

Guatemala, mayo 2019

## **Autoridades Universidad Panamericana**

Rector	M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Vicerrectora Académica	Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrector Administrativo	M.A. César Augusto Custodio Cobar
Secretaria General	EMBA Adolfo Noguera Bosque

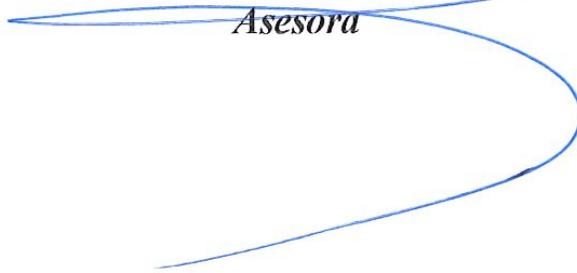
## **Autoridades Facultad de Humanidades**

Decano	M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Vice Decano	M.Sc. Ana Muñoz de Vásquez

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, mes de mayo del dos mil dieciocho -----**

*En virtud de que el informe final de la Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: “Estudio de casos: Estudio de caso: Falta de Programas de Crecimiento Laboral o Plan de Carrera dentro de la Organización”. Presentada por el (la) estudiante: **Lensy Tatiana Estrada Montalván**, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Psicología Organización y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*

  
**MSc. Claudia Maria Arriola Quintana**  
**Asesora**





**UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, marzo de 2019.** -----

*En virtud de que el Informe Final de la Sistematización de Práctica Profesional Dirigida, con el tema: “Estudio de casos: Falta de Programas de Crecimiento Laboral o Plan de Carrera dentro de la Organización”. Presentada por el (la) estudiante: **Lensy Tatiana Estrada Montalván**, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*

**M.A. Eymi Castro de Marroquín**  
**Revisor**

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**, Guatemala mes de mayo del 2019. -----

*En virtud de que el Informe Final de la Sistematización de Práctica Profesional con el tema: **"Estudio de casos: Falta de Programa de Crecimiento Laboral o Plan de Carrera dentro de la Organización"**. Presentado por el (la) estudiante: **Lensy Tatiana Estrada Montalván**, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Dictamen de Aprobación** previo a optar grado de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, para **que el (la) estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.***



M.A. Elizabeth Herrera de Tan  
**Decano**  
**Facultad de Humanidades**



**Nota:** Para efectos legales, únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo.

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1 Marco de Referencia</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Descripción	1
1.3 Ubicación	2
1.4 Diagnóstico institucional	2
1.4.1 Organigrama	8
1.4.2 Misión	9
1.4.3 Visión	9
1.5 Justificación de la Investigación	9
<b>Capítulo 2 Marco Teórico</b>	
2.1 Planes de capacitación	10
2.1.1 Capacitación laboral	11
2.1.2 Necesidades de capacitación (DNC)	11
2.1.3 Importancia de los planes de capacitación	12
2.1.4 Consecuencias de no contar con un plan de capacitación de personal	12
2.1.5 Rotación	13
2.1.6 Rotación de Personal	14
2.1.7 Medición de la rotación de personal	15
2.1.8 Causas de la rotación de Personal	16
2.1.9 Consecuencias de la rotación de personal	17
2.2 Planes de Carrera o Sucesión	18
2.2.1 Planes de carrera	19
2.2.2 Objetivo del plan de carrera	20
2.2.3 Elaboración de los planes de carrera	21
2.2.4 Planes de carrera y sus rutas	21
2.2.5 Planes de sucesión	22

2.2.6 Diferencia entre planes de carrera y planes de sucesión	23
2.2.7 Beneficios y desventajas de los planes de carrera y la motivación del personal	24
2.2.8 Motivación de personal	26
2.2.9 Motivación del personal en las organizaciones	26
2.2.10 Claves para superar la falta de motivación del personal	28
2.2.11 Relación entre los planes de carrera y la motivación del personal	28
2.3 Competencias laborales	30
2.3.1 Definición de competencias laborales	30
2.3.2 Tipos de competencias laborales	30
2.3.3 Productividad	32
2.3.4 Concepto de productividad	32
2.3.5 Medición de la productividad laboral	33
2.3.6 Formula de medición de la Productividad	34
2.3.7 Relación entre la competencia laboral y la productividad del personal	34

### **Capítulo 3 Marco Metodológico**

3.1 Planteamiento del problema	36
3.2 Pregunta de investigación	36
3.3 Objetivos	36
3.3.1 Objetivos General	36
3.3.2 Objetivos Específicos	37
3.4 Alcances y límites	37
3.4.1 Alcances	37
3.4.2 Límites	38
3.5 Método	38

### **Capítulo 4 Presentación de Resultados**

4.1 Sistematización de Estudios de Caso	39
4.2 Análisis de Resultados	41
Conclusiones	46

Recomendaciones	48
Referencias	49
Anexos	55
<b>Listado de Imágenes</b>	
Imagen 1 Organigrama	9

## **Resumen**

En el siguiente resumen, se da a conocer la forma en que se realizó la presente investigación, que se efectuó en el curso Práctica Profesional Dirigida III, perteneciente al quinto año de la carrera de Psicología Organizacional de Gestión del talento humano, Universidad Panamericana, Sede el Naranjo. La práctica se efectuó en Centro Comercial Plaza Atanacio Tzul en el período comprendido del mes de enero a noviembre del año 2017

La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar las consecuencias de no contar con planes capacitación y desarrollo y planes de carrera dentro de la Organización.

El presente documento está compuesto de las siguientes secciones:

Capítulo 1 Marco referencial: En este capítulo se incluyó los antecedentes de la organización, la descripción de la empresa y la ubicación de la misma, así también se incluyó el diagnóstico organizacional en donde se colocó el organigrama, la misión y visión del Centro Comercial Atanacio Tzul y la justificación del informe realizado.

Capítulo 2 Marco teórico: Este capítulo se incluye la base teórica sobre la cual se realizó la investigación. Incluyendo los siguientes temas: Conceptos importantes relacionados al proceso de reclutamiento y selección de personal, descripciones de puestos, evaluaciones psicométricas y las entrevistas de reclutamiento.

Capítulo 3 Marco Metodológico: En esta parte del trabajo se detalla la metodología utilizada en la presente investigación, dando a conocer el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, los objetivos, alcances y límites; se describen los métodos y técnicas utilizadas y los pasos que se utilizaron en la fase del diseño de la investigación. El tipo de investigación que se realizó fue la documental, ya que, por medio de la base teórica, se respondieron las preguntas de investigación.

Capítulo 4 Presentación de resultados: En la presentación de resultados se realiza el análisis de la información obtenida en la investigación documentada, aportando también conclusiones y recomendaciones para la organización.

## **Introducción**

Hoy en día las empresas son más conscientes de la importancia del recurso humano en sus organizaciones, puesto que ellos constituyen la real ventaja competitiva para propiciar el desarrollo en sus áreas de trabajo. Por esta razón las organizaciones están dispuestas a implementar los planes de sucesión y de carrera, para desarrollar las habilidades necesarias en sus puestos de trabajo y formar colaboradores más eficientes y leales, logrando un resultado más atractivo al momento de formar parte de una organización, perpetuando su crecimiento dentro de sus áreas de trabajo.

Es importante mencionar que los planes de carrera tienen como objetivo fortalecer las estrategias de la organización, retener el talento interno de la organización, reconocer el proceso de desarrollo de carrera profesional del colaborador dentro de la empresa, realizar una adecuada gestión del recurso humano, gestionar la motivación del personal, fortalecer la cultura y el clima organizacional, evaluar los planes de formación procurando el conocimiento y crecimiento laboral, así como crear y resguardar la imagen de la compañía.

El presente estudio de casos pretende determinar las consecuencias que tiene para la Administración del Centro Comercial Atanacio Tzul, al no contar con planes capacitación y desarrollo y planes de carrera dentro de la Organización. Y por medio del marco teórico que se logró dar respuesta a cada una de las interrogantes planteadas en relación con el tema.

Posteriormente, por medio del análisis de resultados se logró dar respuesta al objetivo general de la investigación, la cual es el determinar las consecuencias de no contar con planes capacitación y desarrollo y planes de carrera dentro de la Organización. Asimismo, por medio del marco teórico se lograron cumplir con los siguientes objetivos específicos: a) Determinar como la falta de planes de capacitaciones y desarrollo influyen en el alto nivel de rotación de una organización, b) Establecer la relación existente entre la falta de planes de sucesión y la desmotivación en el personal, c) Determinar la relación entre la falta de competitividad laboral y la productividad del personal.

Finalmente, por medio del marco teórico y el análisis de resultados se logró dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las consecuencias de no contar con planes capacitación y desarrollo y planes de carrera dentro de la Organización? Determinando así la importancia del desarrollo del personal dentro de las empresas.

# **Capítulo 1**

## **Marco Referencial**

### **1.1 Antecedentes**

El Centro comercial Plaza Atanasio Tzul cuenta con 35 colaboradores que cubren las plazas de administración del comercial, limpieza, mantenimiento y mercadeo, respectivamente. También cuentan con personal de seguridad, la cual se maneja por medio de Outsourcing. Actualmente no poseen un departamento de Recursos Humanos de forma estructurada. Sin embargo, estas funciones las realiza la Gerente Administrativa. Los procesos de Recursos Humanos que se realizan en esta empresa son informales y carecen de estructura, haciendo que el proceso no genere los resultados deseados dentro de la organización.

### **1.2 Descripción**

En el año 2002 surgió la inquietud de realizar la construcción de un gran centro comercial en un sector de fácil acceso, por lo que se adquirió un terreno de 47,773 metros cuadrados. La elaboración de planos y la construcción del proyecto estuvieron a cargo de la inmobiliaria Juárez y Urruela, quienes requirieron de tres años para finalizar la edificación del inmueble de un solo nivel. En total, el centro comercial cuenta con 170 locales y 700 parqueos. En aquel entonces, se invirtieron siete millones de dólares para realizar la construcción.

Finalmente, en mayo del año 2015 con el compromiso de brindar a los clientes comodidad, seguridad y economía; se apertura con enorme éxito el Centro Comercial Plaza Atanasio Tzul. Siendo el primero y único en el sector en proporcionar una amplia variedad de establecimientos, que complacen las necesidades de consumo de los clientes del sector, entre los cuales se destacan un supermercado, el centro financiero con todos los bancos del sistema, área de foodcourt, y áreas de juegos para niños. Además de los locales, y con la finalidad de seguir proporcionando a

los clientes productos y servicios, se han implementado kioscos en el interior del Centro Comercial, contando en la actualidad con 25 kioscos.

### 1.3 Ubicación

El centro comercial Plaza Atanacio está ubicado en la 51 calle de la Avenida Petapa, por la extensión de la propiedad, permite ingresar también por la calzada Atanasio Tzul.

### 1.4 Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional se realizó en el área de Gerencia Administrativa, del Centro Comercial Plaza Atanacio Tzul, se concluyó que el ideal de la empresa es: “El compromiso de brindar a los clientes comodidad, seguridad y economía”.

Así mismo se identificaron las funciones administrativas de los siguientes puestos

- Administrador: Selección y contratación de personal, supervisar, dirigir y controlar las actividades del personal, revisar y presentar reportes financieros, contratar publicidad y preparar eventos especiales.
- Asistente Administrativa
- Redacción general, manejo y control de archivo de correspondencia interna y externa, atención de líneas telefónicas, solicitud documentos administrativos necesarios.
- Mercadeo: Lleva la publicidad POS, medios escritos, realiza eventos mensuales de actividades para el Centro Comercial.
- Contador: Hacer y asentar pólizas en libros contables, prepara formularios de pagos al fisco, manejar y controlar cuenta corriente, preparar reportes contables y financieros.
- Mantenimiento: Realizar trabajos de fontanería, de obra civil, instalaciones eléctricas, inspecciones y mantenimiento preventivo de equipos para el buen funcionamiento de las instalaciones y el mantenimiento general al Centro Comercial.

- Conserjes: Ejecutar labores de limpieza de acuerdo con las áreas establecidas, así como realizar trabajos de mantenimiento asignados por el administrador
- También cuentan con personal de Seguridad la cual se maneja por medio de un Outsourcing.

Entre los hallazgos encontrados durante el diagnóstico del Centro Comercial Atanacio Tzul, se pudo determinar lo siguiente:

#### Gerencia de Recursos Humanos

##### Documentación

Se solicitó información sobre la documentación con la que cuentan actualmente y se evidencio lo siguiente:

- Expedientes: Son resguardados físicamente por la Gerencia Administrativa: Solicitud de Empleo.
- Cuentan con dos formatos de Solicitud de Empleo, uno para el área administrativa y el otro para el área operativa.
- Oferta de Empleo: No cuentan con una

##### Contrato

- Los contratos se elaboran a Plazo Indefinido.
- Se encuentran firmados y sellados por el Ministerio de Trabajo y firmados por la Gerente Administrativa.
- Poseen firma del colaborador.

## Prestaciones

- Cuentan únicamente con las prestaciones de ley. Sin embargo, no cuentan con carné del IRTRA por ser una asociación.

## Currículum Vitae

Cuentan con la siguiente información del colaborador:

- Fotografía (unos tienen otros no)
- Copia de DPI
- Copia del boleto de ornato vigente
- Copia de Antecedentes Penales
- Copia de Antecedentes Policiacos
- Constancias de estudios (títulos, diplomas, cierres de pensum)
- Copia de RTU
- Cartas de Recomendación
- Constancias Laborales
- Constancias Personales
- Adicional a ello, el expediente no cuenta con la siguiente información.
- Copia de carné de IGSS

## Reclutamiento y Selección

El proceso de Reclutamiento y Selección actualmente es realizado por la Gerente Administrativa, y cuentan con la siguiente información.

Poseen un perfil de puesto, sin embargo, se debe de hacer modificaciones en el formato actual, ya que únicamente cuenta con información simple sobre el puesto.

Reclutamiento.

Los medios de reclutamiento que utilizan actualmente son:

Candidatos Internos

Candidatos Referidos

Anuncios en el periódico

Anuncios en la radio.

Solicitud de Referencias: Las realizan por medio de llamadas telefónicas, no cuentan con un formato establecido.

Información de Proceso de Selección: Este informe lo realiza la Gerente Administrativa para presentarlo a la Junta Directiva.

Banco de datos: Lo llevan de forma Digital

No cuentan con la siguiente información:

Políticas de reclutamiento y selección.

Requisición de Personal.

No cuentan con este proceso, ya que la Gerente Administrativa lleva a cabo la labor de contratación de todas las áreas que conforman la Empresa. Por lo que no realizan los siguientes formatos:

Formatos de Entrevista.

Pruebas Psicométricas.

Polígrafo.

Evaluación médica.

Evaluación socioeconómica.

Información Crediticia.

## Selección

Actualmente esta función la realiza la Gerente Administrativa y cuenta con la siguiente información:

Formato de Descriptor de Puesto: Cuentan con uno al cual se le deben realizar modificaciones.

Perfil de Puesto: Utilizan el mismo formato de descriptor de puesto como perfil, por esta razón se debe crear uno.

Formato de Requisición de personal: No cuentan con uno.

Informe de resultados de proceso de selección: Este documento es elaborado por la Gerente Administrativa, no existe un formato estipulado.

Registro de capacitaciones recibidas: Poseen uno el cual hay que realizarle modificaciones.

## Contratación de Personal

Las contrataciones las realiza la Gerente Administrativa, ya que ella es la persona encargada de las demás áreas.

Proceso de contratación: Este proceso lo realiza la Gerencia Administrativa

Contratos: Todos son a plazo indefinido, posee firma y sello del Ministerio de Trabajo

Carta de Bienvenida: No cuentan con este formato

## Administración de Recursos Humanos

La administración, cuenta actualmente con la siguiente información.

Archivo de registro de personal.

Formatos

Cuentan con los siguientes formatos:

Solicitud de permisos

Solicitud de empleo (dos formatos los cuales se deben unificar)

Formato de aumento salarial

Constancia de Ingresos

Formato de despido

Finiquito

Política Salarial (poseen libro de salarios del año en curso)

Se encuentran pendientes los siguientes formatos:

Formatos

Solicitud de Vacaciones

Adelanto de salario (se realiza de forma verbal y se firma un recibo)

Descuentos

Llamadas de atención

Cartas

Felicitaciones

Ascenso

Entrega de Activos

Proceso de desvinculación laboral

Desarrollo de Gestión del Talento Humano

Actualmente la Gerencia Administrativa realiza los siguientes procesos de desarrollo.

Proceso de inducción y capacitación.

Inducción a la empresa

Inducción al puesto

Clasificación de puesto

Rango salarial y política de salarios.

Libro de Salarios: Poseen un libro de salarios el cual se actualiza según las publicaciones del Ministerio de Trabajo de forma anual.

También se adiciona un informe sobre los incrementos realizados justificando su ampliación.

No cuentan con la siguiente información.

Políticas de la empresa.

Diagnóstico de necesidades de capacitación.

Régimen disciplinario.

Reglamento Interno aún se encuentra en creación.

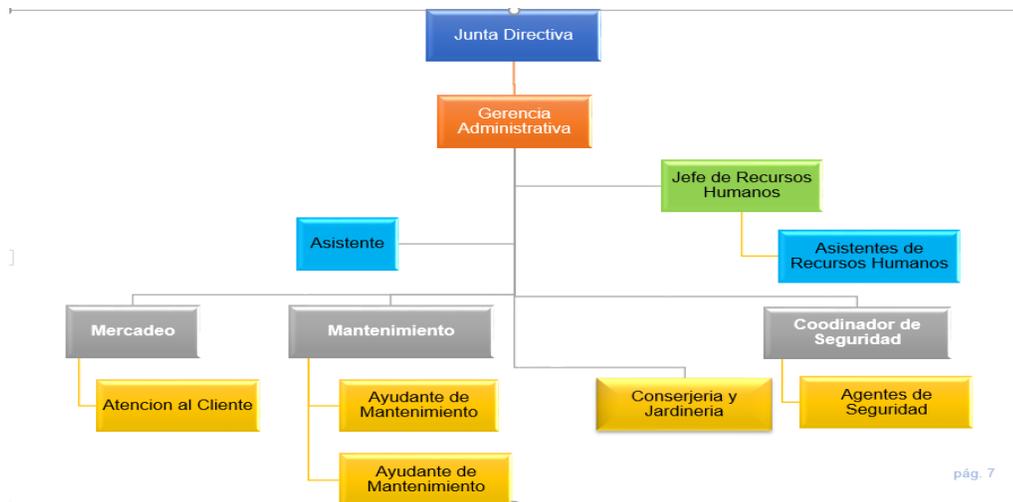
Código de ética.

Evaluación de desempeño

#### 1.4.1 Organigrama

A nivel general de la empresa se cuenta con un organigrama ya establecido, tanto de Junta Directiva, como del área Administrativa.

**Imagen 1**  
**Organigrama**



Fuente: Centro comercial Plaza Atanasio Tzul

## 1.4.2 Misión

El Centro Comercial, actualmente no cuenta con una Misión.

## 1.4.3 Visión

El Centro Comercial, Plaza Atanasio Tzul, no cuenta con Visión.

## 1.5 Justificación de la investigación

El presente informe se realizó como requisito de egreso de la carrera de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, de Universidad Panamericana la cual pretende abordar el tema Importancia de la falta de programas de crecimiento o plan de carrera dentro de la organización, y las consecuencias que esto produce en los colaboradores. Por otro lado, es un aporte significativo sobre temas de Recursos Humanos, para futuros estudios relacionados con el tema.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Planes de capacitación**

La capacitación es un proceso estratégico, el cual es realizado por el Departamento de Recursos Humanos, con la finalidad que los colaboradores desarrollen conocimientos y habilidades específicas para su puesto de trabajo. Alles (2009) establece como prioridad la identificación de las brechas de capacitación, las cuales son resultado de la ruta que se tomen en cada uno de los puestos de trabajo, esto para desarrollar las competencias necesarias para garantizar el soporte de los planes de carrera.

Mientras tanto, Feldman (Como se citó en Fernández,2002) indica que la planificación del desarrollo profesional es el proceso por el cual las personas:

- Toman conciencia de sus intereses, valores, fortalezas y debilidades.
- Obtiene información sobre oportunidades laborales dentro de la empresa
- Identifican objetivos profesionales.
- Diseña planes de acción para alcanzar dichos objetivos.

Por otro lado, Russell (Como se citó en Fernández, 2002)indica que debe tomarse en cuenta los sistemas de planificación profesional, como beneficio tanto para el colaborador como para la empresa. Cabe mencionar que los autores Feldman y Russell, brindan el mismo concepto de capacitación, puesto que toman en cuenta la preparación personal y profesional de los colaboradores como base para los planes de carrera. Mientras que Alles, toma en cuenta las distintas rutas en las cuales el colaborador puede desarrollarse dentro de la organización.

### 2.1.1 Capacitación laboral

Según Mondy (2010) la capacitación es “una actividad diseñada para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales”. (p.197).

Orellana (como se citó en Gutiérrez,2004) define la capacitación laborara como:

Una actividad sistemática planificada y permanente, cuyo propósito general, es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimiento, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos en sus actividades y futuros cargos.(p. 30).

Por lo que se evidencia anteriormente, los autores coinciden al brindar un concepto sobre el término capacitación. Por lo que estas ideas se pueden sintetizar en el siguiente concepto: La capacitación consiste en el desarrollo de habilidades y destrezas de los colaboradores para realizar sus actividades dentro de la organización, sin ningún inconveniente. Los planes de capacitación surgen de una necesidad que se crea dentro de la organización, permitiendo al Departamento de Recursos Humanos desarrollar los talentos y fortalecer los puestos de trabajo, por medio de capacitaciones programadas para los colaboradores.

### 2.1.2 Necesidades de capacitación (DNC)

Pereira (2010) indica que “el diagnostico de necesidades de capacitación, es una herramienta que se utiliza para descubrir nuevos procesos entre desempeños adecuados e inadecuados en el trabajo”. Continuando con Pereira (2010) este autor indica que para realizar un DNC se realizan cuatro etapas, las cuales se describen a continuación:

- Definición aspectos a evaluar
- Preparación de instrumentos de medición
- Aplicación de los cuestionarios

- Recopilación y análisis de la información
- Resultados y conclusiones

Por su parte, Chicaiza (s.f) define el DNC como: “el proceso que orienta la estructura y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización”. (p. 01)Ambos autores logran coincidir con que el Diagnostico de Necesidades de Capacitación (DNC), es proceso utilizado en recursos humanos para el desarrollo de Planes de carrera y desarrollo del personal.

### 2.1.3 Importancia de los planes de capacitación

Hidalgo, Grillo & Torrente (como se citó en Desarrollo de personal, 2017) definen la importancia de los planes de capacitación como:“La acción que permite preparar al individuo para el ejercicio eficiente de un oficio o profesión”.

Barrios (2017) por su parte dice que: “Puede ofrecer resultados positivos y un aumento en la productividad y calidad en el trabajo; es decir, es una inversión que trae beneficios al colaborador y a la organización”.

Los enfoques de ambos autores difieren un poco, debido a que Barrios se enfoca en la ganancia que obtiene la organización y los empleados, mientras que los demás autores lo definen como el proceso de preparación de los colaboradores dentro de la organización.

### 2.1.4 Consecuencias de no contar con un plan de capacitación de personal

La preparación de los colaboradores al ingresar a una organización genera satisfacción y productividad dentro de la organización. Sin embargo, se debe considerar las consecuencias al no contar con un plan de capacitación.

Al respecto, Gan & Berbel (2007) afirman:

Los resultados de los procesos de crear los planes deben ser efectivos, logrando integrar los objetivos individuales con los objetivos de la empresa. No siempre se obtendrán los mismos resultados o los esperados, de los cuales se dividen en dos tipos:

- Resultados esperados: Promoción y llegada al puesto de trabajo.
- Resultados inesperados: Dentro de los cuales pueden ir de acorde al plan establecido o bien el completo desinterés del colaborador por cumplir la meta propuesta por el plan de carrera.

Se sabe que la capacitación del personal trae consigo estabilidad y productividad, Sin embargo, cuando esta falta, ocurre lo que Ferguson (2018) describe a continuación: “En ausencia de capacitación, los empleados deben estar seguros de lo que se espera de ellos y podría terminar haciendo sus tareas de manera ineficiente. Los malentendidos pueden sobrevivir porque los empleados no son claros acerca de los requisitos.”

En conclusión, los autores coinciden en anunciar que la falta de capacitación en los colaboradores crea descontento y frustración, logrando una rotación de personal por la inestabilidad generada.

### 2.1.5 Rotación

La rotación de personal es un indicador que maneja el departamento de Recursos Humanos, que puede utilizarse como una alerta, ya que, si este indicador es muy alto, se puede deducir que hay algunas áreas de la administración del personal que se están manejando de manera deficiente. A continuación, se presentan algunos conceptos de rotación de personal brindado por diferentes autores:

Ferguson (2018) afirma que “Cuando los empleados se van se deben reemplazar. Demasiadas renuncias se reflejan negativamente en la empresa e indican la incapacidad para retener a los trabajadores.”

Por su parte, Reyes (como se citó en Villegas 2012) se refiere a la rotación de la siguiente manera: “El fenómeno que describe la salida de un trabajador voluntaria o no, de cualquier nivel jerárquico que desempeñaba una función específica y la contratación de uno nuevo que lo supla”. (p.125).

Mientras que, Garza, (como se citó en Villegas 2012) la enuncia como “la relación entre los que entran a trabajar y los que dejan de hacerlo en una organización”. (p.156).

Los autores coinciden en afirmar que la rotación es una forma negativa que invade a la organización, cuando no se ejercen de forma adecuada los procesos administrativos de recursos humanos, provocando como dice Ferguson, la incapacidad de retener al personal dentro de la organización. La falta de capacitación provoca descontento en el personal de una organización. A su vez, esta falta de capacitación genera inestabilidad dentro de la organización, provocando que se eleve el índice de rotación de personal.

### 2.1.6 Rotación de personal

Duran (como se citó en Espasandín, 2010) define la rotación de personal como “inestabilidad laboral, movilidad del personal como altas y bajas que ocurren en la fuerza laboral”. Por su parte, Arias (como se citó en Espasandín, 2010) lo define como “El ingreso y egreso de personas en la organización”. Ambos autores coinciden en definir el término de rotación de personal como la entrada y salida del personal de una organización, en determinado tiempo y circunstancias.

### 2.1.7 Medición de la rotación de personal

Se presenta la siguiente fórmula de medición, la cual ayuda a conocer el índice de rotación que se puede presentar dentro de la organización. Chiavenato (como se citó en Villegas 2012) indican que la fórmula para medir la rotación de personal es:

$$\begin{array}{c} \text{Índice de rotación de personal} \\ \frac{A + D}{2} \times 100 \\ \hline \text{EM} \end{array}$$

Donde:

A= admisiones de personal en el área considerada dentro del periodo considerado (entradas)

D = desvinculación de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados)

EM= efectivo medio del área considerada dentro del periodo considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y en la finalización del periodo.

Dividida por dos. (p.157).

Por su parte, García (como se citó en Espasandín, 2010) clasifica las causas de la rotación de la siguiente manera:

- Bajas biológicas o inevitables: Esto se refiere a las bajas que se producen en la empresa por motivos de muerte, jubilación e incapacidad para el trabajo.
- Bajas socialmente necesarias: Se produce cuando se produce un despido por haber cometido un acto ilegal como fraude, robo entre otros.
- Baja por motivos personales: Son aquellas salidas promovidas por voluntad del colaborador y causadas por la incidencia de factores personales.

Sherman(como se citó en Villegas, 2012) indica que:

Para determinar porque se van los empleados, muchas empresas llevan a cabo entrevistas de salida durante la última semana de empleo. Las principales causas son:

- Fenómenos internos relaciones con los supervisores
- Injusticia en las revisiones de evaluación de desempeño, y clima organizacional.
- Fenómenos externos, se pueden citar la situación de oferta demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado, etc. (p.20).

Mondy (como se citó en Villegas, 2012) afirma que:

Que las causas de retiro de personal pueden ser de cueto modo previsible tales como: Renuncias, Muerte, Servicio militar, etc. Otro grupo de bajas son las que pueden venir de forma impredecible, pero de las que se pueden adquirir una medida estadística de años anteriores; estas pueden ser: Enfermedades largas, perdidas de facultades físicas, faltas profesionales o discapacidad y el despido o abandono voluntario de los empleados mejor pagados o que no se adapta a la empresa. (p.20).

Cabe mencionar que estos autores coinciden en decir que existen mediciones de circunstancias internas y externas que provocan la rotación dentro de una organización. Sin embargo, al momento de colocar los parámetros correspondientes, será fácil detectar el problema y erradicarlo para evitar el problema.

### 2.1.8 Causas de la rotación de Personal

Es importante determinar las causas que provocan la rotación. Sin embargo, no existe una empresa sin que sufra de este mal, todo está en los mecanismos a determinar para cada situación, algunos de los cuales nos mencionan los autores siguientes:

Lovo (como se citó en Villegas 2012), enlista doce causas sobre la rotación de personal siendo estas:

- Ambiente de trabajo muy estructurado
- Cambios en las compensaciones
- Cambios en los beneficios
- Recorte de salarios en el reclutamiento
- Falta de oportunidades de crecimiento
- Rotación
- Falta de profesionalismo en el ambiente de trabajo
- Rumores sobre la estabilidad de la compañía
- Baja moral
- Capacitación inadecuada
- Temor a represarías luego de un conflicto
- Retroalimentación de desempeño ambiguo

Por su parte, Páez (como se citó en Villegas 2012) afirma que “la rotación de personal para una organización es a menudo un índice importante de la eficiencia con que se están desempeñando las diferentes fusiones de personal, por parte de los máximos líderes de dicha institución”.

Ambos autores registran los puntos que una organización debe tener en cuenta sobre la rotación de personal, permitiendo detectarlos y así bajar los índices de rotación dentro de sus zonas de trabajo. También debe de resaltarse que, la fórmula de rotación permite determinar este indicador de manera objetiva.

### 2.1.9 Consecuencias de la rotación de personal

La rotación del personal es uno de los indicadores de la Gestión de Recursos Humanos que más inquieta a la alta gerencia. Aunque en algunos casos, esta no tiene claras las consecuencias que un alto nivel de rotación tiene para la empresa.

Al respecto, Flores (como se citó en Villegas, 2012) afirma que “Se ha identificado la relación entre la rotación de personal e insatisfacción laboral explicando el efecto que tiene la baja remuneración en la rotación de personal y se realizó con afecta la selección incorrecta y la motivación en la rotación de personal.” (p.27)

Por su parte, Bumeran (como se citó en Villegas, 2012) expresa que: “La rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación. Además, a los empleados el cambio de puesto tan abrupto les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional”. Tomando en cuenta lo anterior, se debe prestar atención a las señales descritas por los autores, sobre los aspectos que pueden afectar dentro de la organización que van desde una desestabilidad emocional hasta económica.

## 2.2 Planes de carrera o sucesión

Los planes de carrera o sucesión son parte de la administración del Recurso Humano, tal como indican los siguientes autores dando a conocer su importancia en el proceso.

Al respecto, Palacio (2010) conceptualiza los planes de carrera como “El proceso mediante el cual se determina para las personas un desarrollo previsible dentro de la organización, ya sea en la carrera profesional, jerárquica o en ambas.” (p. 01).

Asimismo, Colomer (2012) clasifica el proceso de planes de carrera como “un conjunto de pasos y niveles condicionados por factores como la experiencia, nivel académico o calidad del desempeño que se le ofrece al candidato para motivarlo y ofrecerle un futuro próspero basado principalmente en su esfuerzo.” (p.01)

Por su parte, Galaz, Yamazaki, & Ruiz (2010) definen el plan de sucesión como “la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio la marcha habitual del negocio.” (p.02)

Por otro lado, Colomer (2012) afirma que el plan de sucesión consiste “en el reemplazo de manera ordenada y planificada de una persona por otra con características iguales o superiores.” (p.01)

En conclusión, un plan de carrera y sucesión efectuado de forma apropiada permite la prolongación adecuada del desempeño laboral y armar grupos de alto desempeño, fortaleciendo los pilares estratégicos de la organización.

### 2.2.1 Planes de carrera

El plan de carrera continúa siendo una herramienta administrativa del recurso humano, es por ello por lo que los siguientes autores lo refieren como:

Al respecto Navassi (2013) refiere que

Un plan de carrera permite a la empresa tener la flexibilidad de contar con grupos de colaboradores, comprometidos y capacitados para ocupar puestos estratégicos en momentos tales como despidos, ausencias, accidentes o situaciones especiales que la organización lo requiera. Esto hace que el alcanzar un puesto estratégico dentro de la empresa, sea cuestión de capacitación, superación académica, económica y laboral dentro del recurso humano. (p.01)

Por su parte, Mondy (2010) define los planes de carrera como “Proceso continuo a través del cual un individuo establece las metas de su carrera e identifica lo medio para lograrlas.” (p. 225).

En conclusión, los autores resaltan por qué es necesaria una debida planificación para que los planes de carrera vayan de la mano de los objetivos de la empresa, logrando así la fidelización y compromiso de los colaboradores.

### 2.2.2 Objetivo del plan de carrera

Los planes de carrera deben cumplir con algunos objetivos dentro de las organizaciones.

Según Mondy y Noe (2005) estos objetivos son los siguientes:

- El desarrollo eficaz del talento disponible.
- Evitar la marcha de los empleados de gran trayectoria, sin sustitutos adecuadamente capacitados.
- Reducir contrataciones de personal experto, externo a la empresa, con grandes coste y compleja adaptación organizacional.
- Satisfacer las necesidades específicas sobre el desarrollo de los colaboradores. Llegando a satisfacer las necesidades de desarrollo personal generando una actitud positiva en el empleado además de adquirir un compromiso con la organización.
- Mejoramiento del desempeño, el empelo mismo es la influencia en el desarrollo de la carrera.
- Aumento de la lealtad y motivación de los colaboradores, lo que produce una disminución en la rotación de personal.
- Un método para determinar las necesidades de capacitación del desarrollo.

Asimismo, Pérez (2016) se refiere a los objetivos de la planeación de carrera como “brindar opciones acordes a las necesidades, tanto de los trabajadores como de la empresa, para que ellos avancen en su profesión y a su vez cumplan con sus objetivos laborales.” En conclusión, el establecimiento de los objetivos de un Plan de Carrera es el primer paso que se debe realizar en el diseño de su estructura, ayudando a establecer los parámetros para medir la efectividad de los colaboradores dentro de la organización, garantizando el buen desempeño del personal dentro del puesto de trabajo.

### 2.2.3 Elaboración de los planes de carrera

Uno de los pasos primordiales para la estructuración de un Plan de Carrera es tomar en cuenta las necesidades de plazas y contrataciones futuras, según las estrategias de la organización.

Al respecto, Navassi (2013) afirma:

El plan de carrera permite a las empresas ser ágiles y flexibles con su talento humano a la hora de perder a un colaborador, por renuncia o problemas que hagan prescindir de un colaborador pues al quedar la plaza libre se puede tomar internamente a un colaborador experimentado y familiarizado con la empresa y su cultura, capaz de continuar el trabajo que el nuevo puesto demanda.

Asimismo, Alles (2009) lo define de la siguiente manera:

El diseño de un esquema teórico sobre el cual sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella usualmente desde la posición inicial. Para ello, se definen requisitos para ir pasando de un nivel a otras instancias que conformarían los pasos a seguir por todos los participantes del programa”. (p. 206)

En otras palabras, la estructura del plan de carrera es un proceso que se da de forma continua, en el cual el colaborador se desarrolla sus habilidades, actitudes, conocimientos y destrezas a lo largo de su estadía dentro de la empresa.

### 2.2.4 Planes de carrera y sus rutas

Mondy y Noe (como se citó en Ramírez y Sánchez, s.f) afirma que existen cuatro rutas de carrera establecidas, que se usan en las organizaciones, las cuales se describen a continuación:

Las rutas de carrera se constituyen en una línea por la cual el empleado avanza durante su vida laboral de manera ascendente, ya sea en el desarrollo de una labor determinada o en el traslado hacia otra actividad que genere de igual manera valor para la organización.

Ruta Tradicional: El empleado puede aplicar a plazas de forma ascendente o vertical hacia un puesto determinado, permitiendo al colaborador adquirir la experiencia necesaria para avanzar al siguiente nivel dentro de la organización. Una de las ventajas de esta ruta es que permite que el colaborador conozca el proceso de ascenso que lleva de forma directa.

Ruta en Red: Esta ruta permite la combinación de crecimiento vertical y horizontal y la razón es porque permite identificar las necesidades de experiencia requerida en los puestos vacantes, antes de subir al siguiente nivel, tomando en cuenta las oportunidades de desarrollo laboral del colaborador. Suele ser también una desventaja porque no permite explicar de forma clara al colaborador que ruta tomara su desarrollo dentro de la organización, ya que puede seguir siendo de forma horizontal, bajar o bien escalar al siguiente nivel.

Ruta Lateral: A diferencia de la ruta anterior, esta permite realizar movimientos de forma lateral, permitiendo que los colaboradores desarrollen experiencia en otras áreas de forma lineal. Sin embargo, cabe mencionar que este tipo de ruta no genera aumentos salariales o ascensos dentro la organización.

Ruta dual: se encuentra enfocada a los puestos técnicos, a los cuales les es indiferente obtener un puesto gerencial siguiendo la línea de mando, abriendo la posibilidad de realizar aportes significativos a la organización sin llegar a ser directivos. Una de las ventajas de esta ruta es que se logra tener a personal calificado sin experiencia técnica.(p.230 - 308)

### 2.2.5 Planes de sucesión

El plan de sucesión en una empresa es un tema importante, ya que va ligado a las estrategias de la organización, logrando que los puestos de trabajo sigan siendo eficaces.

Pérez (2015) define los planes de sucesión de la siguiente manera:

Es el proceso mediante el cual la empresa identifica que cuando un colaborador clave se retira o sale de la compañía debe ser sustituido por otra que pueda llevar a cabo las funciones del puesto con el mismo o mejor desempeño para que no exista complicaciones en las operaciones de la empresa.

Al respecto, Sastre y Aguilar (como se citó en Ramírez y Sánchez s.f.) sostienen que:

La planificación de la sucesión no debe enfocarse solamente en que directivos podrían ser candidatos para cargos actuales, sino que también deberían intentar planificar posibles cambios en aquellas posiciones, así como la necesidad de promoción y desarrollo de los subordinados. (p.264).

En conclusión, Pérez se enfoca más en el proceso para atraer al talento interno idóneo para cubrir la vacante estratégica; mientras que Sastre resalta que el proceso no es solo para directivos, más bien, es para lograr identificar las necesidades de promoción y hacer partícipes al área operativa del proceso de sucesión.

## 2.2.6 Diferencia entre planes de carrera y planes de sucesión

En relación con la diferencia entre Planes de carrera y Planes de sucesión, Humanos, talento humano (2016) explican que:

Los planes de carrera se basan comúnmente en los años de permanencia en un cargo o de acuerdo con los niveles académicos obtenidos para el desarrollo de los empleados. Y los planes de sucesión parten principalmente del mapa de competencias desarrolladas o potenciales del individuo principalmente en puestos de alta especialización o niveles directivos.

Por su parte, Alles (2009) define los planes de carrera como:

Un esquema teórico sobre el cual sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, generalmente desde la posición inicial. (p. 41). Y los planes de sucesión es un “programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. (p. 39)

Se puede decir que ambos autores coinciden en que los planes de carrera son procesos o lineamientos dentro de un área de la organización, permitiéndole crecer de forma escalonada dentro de la misma. Mientras que los planes de sucesión son aquellos programas que forman a determinadas personas con el fin de cubrir en determinado tiempo un puesto estratégico dentro de la organización.

### 2.2.7 Beneficios y desventajas de los planes de carrera y la motivación del personal

La planeación y el desarrollo de carreras dentro de las organizaciones son una herramienta de gestión, la cual permite que los colaboradores no solamente puedan contar con un trabajo, sino obtener el desarrollo de sus metas personales y profesionales dentro de la organización, a lo cual se le denomina motivación.

Mundo empresarial (2015) afirma que “Un factor clave de satisfacción laboral para los empleados, porque encuentra en la empresa el apoyo necesario para evolucionar en todas las áreas de su vida”. (p.01)

Continuando con Mundo empresarial (2015), afirma que: “El desarrollo profesional y personal constituye una motivación para la mayoría de las personas, por eso es importante incentivar espacios de entrenamiento técnico, capacitación gerencial y crecimiento personal en sus empleados”. (p.01)

Asimismo, Pérez (2015) afirma

Existen seis beneficios que pueden conseguir las empresas relacionados a los planes de carrera y desarrollo:

- Permite alinear las estrategias de la organización con el personal, preparándolos para la utilización adecuada de sus puestos de trabajo.

- Motiva al personal por medio de ascensos, contando con un talento humano dentro de la misma empresa y aprovechando sus habilidades y destrezas, así como la experiencia obtenido a lo largo de su estadía en la misma.
- Disminución de la tasa de rotación, fortaleciendo el crecimiento y un sentido de seguridad, así como al reducir la incertidumbre sobre el desarrollo profesional.
- Aumenta el valor del talento humano dentro de la organización, al ser proveedor de oportunidades que permitan desarrollar adecuada mente al personal.
- Logra compromiso por parte de los colaboradores y por ende la actividad se vuelve más productiva al brindarles más tareas y actividades en los cuales puedan desarrollar sus talentos, habilidades y competencias, carreras significativas con metas por cumplir. Generando así un sentido de reconocimiento y de valoración de parte de la organización hacia sus conocimientos.
- Se refuerza la imagen positiva de la organización ante el mercado y se auto recomienda para ser un lugar elegible para poder trabajar, preocupándose por el desarrollo de sus empleados.

Por su parte, Berbel (2007) nos indica que

Con un potencial excelente la motivación desaparece en muchos casos cuando el trabajador está realizando unas tareas que no entrañan ningún tipo de dificultad para él y no permiten utilizar todos sus talentos. Los planes de carrera no buscan solamente el potencial existente, sino que evalúan para que resulta útil ese potencial, de forma que la motivación del trabajador se vea también afectada. (p. 335)

En síntesis, los planes de carrera y desarrollo llevan a la competitividad laboral y a cómo se proyecta ante los demás, fortaleciendo la base de la organización ante el mercado.

## 2.2.8 Motivación de personal

Entre las gestiones que se desarrollan en la administración del recurso humano, se describe la motivación como un proceso que promueve el personal dentro de una organización, como parte del crecimiento laboral dentro de una organización. A continuación, se detalla lo que dicen algunos autores de la motivación:

Por su parte, Sexton (como se citó en Blas, s.f) describe la motivación como “El proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.” (p. 162).

Asimismo, Gray (como se citó en Ochoa 2014) explica que la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. (p.08).

Por otro lado, Porret (como se citó en Ochoa 2014) Define motivación a lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano dentro de la organización. (p.08).

En resumen, los autores expresan que la motivación del personal es la característica más importante dentro de una cultura organizacional garantizando el buen desempeño del personal y lo mantiene.

## 2.2.9 Motivación del personal en las organizaciones

La motivación debe estar presente en las organizaciones, ya que esto procura la estabilidad y armonía en el entorno laboral de los colaboradores.

Al respecto, Plaza (2014) afirma:

Las estrategias de motivación pueden ayudar en la mejora del rendimiento de los empleados, la reducción de las posibilidades de baja moral por parte de los empleados, la asociación del trabajo en equipo y la inclusión de una actitud posita en tiempos difíciles.

Por su parte, Guettler (2018) dice al respecto que:

En un entorno competitivo, motivar y retener al mejor talento de tu empresa es vital. Esto significa garantizar que los miembros del personal, especialmente los empleados de alto rendimiento, estén satisfechos con su trabajo, pero motivados para quedarse en tu empresa.

Las organizaciones por sí solas nunca lograrán sus objetivos, ya que necesitan del recurso humano para ayudar a alcanzar las metas propuestas. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que al igual que hay motivación dentro de las organizaciones también existe la desmotivación, la cual deriva de diferentes aspectos.

Al respecto, Artigas (2016) se refiere a la desmotivación como: “Entender la conducta humana y lo que hace que en un momento dado la persona se sienta frustrada”. (p.01)

Por otro lado, Armstrong (como se citó en Ramírez, 2012) define la motivación como: “Los recursos humanos consisten fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño”, (p.266).

Otro aporte al respecto a este tema lo hace Sexton (como se citó en Ramírez, 2012), quien sostiene que: “La motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador”. (p.162).

Por su parte, Artigas (2016) afirma que:

Es importante especialmente para los empresarios comprender que la desmotivación de sus empleados es algo que va a afectar directamente en su negocio”. Con ello hay que tener presente que la desmotivación puede afectar la productividad de los colaboradores en el área de trabajo, generando problemas económicos y de clima organizacional. (p.01)

En conclusión, la motivación del personal en una organización debe formar parte de las estrategias de Recursos Humanos, ya que esto ayuda a afianzar los lazos entre los colaboradores y las empresas, ayudando a alcanzar las metas de una manera más objetiva.

## 2.2.10 Claves para superar la falta de motivación del personal

¿Qué pasa cuando se determina que existe cierto grado de desmotivación dentro del personal?

Al respecto, Artigas (2016) menciona tres claves para superar la desmotivación laboral:

- Mostrar interés por las personas: la empresa no vive solo de resultados numéricos. El reconocimiento, valorar el trabajo desempeñado por las personas que trabajan en la compañía.
- Consensuar los cambios en la empresa: Hacer partícipe al personal en la implementación de los cambios de forma gradual para evitar la resistencia al cambio y acepte el cambio de forma positiva.
- Motivar al personal con planes personalizados de formación: Nuestros esfuerzos y motivaciones serán mayores si se mejoran las posiciones dentro de la empresa.

## 2.2.11 Relación entre los planes de carrera y la motivación del personal

Al respecto de los planes de motivación y carrera y la relación que existe entre ellos, los siguientes autores nos hablan.

Destino Negocio (2015) en cuanto a la relación que se crea entre el plan de carrera y la motivación afirma que:

Puede ser decisivo para la satisfacción de tus empleados, si conocen la perspectiva de progreso en la empresa, y cuáles son los pasos para alcanzar los siguientes cargos en la organización, sabrán que, con esfuerzo y dedicación, podrán obtener mejores resultados para sí y para sus empleados.

Por su parte, Psicología Integral Consultores (2015) afirma que:

Algunas ventajas claves que trae el establecimiento de oportunidades de desarrollo de planes de carrera al interior de una organización son:

- Incrementa la motivación y sentido de pertenencia en los trabajadores, quienes encuentran en la empresa, el lugar idóneo para crecer personal y profesionalmente, logrando alinear las metas personales con las metas organizacionales.
- Dinamiza y favorece los procesos de búsqueda del talento humano idóneo, en especial para aquellos cargos críticos o de mayor complejidad; pudiendo proyectar el posicionamiento en estos cargos, de personal interno, quienes además de cumplir con los requisitos
- establecidos, suman valor al conocer ya la organización y su dinámica. De esta manera la búsqueda extrema se enfoca en los niveles básicos de la estructura empresarial.

Orbegozo&Terrer (2015) En la mayoría de los casos el desencadenante de esta desmotivación laboral es ocasionada por las siguientes situaciones:

- Falta de reconocimiento y de objetivos claros. Este sentimiento se produce debido a que llenos están convencidos de que están desarrollando un elevado y buen trabajo...
- Comparación tanto a nivel salarial como a nivel promoción con los compañeros. Este pensamiento suele producir una apatía hacia el trabajo y, por tanto, una desmotivación.
- Falta de progresión interna. La necesidad de un plan de carrera que permita seguir una carrera profesional atractiva dentro de la empresa.
- Un plan de carrera bien estructurado, según los autores antes mencionados, indican que afianzan los lazos de compromiso, entre el colaborador y la organización, permitiendo alcanzar los objetivos propuestos y permitiendo el crecimiento laboral del empleado dentro de la empresa.

La falta de estructura organizacional, así como la ausencia de un plan de carrera constituido, tiende a provocar desmotivación y frustración por parte de los colaboradores, elevando así el índice de rotación de personal dentro de la organización.

## 2.3 Competencias laborales

### 2.3.1 Definición de competencias laborales

Los siguientes autores definen las competencias laborales de la siguiente manera.

Gallart & Jacinto (como se citó en Diaz, s.f.) definen las competencias laborales como:

Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertas imágenes de incertidumbre y complejidad técnica (...) no provienen de la aplicación de un currículo (...) sino de un ejercicio de aplicaciones de conocimientos en circunstancias críticas.

A su vez, Dalziel, Cubeiro & Fernández (Pereira, Gutiérrez, Sardi, Villamil, 2008). las conceptualiza como:

El conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, redicen un desempeño superior. Es aquello que distingue el rendimiento excepcional de lo normal y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado, en la ejecución diaria de su cargo.

Por otro lado, Leboyer (como se citó en Stegmann, s.f) define las competencias como “los repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”. Se puede concluir que las competencias se relacionan con las actitudes, aptitudes, los rasgos de personalidad y conocimientos de los colaboradores.

### 2.3.2 Tipos de competencias laborales

De acuerdo con los siguientes autores los tipos de competencias laborales se definen como:

Cárdenas (como se citó en De León 2014) afirma que:

Las competencias laborales no se encuentran ligadas a una ocupación en particular como sector económico, cargo o tipo de actividad productiva de la empresa y se puede catalogar en:

- Competencias Básicas: se encuentran entre los comportamientos elementales que adquiere una persona, asociándolos a sucesos académicos tales como lectura, matemática, comunicación entre otras.
- Competencias técnicas: se asocia a los comportamientos técnicos vinculados a acontecimientos específicos al puesto de trabajo, las cuales aporten a la gestión de este, mejorando la productividad de las operaciones de su puesto de trabajo.
- Competencias genéricas: Son los comportamientos asociados al desempeño normal del colaborador, tomando en cuenta las habilidades de interpretar, organizar, influir, ayudar, analizar, producir, negociar, investigar entre otros.

Por su parte, Bunk (como se citó en De León 2014) formula cuatro conceptos más, los cuales se describen a continuación:

- Competencias clave y tipologías: Llamadas también competencias críticas, referidas a aquellas que posibilitan desarrollar un desempeño exitoso en diferentes contextos.
- Competencia metodológica: implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.
- Competencia social: colabora con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
- Competencia Participativa: participa en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

Las diferentes competencias, según estos los autores, son propias de un individuo, el cual le permite desarrollar de manera efectiva cualquier ámbito que se le presente, ya que no se le atribuye a una actividad en particular.

### 2.3.3 Productividad

La productividad laboral es uno de los pasos que se deben de considerar en la administración del personal, para ellos los siguientes autores nos hablan sobre ello.

Van Der (como se citó en Ochoa, 2014) explica que:

La productividad laboral es como el acto más valioso en la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la organización, pues en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo para tener en cuenta sus resultados y no un salario, pero para hacerlos más productivo. (p.19)

### 2.3.4 Concepto de productividad

Los siguientes autores nos desarrollan el tema de productividad y su importancia en el área de administración de personal.

Muñoz (2017) define la productividad como:

Un indicador que permite medir la utilización óptima de los recursos en la producción de bienes y servicios de una empresa, según sea su giro económico. Esta forma eficiente de utilizar los recursos se transforma en calidad de producto o servicio, optimizando así el trabajo dentro de la organización”.

Por otro lado, Campus (2017) la conceptualiza como “una medida de eficiencia de una persona máquina, factoría, sistema, entre otros. Es la conversión de los insumos en productos útiles. En conclusión, la productividad según Muñoz y Campus es definida como un indicador que permite conocer si los insumos o productos de una organización están siendo bien administrados por los

colaboradores, o bien si necesitan equipos que les ayude a realizar de manera eficaz y eficiente determinada tarea.

### 2.3.5 Medición de la productividad laboral

La medición de la productividad de una empresa debe siempre ir más allá de los resultados que presenta, ya que depende de otros aspectos que se valoran en el rendimiento de un determinado empleado.

Al respecto, Muñoz (2017) afirma que:

La medición de la productividad va desde la contribución al buen ambiente laboral, hasta el nivel de satisfacción de los clientes. Es importante resaltar que no se puede medir el rendimiento laboral de una persona con el número de horas laboradas, sino por el aprovechamiento del tiempo y la calidad del trabajo realizado, es por ello por lo que menciona los parámetros siguientes:

- Definir parámetros que se consideren puedan relacionarse con un desempeño en el puesto de trabajo.
- Para cada uno de los parámetros identificados, se necesita definir uno o varios indicadores que sirvan para medir el desempeño respecto a dichos parámetros.
- Debe medirse la productividad laboral de todos los empleados, siendo fundamental hacer ver que dicha medida no se hace con otro objetivo más que el poder identificar oportunidades de mejora.

Así mismo, Campus (2017) refiere que:

El instrumento por el cual las empresas miden la productividad de sus trabajos son los histogramas, donde se representan gráficamente una variable y su frecuencia. Además, gracias a esta representación, los jefes de las empresas podrán hacer comparaciones mensuales y/o anuales acerca de cuanto de productivos han sido sus empleados a lo largo de un periodo de tiempo determinado.

Podemos decir que la medición de la productividad será un indicador que permite medir la satisfacción del colaborador dentro de una organización, y creando ambientes favorables que permita verse reflejado en el producto terminado y la satisfacción del cliente.

### 2.3.6 Formula de medición de la Productividad

Todo parámetro debe contar con una fórmula de medición, que permita definir las brechas existentes en las funciones de las diferentes áreas tanto de producción como administrativas.

Al respecto Kanawaty (2017) presenta una fórmula para la medición de la productividad.

- Medida total de la productividad: Tomamos la razón de todos los insumos y toda la producción.
- Medida Múltiple de productividad: Tomamos la razón de uno o más insumos con toda la producción.

$$\text{Medida total} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumo}} = \frac{\text{Cantidad de impuestos pagos por día}}{\text{Horas de trabajo diarias}}$$

$$\text{Medida múltiple} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumo} + \text{insumo}} = \frac{\text{Cantidad de impuestos pagos por día}}{\text{Horas de trabajo diarias}}$$

Es una de las fórmulas que existen para poder realizar la medición de la productividad del personal, cabe mencionar que cada una deberá apegarse al giro de la organización.

### 2.3.7 Relación entre la competencia laboral y la productividad del personal

Lo expresado por los autores, muestra que productividad y competencias laborales, son temas que no quedarán al margen en cuanto a la formación de personal en recursos humanos se refiere, ante ellos los siguientes autores planean. En relación con ello, Aricu (2012) explica. “En efecto, la productividad y las competencias laborales son componentes inevitables de las relaciones

laborales, en tanto que dicen referencia al resultado, modos y capacidades de la personal y a las condiciones en que presta su energía de trabajo”. (p. 1).

Sin embargo, también se debe evaluar la contraparte la cual sería la falta de competitividad laboral vs. la productividad para lo cual el siguiente Autor refiere.

Por su parte, Velázquez (2016) refiere que los factores que afectan la productividad en el trabajo, y que repercuten gravemente en los resultados de las empresas son:

Jornadas laborales largas: El hecho de que el personal trabaje más, no quiere decir que sea más productivo. Al contrario, el cansancio produce bloqueos mentales que afectan por completo la productividad.

Falta de capacitación laboral: Uno de los problemas principales que reduce el índice de productividad en las empresas es la falta de capacitación del personal. Si tus empleados no están actualizados en las áreas que ejercen, además de interferir en su motivación laboral, las técnicas que lleven a cabo para ejecutar sus tareas serán obsoletas.

Por su parte, Holtz (2018) refiere que: “Para aumentar la productividad del capital humano, en una economía donde la innovación es un factor clave de éxito, se debe actualizar constantemente los conocimientos y competencias para mantenerlas alienadas a las necesidades del rol y del entorno organizacional”. (p. 01).

Tomando en cuenta la información que nos proporcionan ambos autores, se puede concluir que las competencias laborales y la productividad son dos funciones que van de la mano, siendo completamente erróneo dividir las, ya que depende un de la otra.

## **Capítulo 3**

### **Marco Conceptual**

#### 3.1. Planteamiento del problema

En el año 2017 se llevó a cabo en el Centro Comercial Atanacio Tzul la práctica profesional III, la cual tenía como objetivo principal, la documentación de un departamento de Recursos Humanos. Así mismo, cada uno de sus procesos y procedimientos con sus respectivos formatos. Durante la práctica, se pudo observar que carecían, entre otras cosas, de planes de carrera u desarrollo del personal. Es por ello que se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las consecuencias de no contar con planes de capacitación y desarrollo y planes de carrera dentro de la Organización?

#### 3.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las consecuencias de no contar con planes de capacitación y desarrollo y planes de carrera dentro de la Organización?

#### 3.3 Objetivos

##### 3.3.1 Objetivo general

Determinar las consecuencias de no contar con planes de capacitación y desarrollo, así como los planes de carrera dentro de la organización.

### 3.3.2 Objetivos específicos

- Determinar como la falta de planes de capacitación y desarrollo influyen en el alto nivel de rotación de una organización.
- Establecer la relación que existe entre la falta de planes de sucesión y la desmotivación del personal.
- Determinar la relación entre la falta de competitividad laboral y la productividad del personal.

### 3.4 Alcances y límites

Los alcances y límites en el proceso de investigación son los siguientes:

#### 3.4.1 Alcances

El periodo de Práctica profesional dirigida se realizó entre los meses de enero a noviembre del año 2017. Durante este periodo, se buscó obtener información acerca de los distintos procesos del departamento de Recursos Humanos y se realizó la documentación de las políticas, procesos y formatos que se utilizan dentro de la administración del talento humano. Dentro de los alcances obtenidos se mencionan los siguientes:

- Diseñar una propuesta de mejoramiento en cuanto a la documentación de la gestión del área de Recursos Humanos,
- Establecer las políticas y procedimientos relacionados a la administración del recurso humano.

### 3.4.2 Límites

Entre los límites encontrados durante la práctica podemos mencionar la falta de una estructura organizacional, como la misión, visión y objetivos y estrategias de la organización.

### 3.5 Metodología

El trabajo de práctica se realizó en la empresa Centro Comercial Plaza Atanacio Tzul, zona 12, con el fin de conocer cómo se realizaba la Gestión del talento humano, sin contar con un departamento de Recursos humanos como tal. El tipo de investigación que se utilizó para realizar este estudio de casos fue la documental, ya que, por medio de la base teórica, se respondieron las preguntas de investigación.

Los pasos que se siguieron para realizar la investigación fueron los siguientes:

- Participar en el curso Práctica supervisada profesional III durante al año 2017.
- Se elaboró la tabla de variables para determinar la pregunta de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos.
- Se efectuó el marco referencial y contextual.
- Se desarrolló una tabla de contenidos relacionada con el marco teórico con referencias.
- Se elaboró el marco teórico del tema.
- Se realizó el análisis de Resultados
- Se redactó el Informe final de práctica:
- Se entregó el trabajo final a las autoridades de la facultad de Humanidades, para su revisión

## **Capítulo 4**

### **Presentación de Resultados**

#### **4.1 Sistematización de estudios de caso**

A continuación, se presenta el informe realizado en la Propedéutica de la Practica Supervisada III, la cual corresponde a la carrera de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano. La cual se realizó a partir del mes de enero a noviembre del 2017 en el Centro Comercial Plaza Atanacio Tzul, zona 12.

Cabe mencionar que en dicho informe se detalla la estructura de un departamento de Recursos Humanos, iniciando con un diagnóstico del mismo, en el cual se presentan diferentes herramientas que apoyara en la administración de dicho departamento en cada una de sus áreas, detallando la forma en la que deberán realizarse cada una de las gestiones.

#### **Reclutamiento y Selección de Personal**

En el siguiente apartado se encuentran las políticas y el procedimiento de Selección y Reclutamiento, así como la documentación de los registros que se utilizan, entre los cuales se encuentran: el formato de descripción y perfil de puestos, la requisición de personal, la Solicitud de empleo, los registros del formato de entrevista. Asimismo, se efectuaron los registros de solicitud de referencias laborales, la constancia de proceso de selección y la carta de condiciones salariales.

#### **Vinculación y desvinculación de personal**

Asimismo, se realizó la documentación de las políticas y procedimientos del proceso de vinculación y desvinculación de personal. Entre los documentos elaboraron se encuentran: CheckList para el control de la documentación del expediente, la entrega de activos, carta de

condiciones salariales, carta de confidencialidad, contrato laboral y la carta de confirmación del periodo de prueba. Para la desvinculación se encuentra de entrevista de salida, la constancia de pago de prestaciones laborales y la carta de despido.

#### Inducción y capacitación de personal

En cuanto a la inducción y capacitación del personal, se documentaron las políticas y los procedimientos correspondientes y los siguientes documentos: Plan de inducción, constancia de asistencia a inducción, el registro del diagnóstico de necesidades de capacitación, el plan de capacitación, la constancia de asistencia a capacitación, la constancia de capacitación recibida y la evaluación del capacitador,

#### Procedimiento de evaluación del clima organizacional

Para el proceso de evaluación del clima organizacional, de igual manera se redactaron las políticas y el procedimiento relacionado con este tema. Asimismo, realizó el formato de la encuesta del clima organizacional.

#### Procedimiento de evaluación del desempeño

En cuanto al proceso de evaluación del desempeño personal se redactaron las políticas y el procedimiento correspondiente. Además, se procedió a realizar el formato de evaluación del desempeño y hoja de compromiso del desempeño.

#### Administración de Recursos Humanos

En cuanto al proceso de administración de personal, se realizaron los siguientes formatos: Carta de bienvenida, promoción o ascenso, adelanto salarial, constancia de ingresos, aumento salarial, referencias laborales y el formato de solicitud de vacaciones. Asimismo, se realizaron los

formatos de: cartas de llamada de atención escrita, llamada de atención verbal, suspensión de labores, ficha de actualización de datos y permiso por ausencia laboral.

Finalmente, el documento se integra de la siguiente manera, la introducción, detalla de forma global el contenido del trabajo desarrollado, también cuenta con el objetivo general y específicos del manual, alcances y límites, responsabilidades, así como los antecedentes de la organización, el organigrama ideal del departamento de recursos humanos, así como el perfil de la persona encargada del departamento de recursos humanos, luego se incluyó el informe diagnóstico realizado a la empresa, la cual detalla las funciones que actual mente lleva el departamento administrativo en cuanto a la gestión de recursos humanos, se incluye el CheckList que se realizó como apoyo para la elaboración del informe, también se adjunta el cronograma de elaboración de documentos, para luego desarrollar las políticas y procedimientos de la administración, reclutamiento y selección, vinculación y desvinculación, inducción y capacitación, clima laboral y evaluación del desempeño y por último los anexos, en donde se integran todos los documentos que apoyan la función de un departamento de recursos humanos.

Cabe mencionar que de este informe se realizaron dos copias, las cuales contenían el manual de políticas y procedimientos, así como un cd con los formatos desarrollados que apoyan la función de este departamento, de los cuales el original se entregó a la universidad, y la segunda se entregó a la Gerente del Centro Comercial Plaza Atanasio Tzul, para su uso exclusivo.

## 4.2 Análisis de resultados

A continuación, se presenta el análisis de resultados del presente trabajo de investigación, el cual se utilizará para contestar la pregunta de investigación, el objetivo general y específicos del presente estudio. Para determinar cómo la falta de planes de capacitaciones y desarrollo influye en el alto nivel de rotación de una organización, se toma en cuenta lo dicho por los siguientes autores:

Al respecto, Lovo (como se citó en Villegas,2012) menciona doce causas de la rotación de personal, entre las cuales hace referencia a las siguientes:

- Falta de oportunidades de crecimiento
- Falta de profesionalismo en el ambiente de trabajo

Por otra parte, Mondy y Noe (2005) mencionan que los planes de carrera deben cumplir con algunos objetivos dentro de las organizaciones, entre los cuales se encuentran:

- Evitar la marcha de los empleados de gran trayectoria, sin sustitutos adecuadamente capacitados.
- Satisfacer las necesidades específicas sobre el desarrollo de los colaboradores. Llegando a satisfacer las necesidades de desarrollo personal, generando una actitud positiva en el empleado además de adquirir un compromiso con la organización.
- Aumento de la lealtad y motivación de los colaboradores, lo que produce una disminución en la rotación de personal.

En conclusión, ambos autores concuerdan que el desarrollo y los planes de capacitación, influyen en la forma en la que los empleados ven a la organización, llenándose de oportunidades que les permita crecer y formarse dentro de la empresa, motivándolos a crecer en la misma y reduciendo los niveles de rotación dentro de las áreas. Por otra parte, para establecer cómo la falta de planes de sucesión provoca desmotivación en el personal, se revisó lo dicho por los siguientes autores:

Orbegozo & Terrer (2015) afirman que existen varios factores que desencadena la desmotivación laboral, entre los que mencionan los siguientes:

- Falta de progresión interna. La necesidad de un plan de carrera que permita seguir una carrera profesional atractiva dentro de la empresa.

- Un plan de carrera bien estructurado, ya que estos afianzan los lazos de compromiso, entre el colaborador y la organización, permitiendo alcanzar los objetivos propuestos y permitiendo el crecimiento laboral del empleado dentro de la empresa.

Asimismo, Pérez (2015) afirma que existen seis beneficios que pueden conseguir las empresas relacionados a los planes de carrera y desarrollo, entre estos menciona a la motivación del personal afirmando que:

Se motiva al personal por medio de ascensos, contando con un talento humano dentro de la misma empresa y aprovechando sus habilidades y destrezas, así como la experiencia obtenido a lo largo de su estadía en la misma.

Por lo anteriormente expuesto, los autores deducen que el no contar con planes de sucesión o carrera dentro de la organización, contribuye a desmotivar al personal; y la misma a su vez afecta la productividad del colaborador. Asimismo, para definir cómo la falta de competencias laborales adecuadas al puesto afecta en la productividad del personal, se revisó lo manifestado por:

Van Der (como se citó en Ochoa, 2014) quien al definir el término de productividad hace referencia a las competencias de la siguiente manera:

La productividad laboral es como el acto más valioso en la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la organización, pues en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo para tener en cuenta sus resultados y no un salario, pero para hacerlos más productivo. (p.19)

Por su parte, Aricu (2012) explica que: “La productividad y las competencias laborales son componentes inevitables de las relaciones laborales, en tanto que dicen referencia al resultado, modos y capacidades de la personal y a las condiciones en que presta su energía de trabajo”. (p. 1).

Por otro lado, Velázquez (2016) explica que existen dos factores que afectan la productividad en el trabajo, y que repercuten gravemente en los resultados de las empresas. Los factores que menciona son los siguientes:

- Jornadas laborales largas: El hecho de que el personal trabaje más, no quiere decir que sea más productivo. Al contrario, el cansancio produce bloqueos mentales que afectan por completo la productividad.
- Falta de capacitación laboral: Uno de los problemas principales que reduce el índice de productividad en las empresas, es la falta de capacitación del personal. Si los empleados no están actualizados en las áreas que ejercen, además de interferir en su motivación laboral, las técnicas que lleven a cabo para ejecutar sus tareas serán obsoletas.

Por lo anteriormente expuesto, se puede concluir que cuando el colaborador no ha desarrollado las competencias laborales adecuadas para el puesto de trabajo que ocupa, su nivel de productividad se ve afectada, produciendo descontento, creando un clima inadecuado, y esto provoca rotación de personal dentro de las organizaciones.

Por último, se determinaron las consecuencias de la falta de plan de carrera dentro de la organización. Para ello se consultaron a los siguientes autores:

Berbel (2007) indica al respecto que:

Con un potencial excelente, la motivación desaparece en muchos casos cuando el trabajador está realizando unas tareas que no entrañan ningún tipo de dificultad para él y no permiten utilizar todos sus talentos. Los planes de carrera no buscan solamente el potencial existente, sino que evalúan para qué resulta útil ese potencial, de forma que la motivación del trabajador se vea también afectada. (p. 335).

Relacionado con el tema de la desmotivación, Artigas (2016) afirma que:

Es importante especialmente para los empresarios comprender que la desmotivación de sus empleados es algo que va a afectar directamente en su negocio. Con ello hay que tener

presente que la desmotivación puede afectar la productividad de los colaboradores en el área de trabajo, generando problemas económicos y de clima organizacional. (p.01)

Asimismo, Ferguson (2018) afirma que: “En ausencia de capacitación, los empleados deben estar seguros de lo que se espera de ellos y podría terminar haciendo sus tareas de manera ineficiente. Los malentendidos pueden sobrevivir porque los empleados no son claros acerca de los requisitos.”

En conclusión, la falta de un plan de carrera adecuado para las organizaciones provoca incertidumbre en los colaboradores a la hora de desempeñar sus funciones de una manera eficiente, ya que provoca inseguridad la toma de decisiones sobre sus ocupaciones. Esta situación incide en el estrés en el colaborador y por ende una desmotivación.

## Conclusiones

Luego de realizado el análisis de resultados se pueden sacar las siguientes conclusiones:

Se estableció que la falta de planes de capacitaciones y desarrollo influye en el alto nivel de rotación de una organización, ya que entre las causas de la rotación de personal se encuentra la falta de oportunidades de crecimiento y la falta de profesionalismo en el ambiente de trabajo. Por otro lado, entre los objetivos de los planes de carrera se encuentran el evitar la marcha de los empleados de gran trayectoria y satisfacer las necesidades específicas sobre el desarrollo de los colaboradores. Además, buscan que el colaborador adquiera un compromiso con la organización, lo cual genera una actitud positiva en el empleado. Y, por último, aumentar la lealtad y motivación de los colaboradores, lo que produce una disminución en la rotación de personal.

Asimismo, se determinó que la falta de planes de sucesión provoca desmotivación en el personal, ya que entre los factores que desencadena dicha desmotivación se encuentran la falta de progresión interna, la cual consiste en la necesidad de un plan de carrera que permita seguir una carrera profesional atractiva dentro de la empresa. Además, se considera que los planes de carrera bien estructurados afianzan los lazos de compromiso, entre el colaborador y la organización, permitiendo alcanzar los objetivos propuestos y el crecimiento laboral del empleado dentro de la empresa. Se motiva al personal por medio de ascensos, contando con un talento humano dentro de la misma empresa y aprovechando sus habilidades y destrezas, así como la experiencia obtenido a lo largo de su estadía en la misma.

Por otro lado, se comprobó que la falta de competencias laborales adecuadas al puesto afecta la productividad del personal, ya que la falta de capacitación laboral es uno de los problemas principales que reduce el índice de productividad en las empresas. Si los empleados no están actualizados en las áreas que ejercen, además de interferir en su motivación laboral, las técnicas que lleven a cabo para ejecutar sus tareas serán obsoletas. Asimismo, se comprobó que las competencias laborales y la productividad están relacionadas porque hacen referencia al

resultado, modos y capacidades de la personal y a las condiciones en que presta su energía de trabajo.

Por otro parte, se determinó que entre las consecuencias de la falta de plan de carrera dentro de la organización se encuentra la desmotivación del personal, ya que la motivación desaparece en muchos casos cuando el trabajador está realizando unas tareas que no entrañan ningún tipo de dificultad para él y no permiten utilizar todos sus talentos. Los planes de carrera no buscan solamente el potencial existente, sino que evalúan para qué resulta útil ese potencial, de forma que la motivación del trabajador se vea también afectada. Las organizaciones deben tener presentes que la desmotivación afectar la productividad de los colaboradores en el área de trabajo, generando problemas económicos y de clima organizacional.

## **Recomendaciones**

Posterior a determinar las conclusiones del presente estudio de casos se brinda las siguientes recomendaciones a la empresa Centro Comercial Plaza Atanacio Tzul.

Que la empresa establezca planes de capacitaciones y desarrollo para su personal, de tal manera que pueda retener al recurso humano con que actualmente cuenta, brindándoles oportunidades de crecimiento y oportunidad de profesionalizarse en el ambiente de trabajo

Que la empresa desarrollo planes de sucesión que motiven a su personal y afiancen los lazos de compromiso, entre el colaborador y la organización, permitiendo alcanzar los objetivos propuestos y el crecimiento laboral del empleado dentro de la empresa.

Efectuar procesos de reclutamiento y selección de personal adecuados, de tal manera que los colaboradores contratados cuenten con las competencias laborales adecuadas al puesto de trabajo que ocupan, de tal manera que aumente el índice de productividad del personal, lo cual ayudará a la organización al logro de los objetivos organizacionales.

Establecer planes de carrera dentro de la organización para disminuir los niveles de desmotivación que pueda existir dentro del personal, lo cual beneficiaría el nivel de productividad de los colaboradores en el área de trabajo y el clima organizacional.

## Referencias

- Alles, M. (2009). **Construyendo Talento**. Granica, S.A. Recuperado de  
Recuperado de:  
<https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/construyendo-talento-programas-de-desarrollo-para-el-crecimiento-de-las-personas-y-la-continuidad-de-las-organizaciones-martha-alles.pdf>
- Aricu, A. (2012, 1 de mayo). **Productividad y Competencia laboral**. Nuevos Escenarios.  
Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/91992009/Productividad-y-Competencias-Laborales->
- Artigas, M. (2016, 7 de marzo). **Desmotivación laboral: un problema para la empresa y el trabajador ¿Cómo superarla?** Relaciones Laborales. Recuperado de  
<https://www.iebschool.com/blog/desmotivacion-laboral-relaciones-laborales/>
- Barrios, Y. (2017). **La importancia de la capacitación pymempresario**. Recuperado de  
<http://www.pymempresario.com/2012/07/la-importancia-de-la-capacitacion/>
- Blas, P. (s.f). **Motivación Humana**. Monografías. Recuperado de  
<http://www.monografias.com/trabajos104/monografia-motivacion/monografia-motivacion.shtml>
- Campus, L. (2017, 18 de abril). **Productividad Laboral en las Empresas**. Loyola Campus.  
Recuperado de <http://www.loyolaandnews.es/loyolacampus/productividad-laboral-en-las-empresas/>
- Colomer, E. (2012, 2 de octubre). **Desarrollo de los recursos humanos: Plan formativo, Plan de carrera y Plan de sucesión** mire la solución. Recuperado de  
<http://www.mirelasolucion.es/blog/plan-formativo-de-carrera-y-plan-de-sucesion/>

Chicaiza, A. (s.f).**Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.** Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos82/diagnostico-necesidades-capacitacion/diagnostico-necesidades-capacitacion2.shtml>

Desarrollo Personal. (2017, 7 de marzo).**Capacitación y desarrollo personal en una empresa.** Escuela Europea de Management. Recuperado de <http://www.escuelamanagement.eu/desarrollo-personal/capacitacion-desarrollo-personal-una-empresa>

Destino Negocio. (2015).**El plan de carrera es esencial para motivar a los empleados.** Ed. Guatemala. Recuperado de <http://destinonegocio.com/gt/gestion-gt/el-plan-de-carrera-es-esencial-para-motivar-a-los-empleados/>

Diaz, G. (s.f).**Conceptos Básicos de Competencia Laboral.** Escuela Nacional de Salud Pública. Recuperado de <http://bvs.sld.cu/revistas/infd/n809/infd2209.htm>

Espasandín, K. (2010). **Fundamentos teóricos relacionados con la fluctuación laboral de las organizaciones.** Centro nacional de sanidad agropecuaria. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos81/fundamentos-teoricos-relacionados-fluctuacion-laboral/fundamentos-teoricos-relacionados-fluctuacion-laboral2.shtml>

Ferguson, G. (2018). **Los efectos de la falta de formación del empleado.** La voz de Houston. Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/los-efectos-de-la-falta-de-formacin-del-empleado-7574.html>

Fernández, N. (2002).**El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas.** Universidad de la Rioja. Cuadernos de Gestión vol. 2. No. 1 Recuperado de <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>

- Humanos, talento humano. (2016, 26 de septiembre). **¿Qué es un plan de carrera y sucesión?** FortiaRRHH Software. Recuperado de <https://fortia.com.mx/plan-carrera-sucesion/>
- Galaz, Yamazaki, Ruiz, S.C. (2010). **Plan de sucesión** Deloitte. Boletín Gobierno Corporativo. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/plan-de-sucesion.pdf>
- Gan, F., & Berbel, G. (2007, noviembre). **Manual de Recursos Humanos**. Editorial UOC. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/338487676/Manual-de-Recursos-Humanos>
- Guettler, A. (2018). **Como motivar al personal y mantener a los empleados**. La voz de Houston. Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/cmo-motivar-al-personal-y-mantener-los-empleados-7846.html>
- GutiérrezMorfin, E. (2004, agosto). **Diagnóstico de las necesidades de capacitación del barman de los hoteles de cinco estrellas de Toluca y Metepec**. (Tesis de Licenciatura en turismo Universidad Autónoma del estado de México)
- Holtz, D. (2016, 26 de junio). **Desarrollo de competencias y productividad**. Firmas, Milenio.com. Recuperado de [http://www.milenio.com/firmas/dieter\\_holtz/Las\\_empresas\\_enfrentan\\_la\\_escasez\\_de\\_competencias\\_basicas\\_18\\_763303683.html](http://www.milenio.com/firmas/dieter_holtz/Las_empresas_enfrentan_la_escasez_de_competencias_basicas_18_763303683.html)
- Kanawaty, G. (2017, 27 de mayo). **Productividad, Definición, medición y diferencia con eficacia y eficiencia**. Ingenio y Empresa. Recuperado de <https://ingenioempresa.com/productividad/>

De León Matta, L. (2014, enero). **Propuesta para la elaboración de un plan de carrera para el área operativa, en un Ingenio Azucarero de la costa sur.** (Tesis de Licenciatura Universidad Rafael Landívar Sede regional de Escuintla) Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/De-Leon-Luz.pdf>

Mondy, R., & Noe, R. (2005). **Administración de recursos humanos.** México: Pearson 9na. Edición. Recuperado de <http://dip.una.edu.ve/man/administracionrrhh/paginas/mondy%20Cap%C3%ADtulo%20VII.pdf>

Mondy, R. (2010). **Administración de recursos Humanos.** México: Prentice– Hall Hispanoamérica. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/cc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>

Morales, A. (2017,). **Competitividad, productividad y rentabilidad en la gestión del talento.** Líderes de opinión. Recuperado de <https://rhenlasempresas.com/portfolio-item/competitividad-productividad-y-rentabilidad-en-la-gestion-del-talento-2/>

Mundo Empresarial. (2015, 23 de febrero). **Un plan de carrera estructurado optimiza el valor del negocio.** Recuperado de <http://www.eempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/un-plan-de-carrera-estructurado-optimiza-el-valor-del-negocio-4618>

Muñoz, A. (2017, 14 de junio). **Como medir la productividad laboral de tus empleados.** Recuperado de <https://www.captio.net/blog/como-medir-la-productividad-laboral-de-tus-empleados>

Navassi, G. (2013, 15 de julio). **Plan de carrera. La herramienta olvidada de la estrategia.** Blog 5 consultores. Recuperado de <http://www.5consultores.com/plancarrera/>

Ochoa Calderón, K. (2014, diciembre). **Motivación y Productividad Laboral.** (Tesis de

Licenciatura Universidad Rafael Landívar Campus Quetzaltenango). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Ochoa-Katleen.pdf>

Oitsimapro.org. (s.f). **Calculo Tasa de Rotación.** Recuperado de [https://www.oitsimapro.org/uploads/3/1/9/0/31906627/calculo\\_tasa\\_de\\_rotacio%CC%81n.pdf](https://www.oitsimapro.org/uploads/3/1/9/0/31906627/calculo_tasa_de_rotacio%CC%81n.pdf)

Orbegozo, I., &Terrer, M. (2015, mayo). **Cómo superar la desmotivación laboral a través de la comunicación.** Partner de Openmet People. Recuperado de <https://www.openmet.com/como-superar-la-desmotivacion-laboral-a-traves-de-la-comunicacion.htm/>

Palacio, M. (2010, 19 de abril). **Los planes de carrera y de sucesión en empresas** Listín Diario. Recuperado de <https://www.listindiario.com/economia/2010/04/19/138902/los-planes-de-carrera-y-de-sucesion-en-empresas>

Pereira, J. (2010, 10 de mayo). **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.** Mercadeo.com. Recuperado de <http://www.mercadeo.com/blog/2010/05/diagnostico-de-necesidades-de-capacitacion/>

Pereira, F., Gutiérrez, S., Sardi, L., Villamil, M. (2008, 6 de enero, junio). **Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados.** Cuadernos Latinoamericanos de Administración, Vol. IV, núm. 6. Universidad El bosque, Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4096/409634349004.pdf>

Pérez, O. (2015, 12 de noviembre). **Que son los planes de sucesión en las empresas.** Blog PeopleNext Recuperado de <http://blog.peplenext.com.mx/que-son-los-planes-de-sucesion-en-las-empresas>

Pérez, O. (2016, 5 de abril). **Principales razones de rotación de personal en tu empresa**

Recuperado de

<http://blog.peoplenext.com.mx/principales-razones-de-rotacion-de-personal-en-tu-empresa>

Psicología Integral Consultores. (2015, 19 de febrero). **Beneficios de los planes de carrera**

**en las organizaciones.** Recuperado de <http://www.psicointegral.com/articulos-de-gestion-humana/21-articulos-de-gestion-humana/95-beneficios-de-los-planes-de-carrera-en-las-organizaciones.html>

Ramírez, A. (2012, 29 de marzo). **La Motivación.** Blog La Motivación.

Recuperado de <http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>

Ramírez, M., y Sánchez, D.(s. f). **Los planes de carrera como estrategia para lograr**

**Inplacement en la organización.** Recuperado

<http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/135> (ver PDF en este vínculo)

Stegmann, T (s.f). **Gestión por competencias.** Consultora en Gestión Escolar Chile.

Recuperado de

<http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/GESTI%C3%93N%20POR%20COMPE TENCIAS%20Tstegman.pdf>

Velázquez, M. (2016, 15 de agosto). **5 factores que afectan la productividad en el trabajo.**

Entrepreneur. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/280867>

## **Anexos**

## Anexo 1

### Tabla de Variables

#### Tabla de Variable

**Nombre completo:** Lensy Tatiana Estrada Montalván.

**Título de la Sistematización:** Estudio de casos: Falta de programas de crecimiento laboral o planes de Carrera en el Centro Comercial Atanasio Izul.

**Licenciatura:** Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano

Problemática	Variable de Estudio (Tema a Investigar)	Sub temas de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alto nivel de rotación personal.</li> <li>✓ Desmotivación del personal.</li> <li>✓ Falta de planes de capacitación y desarrollo para el personal.</li> <li>✓ Falta de planes de carrera y sucesión.</li> <li>✓ Falta de competitividad laboral</li> </ul>	Planes de carrera y de desarrollo del personal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planes de capacitación y desarrollo.</li> <li>2. Planes de carrera</li> <li>3. Competitividad laboral.</li> </ol>	¿Cuáles son las consecuencias de no contar con planes capacitación y desarrollo y planes de carrera dentro de la Organización?	Determinar las consecuencias de no contar con planes capacitación y desarrollo y planes de carrera dentro de la Organización.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar como la falta de planes de capacitaciones y desarrollo influyen en el alto nivel de rotación de una organización.</li> <li>2. Establecer la relación existente entre la falta de planes de sucesión y la desmotivación en el personal.</li> <li>3. Determinar la relación entre la falta de competitividad laboral y la productividad del personal.</li> </ol>