



**UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA**
Unidad Iztapalapa

**PLAN DE VIDA Y CARRERA. INDUCCIÓN,
SOCIALIZACIÓN, DESARROLLO Y PROGRAMAS DE
PREPARACIÓN PARA EL RETIRO.**



Tesina

Licenciatura en Administración

Seminario de investigación en administración de personal

Presenta:

MARIO ERICK HERRERA REYES

Asesora:

María Teresa Magallón Díez

Trimestre: 20-I



Ciudad de México, julio 2020

“Plan de vida y carrera. Inducción, socialización, desarrollo y programas de preparación para el retiro”.

Mario Erick Herrera Reyes

Índice temático

Pregunta de investigación.....	4
Objetivo general	4
Objetivo específico.....	4
Justificación.....	5
Contextualización o situación actual.....	8
1. Jóvenes trabajadores en México nacidos en los años 90’s.....	14
1.1 Situación actual	14
1.2 Incertidumbre laboral	15
1.3 Precarización.....	15
1.4 Plurinacionalidad.....	16
1.5 Estado y empresas	16
1.6 El papel de la Universidad	17
Marco Teórico.....	18
2. Planes de vida y carrera.....	18
2.1 Definición.....	18
2.2 Elementos que la componen.....	19
2.3 Importancia	19
3. Inducción.....	21
3.1 Definición.....	21
3.2 Herramientas	22



4. Socialización	23
4.1 Definición.....	23
5. Desarrollo.....	24
5.1 Definición.....	24
6. Retiro.....	26
6.1 Definición.....	26
7. Propuesta: revisión de programas de retiro de empresas mexicanas a sus jóvenes trabajadores ..	29
7.1 Empresas Nacionales.....	29
Grupo bimbo	29
Martí.....	31
Cementos Cruz Azul	36
Cuadro comparativo de las tres empresas nacionales.....	38
7.2 Empresas Internacionales.....	40
Google.....	40
DHL (paquete), DHL México	42
Coca cola-Femsa	46
Cuadro comparativo de empresas extranjeras.....	49
8. Conclusiones	50
Bibliografía	52



Pregunta de investigación

¿Cómo se puede mejorar los procesos de inducción, socialización, desarrollo y la planeación de su retiro de los jóvenes trabajadores nacidos en la década de los noventa para contar con sólidos planes de carrera en México?

Objetivo general

Al concluir el trabajo de investigación, se mostrarán los elementos primordiales del tema de plan de vida y carrera. Este deberá cumplir con la pertinencia y factibilidad sobre temáticas de Inducción, socialización, desarrollo y programas de preparación para el retiro.

Objetivo específico

Al terminar el proyecto de investigación se podrá:

- Conocer la importancia del plan de vida y carrera.
- Entender los pasos para hacer un plan de carrera y las fases que la componen.
- Saber la situación laboral actual de los jóvenes en relación con su inserción en las empresas.
- Analizar los nuevos programas de retiro propuestos por las empresas a los jóvenes trabajadores.



Justificación

En la actualidad hay una cantidad importante de jóvenes que no logra insertarse al mercado laboral y mucho menos tener un plan de carrera estable como el de sus padres y abuelos. Esto lleva a preguntarse dónde está el problema, en los jóvenes con poca formación del diseño de su plan de vida y carrera, en las empresas o en el gobierno. Esto en referencia a la tasa de inserción laboral y planes de carrera de los jóvenes.

Este trabajo es relevante porque ayudará a conocer la situación del plan de carrera actual que se enfrentan los jóvenes trabajadores, además de saber la importancia de diseñar uno y los beneficios por hacer una ejecución adecuada. También conocer el vínculo que se debe fortalecer con el sector empresarial para que exista una mejor inserción laboral por parte de los jóvenes. Por último, la participación del Estado es clave, ya que este realizara políticas que contribuyan a fomentar o desacelerar la inserción de los jóvenes al mercado laboral, así como de impulsar o incentivar a las empresas para que les ofrezcan planes de carrera que den certidumbre a los jóvenes de poder hacer una carrera en la empresa.

También contribuirá a conocer el panorama actual al que se enfrentan los jóvenes en esta nueva etapa de mayor flexibilidad laboral y saber cómo resolver o que medidas tomas para mejorar su estatus laboral sin caer ante la incertidumbre.

El trabajo servirá para determinar el panorama general de los jóvenes, las empresas, el gobierno. Además de la relación jóvenes-empresa, jóvenes-gobierno y empresa gobierno.



Las soluciones que se piensa dar son los mecanismos, los planes y las acciones que los jóvenes informados pueden hacer para tener un plan de vida acorde a sus objetivos de vida.

Al hacer un diagnóstico de los planes de carrera actuales, la mayor parte de las personas tiene este beneficio, pero los jóvenes no cuentan con este tipo de ¹apoyo, y si es así, no son las mismas reglas que los trabajadores de generaciones pasadas. Entre las que están cierta estabilidad laboral, derivada del modelo de producción industrial, de un tipo de Estado intervencionista con una política que no tenía a la estabilidad macroeconómica como su única prioridad y que consideraba a la clase trabajadora como un interlocutor necesario para mantener un “pacto social” de gobernabilidad y estabilidad.

Cada joven necesita saber hacer un plan de carrera efectivo, porque este será una guía de orientación secuencial que contribuya a alcanzar el logro de sus metas, debido a que hay jóvenes que van por la vida intentando tener éxito en sus carreras, pero sin tener un plan de acción bien definido. La razón por la que es necesario este trabajo es porque contribuirá a ser una guía para conocer las fases para lograr una carrera exitosa con los objetivos personales.

El motivo de la justificación es conocer los nuevos programas de plan de vida y carrera, así como sus modificaciones que repercutirán en la vida de los jóvenes nacidos en los años noventa. Además de proponer opciones que influyan en impulsar políticas y programas de mejoramiento los planes de vida.

La situación problemática a investigar es la difícil claridad de los jóvenes al momento de realizar su planteamiento de plan de carrera y la dificultad que

¹ INEGI (2018). *Día internacional de la juventud*. Recuperado el 6 de julio de 2020 de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2018/juventud2018_Nal.pdf



tienen las empresas instaladas en México para poder empatar las intenciones de los jóvenes trabajadores con las opciones laborales y planes de carrera que se les puede ofrecer.

La importancia del tema es que la mayor parte de la población mexicana De acuerdo con información de la Encuesta Intercensal 2015, el monto de la población joven de 15 a 29 años de edad ascendió a 30.6 millones, que representan 25.7% de la población a nivel nacional, de la cual 50.9% son mujeres y 49.1% son hombres. En cuanto a su estructura por edad, 35.1% son adolescentes de 15 a 19 años, 34.8% son jóvenes de 20 a 24 años y 30.1% tienen de 25 a 29 años de edad.¹ Se encuentra en el rango de edad de los 18 a 29 años, los cuales son una fuerza laboral importante que se encuentra en el mercado. Por lo que en la actualidad es necesario realizar una propuesta sobre políticas que mejoraren las condiciones laborales de los jóvenes en el futuro.

En el trabajo se va a realizar un panorama de como las empresas contribuyen en sus planes de carrera a realizar una buena inducción, socialización y desarrollo para mejorar las condiciones de los jóvenes. Además de saber la necesidad de contribución gubernamental.

Los beneficios del presente trabajo son comprender las tendencias de las empresas en sus planes de carrera para la mayoría de sus trabajadores jóvenes. Por lo que muchos jóvenes conocerán el panorama al que se enfrentan.

Este proyecto de investigación ayudara a tener más material, herramientas en el campo de la administración de personal, especialmente, en el plan de vida y carrera. Se procurará tener una metodología pertinente para que el trabajo cumpla con los requerimientos académicos.



Contextualización o situación actual

En México el presente profesional de los jóvenes es incierto debido a la disminución de posibilidades de capacitación y desarrollo en una empresa en comparación con generaciones de trabajadores previas. El problema recae en la dificultad de los nuevos jóvenes empleados para insertarse en el mercado laboral. Estos nuevos trabajadores rara vez cuentan con la posibilidad de realizar un plan de vida y carrera a largo plazo. Además, cada vez se complica más obtener de una empresa una propuesta de desarrollo de carrera de éxito y un plan de pensión suficiente para poder cubrir sus gastos en la etapa de retiro.

En referencia a lo anterior es necesario que se impulsen políticas para incentivar el desarrollo de un buen plan de vida y carrera. Sin embargo, es necesario conocer la situación económica, política y social por la que pasa el país en estos momentos.

Es necesario hacer un análisis de las características de porque los jóvenes no cuentan con esa contención para encontrar buenas opciones de plan de vida y carrera. Es necesario encontrar soluciones a esta problemática. Debido a que los jóvenes deben enfocarse en su capacidad para obtener un título universitario, para seguir escalando en una empresa y en su vida profesional, sino es necesario saber las posibilidades de inserción de los jóvenes nacidos en los años noventa.

Por lo tanto, es necesario recabar información de distintas fuentes respecto al tema de plan de vida y carrera, ya que en el presente es importante conocer los resultados de posicionamiento laboral. Esto es relevante para saber el estado actual en la cuestión práctica, determinar las temáticas de la investigación y encontrar parámetros que sirvan para proponer esquemas de mejora laboral.



En la administración de personal, el plan de vida y carrera se considera un tema con cierto grado de incertidumbre para los jóvenes, debido a la disminución de la mejora de los planes de retiro que las empresas les ofrecen. En la actualidad, las organizaciones enfocan su atención en las capacidades que estos les pueden ofrecer para mejorar sus utilidades. Sin embargo, en los últimos años ha aumentado la cantidad de jóvenes que buscan insertarse al mercado laboral, con el objetivo de encontrar buenos planes de vida y carrera en una empresa, sin embargo, ha disminuido, lo que ha provocado mayor incertidumbre sobre el futuro laboral y de retiro de la mayoría de los jóvenes en las próximas décadas

Esta problemática se debe a los rápidos cambios en el entorno que se han generado para los nuevos jóvenes trabajadores. Existen elementos clave que deben afrontar la incertidumbre y la complejidad de los nuevos puestos de trabajo.

Un elemento importante de estos cambios es la tecnología, que ha modificado o revolucionado nuestras formas de convivir y comportarnos, pero principalmente la forma en la que hacemos trabajo. Porque ha modificado cuestiones importantes como la comunicación y las nuevas formas de hacer negocio.

Actualmente, en México, el programa jóvenes construyendo requiere de análisis desde la concepción en la que está hecho. Por una parte, algunos autores lo consideran un programa por parte del gobierno federal que contribuye a ayudar a los jóvenes a tener una capacitación en alguna empresa, con la que cuentan con un apoyo mensual durante un año. Este programa es motivo de análisis dado que, cabe preguntarse, cuantos jóvenes tienen la certidumbre para que tengan un puesto en alguna empresa, muy pocos de estos jóvenes logran



insertarse al mercado laboral de manera formal. Es relevante saber cuántos se mantendrán o colocaran en la informalidad, porque esa beca no les es suficiente para hacerle frente a los retos laborales. Es sabido que muy pocos trabajadores cuentan con la posibilidad de recibir un plan de carrera en alguna de esas empresas.

En el contexto histórico se ve reflejado que las pasadas generaciones contaban con mejores planes de carrera: los motivos eran que nos encontrábamos en el estado benefactor, en donde el gobierno tenía una mayor participación en la creación de empleos, sin embargo, al entrar el sistema neoliberal hubo una mayor venta de empresas paraestatales y aumento la competitividad y el individualismo.

En el contexto económico los jóvenes realizan sus actividades laborales en el sector terciario en la Ciudad de México, principalmente en el rubro del comercio, transportes y de los servicios. En menor medida en el sector secundario con la manufactura y la construcción. Por último, mínimamente en el sector primario con la agricultura, pesca, ganadería y minería, las actividades a las que se dedican tienen que ver con la zona geográfica donde se habiten².

² INEGI (2020). PIB y cuentas nacionales. *Por actividad económica*. Recuperado el 7 de julio de 2020 de: <https://www.inegi.org.mx/temas/pib/>



Cuadro 1

Actividades productivas

Denominación	2019				2020
	1T	2T	3T	4T	1T
Producto Interno Bruto, a precio de mercado	18,542,045	18,512,875	18,472,537	18,367,535	18,139,598
Actividades Primarias	600,719	584,216	597,512	596,839	607,259
Actividades Secundarias	5,367,306	5,348,310	5,325,088	5,245,784	5,180,839
Actividades Terciarias	11,742,593	11,749,537	11,733,950	11,701,691	11,599,133

Notas y
Llamadas:

Millones de pesos a precios de 2013.
2020 1T

Cifras preliminares. Debido al método de estimación las series pueden ser modificadas al incorporarse nueva información.

Fuente:
INEGI

En el contexto político con la presidencia de Andrés Manuel López Obrador y la entrada de la izquierda al poder, se ofreció esta alternativa de jóvenes construyendo el futuro como un remedio para disminuir la falta de ocupación de los jóvenes en el país. Algunos jóvenes se decantaron por este



proyecto de nación. Por lo que buscan que sus representantes impulsen reformas que los beneficien.

En el contexto social existen vínculos del tejido social que se han roto. Esto ha traído como consecuencia aumento de la violencia y la desigualdad, en vez de contribuir a mejorar las condiciones laborales y de vida de los jóvenes en México. Por lo que se muestra un desgaste importante en las relaciones en varios espacios de convivencia. A esta cuestión hay datos relevantes que muestran un atraso de los jóvenes mexicanos en comparación con los jóvenes de países de miembros de la OCDE. En rubros como educación y empleo.

En el contexto cultural en los cuales se desenvuelve un joven determinar su grado de oportunidad de cambiar de estrato cultural y social, porque sus próximas relaciones complementas su desarrollo cultural. Esto le permite entender mejor su entorno, crear estrategias de mejor adaptación. Entonces el país cuenta con una diversidad cultural importante que muchas veces deben adaptarse a las condiciones de la cultura dominante.

El contexto ambiental cuenta con una relevancia importante como tópico de políticas que contribuyan a disminuir el impacto del humano en el ambiente. Es por eso que los jóvenes que intenten integrarse al mercado laboral lo deben de hacer de manera sostenible.

En el contexto educativo hay un rezago de las herramientas de la cuales se les proporciona a los estudiantes para contar con los conocimientos, habilidades, capacidades y competencias que ayuden a disipar las carencias laborales que le producen un rezago en sus competencias laborales, así tener un mejor desempeño laboral. En la actualidad hay una gran valuación hacia las habilidades blandas, la cuales son la habilidad que tiene una persona para



interactuar con las demás personas de manera efectiva en determinadas circunstancias.

El contexto familiar es de suma importancia debido a que el núcleo familiar potencializará o frenará el desarrollo del joven, porque se comparten valores, hábitos y costumbres sobre el trabajo, la vida laboral más idónea, el plan de vida y carrera y el retiro laboral. Porque estos comportamientos se orientarán en los distintos ambientes en los que se desenvuelvan los jóvenes.

A manera de cierre, el contexto al que se enfrentará un joven trabajador tendrá influencia en las condiciones laborales de desarrollo. Esto significa la posibilidad de lograr la movilidad social de estar en situación de precariedad a una situación de lograr las condiciones de vida adecuadas para una buena calidad de vida.



1. Jóvenes trabajadores en México nacidos en los años 90's

La parte anterior menciona los contextos de vida que un joven trabajador tiene que considerar para su desarrollo. Ahora en esta sección se abordarán diversos temas de estudios que contribuirán a conocer el contexto como son: la situación actual a la que se enfrenta la mayoría de los jóvenes, la incertidumbre laboral por la que están pasando, la precarización laboral de que muchas veces es necesario aguantar, la plurinacionalidad de actividades y funciones que tienen que cumplir y el papel de estado frente a las empresas.

1.1 Situación actual

La situación actual en México con independencia de posturas propias emanadas de la opinión, el hecho de que cerca de la mitad de la población se encuentre en la pobreza, como lo muestra (el cuadro 2)³. Esto no indica una sociedad equitativa porque esta característica es propia de regiones latinoamericanas, ya que forman parte de historias similares.

Cuadro 2

Medición de la pobreza



Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

Cuadro 1
Medición de la pobreza, Estados Unidos Mexicanos, serie 2008-2018
Porcentaje, número de personas y carencias promedio por indicador de pobreza, 2008-2018

Indicadores	Estados Unidos Mexicanos																	
	Porcentaje						Millones de personas						Carencias promedio					
	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2008	2010	2012	2014	2016	2018
Pobreza																		
Población en situación de pobreza	44.4	46.1	45.5	46.2	43.6	41.9	49.5	52.8	53.3	55.3	53.4	52.4	2.8	2.6	2.4	2.3	2.2	2.2
Población en situación de pobreza moderada	33.3	34.8	35.7	36.6	35.9	34.5	37.2	39.8	41.8	43.9	44.0	43.1	2.4	2.2	2.0	1.9	1.9	1.9
Población en situación de pobreza extrema	11.0	11.3	9.8	9.5	7.6	7.4	12.3	13.0	11.5	11.4	9.4	9.3	3.9	3.8	3.7	3.6	3.5	3.6
Población vulnerable por carencias sociales	32.3	28.1	28.6	26.3	26.8	29.3	36.0	32.1	33.5	31.5	32.9	36.7	2.0	1.9	1.8	1.8	1.7	1.7
Población vulnerable por ingresos	4.7	5.9	6.2	7.1	7.0	6.9	5.2	6.7	7.2	8.5	8.6	8.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Población no pobre y no vulnerable	18.7	19.9	19.8	20.5	22.6	21.9	20.9	22.8	23.2	24.6	27.8	27.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Privación social																		
Población con al menos una carencia social	76.6	74.2	74.1	72.4	70.4	71.2	85.5	85.0	86.9	86.8	86.3	89.1	2.4	2.3	2.2	2.1	2.0	2.0
Población con al menos tres carencias sociales	31.7	28.2	23.9	22.1	18.7	18.8	35.4	32.4	28.1	26.5	23.0	23.5	3.7	3.6	3.5	3.5	3.4	3.4
Indicadores de carencia social																		
Rezago educativo	21.9	20.7	19.2	18.7	17.4	16.9	24.5	23.7	22.6	22.4	21.3	21.1	3.2	3.1	2.9	2.8	2.6	2.7
Carencia por acceso a los servicios de salud	38.4	29.2	21.5	18.2	15.5	16.2	42.8	33.5	25.3	21.8	19.1	20.2	3.0	3.0	2.8	2.8	2.7	2.7
Carencia por acceso a la seguridad social	65.0	60.7	61.2	58.5	55.8	57.3	72.5	69.6	71.8	70.1	68.4	71.7	2.6	2.5	2.3	2.3	2.2	2.1
Carencia por calidad y espacios de la vivienda	17.7	15.2	13.6	12.3	12.0	11.1	19.7	17.4	15.9	14.8	14.8	13.8	3.7	3.6	3.4	3.3	3.1	3.2
Carencia por acceso a los servicios básicos en la vivienda	22.9	22.9	21.2	21.2	19.3	19.8	25.5	26.3	24.9	25.4	23.7	24.7	3.6	3.3	3.2	3.1	2.9	2.9
Carencia por acceso a la alimentación	21.7	24.8	23.3	23.4	20.1	20.4	24.3	28.4	27.4	28.0	24.6	25.5	3.3	3.0	2.9	2.8	2.6	2.6
Bienestar																		
Población con ingreso inferior a la línea de pobreza extrema por ingresos	16.8	19.4	20.0	20.6	17.5	16.8	18.7	22.2	23.5	24.6	21.4	21.0	3.1	2.9	2.5	2.5	2.4	2.4
Población con ingreso inferior a la línea de pobreza por ingresos	49.0	52.0	51.6	53.2	50.6	48.8	54.7	59.6	60.6	63.8	62.0	61.1	2.5	2.3	2.1	2.0	1.9	1.9

³ CONEVAL (2018). Medición de la pobreza. *Pobreza en México*. Recuperado el 8 de julio de 2020 de: <https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobrezalnicio.aspx>



1.2 Incertidumbre laboral

La incertidumbre laboral es un problema que afecta a muchos grupos de trabajadores. Es la escasez de empleos satisfactorios que constituye uno de los problemas más importantes que se enfrentan en México en la actualidad. Esta incertidumbre se comprueba con información estadística que revelan el problema.

No existe una certidumbre laboral debido a las nuevas condiciones a las que se enfrentan los jóvenes, lo mejor en este caso es buscar mejorar su empleabilidad. “La empleabilidad se refiere a las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente”⁴.

En este sentido la única seguridad que tienen, el mejorar sus condiciones de empleabilidad. Esto es la capacidad de cada persona para mejorar sus competencias laborales. Por otra parte, es saberse emplear en los distintos modelos. Esto es teniendo un trabajo de asalariado, un trabajo autónomo o de emprendedor o al mismo tiempo, o tener más actividades remuneradas que lo ayuden a tener otras alternativas.

1.3 Precarización

El termino precariedad se utiliza de manera constante para manifestar las carencias y las inseguridades en el escenario laboral actual. Este concepto lo explican (Rodgers, 1989; Guerra, 1998; Bayón, 2005 y 2006; Mora Salas, 2006, citados por García 2012) “la precariedad implica una combinación de los

⁴ Organización Internacional del Trabajo (2020). Boletín técnico interamericano de formación profesional. Formación profesional, productividad y trabajo decente. *Empleabilidad*. Recuperado el 8 de julio de 2020 de: <https://www.oitcinterfor.org/?q=taxonomy/term/3406#:~:text=y%20capacidad%20%C2%BB%20empleabilidad-,empleabilidad,y%20conservar%20un%20trabajo%20decente.>



siguientes factores: inestabilidad, inseguridad o falta de protección social y vulnerabilidad social y económica”.

El outsourcing o subcontratación es un elemento que ha incitado a la precarización laboral, porque no fomenta las condiciones mínimas necesarias de trabajo, ya que su principal rasgo es abaratar los costos de las empresas dejando a empresas externas actividades no claves para las empresas. Para el caso de los jóvenes es muchas veces una alternativa a veces necesaria para sufragar las carencias laborales que existen.

El Outsourcing de Recursos Humanos es externalizar <terciar> la contratación de personal por parte de la Empresa Cliente, por medio de la Agencia de Colocación, quien es la responsable de proporcionarle personal a la Empresa cliente y de establecer la relación laboral formal con el trabajador. (Reyes, Cabello y Muñoz 2009)⁵

1.4 Plurinacionalidad

La plurinacionalidad se puede comprender como la flexibilidad de producción que significan las diferentes formas de organización y gestión de la mano de obra. Esto significa la polivalencia en el trabajo, la movilidad interna entre puestos, la necesidad de una nueva cultura laboral en la que los trabajadores se identifiquen con la empresa y en la que el salario está en función de la calidad y la producción.

1.5 Estado y empresas

El Estado, a través del ejercicio del poder y el Gobierno que asume para el moldeado de la estructura social. En este amplio esquema de actores, que

⁵ Reyes Avellaneda, R., Cabello Chávez, A., & Muñoz Cruz, R. C. (2009). OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS: UN ESTUDIO DE CASO. *Denarius*, (19), 173. Recuperado el 8 de julio de 2020 a partir de <https://denarius.izt.uam.mx/index.php/denarius/article/view/172>



establecen las interacciones que entre ellos se suscita, se constituye la base de representación en el escenario, compuesto por la estructura social.

La empresa se puede considerar una organización, porque el siguiente autor menciona que Giddens (2000) señala que una “organización es un grupo numeroso de individuos relacionados por un determinado conjunto de relaciones de autoridad”; es decir, se compone de un grupo numeroso de personas que se estructura de forma impersonal, con el fin de alcanzar un objetivo u objetivos determinados. Con lo anterior, se deduce que las organizaciones siempre han estado presentes durante la historia del ser humano –muchas veces sin distinguirlas de forma clara-, inclusive han modificado y determinado nuestra forma de vida de acuerdo a su evolución.

El estado debe brindar protecciones en los planes para impulsar la inserción de las personas. El estado dentro de sus facultades debe mejorar en sus políticas económicas su protección de los derechos laborales de los jóvenes, de crear una buena legislación laboral, pero principalmente vigilar que se cumplan con buenas condiciones laborales

1.6 El papel de la Universidad

El papel de la universidad debe ser fundamental para contribuir a la mejor inserción de los jóvenes a las empresas. Pero no solo eso, debe velar por educar a apoyar a que conozcan y se defiendan ellos mismo de los abusos laborales. Esto es teniendo pleno conocimiento de sus derechos laborales con fundamento en la legislación vigente.



Marco Teórico

2. Planes de vida y carrera

En esta sección del trabajo se expondrá la definición de algunos autores, los elementos que estos mismos autores consideran son los elementos que componen al plan de vida y carrera y la importancia que tiene realizar una detallada planeación de carrera para lograr el éxito profesional.

2.1 Definición

Debido a la relevancia para el área de recursos humanos de tener planes de carrera para su personal, por lo que es oportuno conocer los autores que definen el concepto de manera general y específica.

De acuerdo con Mondy (2010) la planeación de la carrera es “un proceso continuo a través del cual un individuo establece metas para su carrera, e identifica los medios para lograrlas”. Esto significa conocer las situaciones a enfrentar y desarrollar las capacidades para conseguir la solución de problemas y así alcanzar sus objetivos.

También es relevante enfocarse en su historial laboral como lo describe Hellriegel y Slocum (2004) una carrera se define como “una secuencia de puestos relacionados con el trabajo o labor que ocupa una persona durante su vida laboral”. Por lo tanto, las personas que se desempeñen en un puesto de trabajo ya están realizando su carrera, por lo que es importante que esté en concordancia con su plan previamente establecido.

Según Dessler (2004) una carrera se define como “las posiciones laborales que un individuo ha ocupado durante muchos años”. en este sentido es importante conocer la trayectoria del personal y si este cuenta con elementos,



capacidades e intereses para poder desarrollar su potencial dentro de la organización.

En el contexto latinoamericano Nieves (2010) define el plan de carrera como “no son más que el conjunto de pasos y niveles distribuidos en años de experiencia, niveles académicos, calidad del desempeño y otros factores de importancia relativa que se le ofertan al neo-empleado y al trabajador activo con la firme intención de motivarlo y ofrecerle un futuro próspero basado principalmente en su esfuerzo”.

2.2 Elementos que la componen

Los programas de entrenamiento Dentro de la organización, el gerente o administrador tienen la misión de comunicar misión, políticas y procedimientos, también de facilitar una retroalimentación oportuna al empleado; debe proporcionar a éste asignaciones y apoyo, estableciendo una planeación de carrera que concrete una continuidad de largo plazo dentro de la organización, que garantice capacitación y oportunidades de desarrollo.

La mejor manera de tener resuelta la cuestión del desarrollo y establecer una base firme y una línea directa de trabajo es determinar el o los entrenamientos que debe tener cada puesto a ser ocupado. Normalmente, este aspecto se establece de manera genérica y las cuestiones técnicas suelen estar mejor definidas que las cuestiones actitudinales o más genéricas. Una forma podría ser determinar entrenamientos o capacitaciones por grupos o niveles

2.3 Importancia

Es importante tomar decisiones sobre el futuro de nuestra carrera laboral para mejorar nuestra situación que vayan acorde con las metas u objetivos que nos planteamos en años previos que contribuirían a encauzar una mejora. En lo cual



se invierte mucho tiempo y dinero para lograrlo sin embargo a veces no se logra el resultado esperado.

Por lo que no es suficiente tener el mayor grado académico para poder encontrar el trabajo idóneo con nuestros objetivos u obtener el éxito. Por lo que es importante planear primero una vida personal enriquecedora, después encaminarse con una buena vida académica y posteriormente se logre alcanzar las metas laborales.

En la administración de personal el plan de vida y carrera se considera un tema con cierto grado de incertidumbre para los jóvenes, debido a la disminución de la mejora de los planes retiro que las empresas les ofrecen. En la actualidad, las organizaciones enfocan su atención en las capacidades que estos les pueden ofrecer para mejorar sus utilidades. Sin embargo, en los últimos años ha aumentado la cantidad de jóvenes que buscan insertarse al mercado laboral, con el objetivo de encontrar buenos planes de vida y carrera en una empresa, sin embargo, ha disminuido, lo que ha provocado mayor incertidumbre sobre el futuro laboral y de retiro de la mayoría de los jóvenes en las próximas décadas.



3. Inducción

En esta parte del trabajo se comentará de las que se considera las definiciones más atinadas y las herramientas más necesarias para realizar una buena inducción.

3.1 Definición

La inducción es un proceso en el cual el empleado ya ha sido contratado por parte de la empresa por lo que es necesario que la administración de personal tenga un buen plan para lograr una inducción satisfactoria. Según Gary Dessler (2004) la inducción a los empleados “es la presentación a los trabajadores nuevos la información básica sobre lo que necesitan conocer para realizar sus funciones de manera satisfactoria, como la información acerca de las normas de compañía”.

Los objetivos de la inducción deben ser:

Figura 1

Objetivos de la inducción



Lograr que se sienta
bienvenido

Hacer que entienda la
organización

Especificarle claramente lo que
se espera de él en términos de
trabajo y comportamiento

Suponer que comenzará a
socializar en las formas
tradicionales de la compañía
respecto de actuar y hacer

Fuente: Dessler, (2004)

Por lo tanto, al saber su definición es importante contar con un programa de inducción, el cual contenga la presentación de los otros trabajadores con los que tendrá interacción y un recorrido por las instalaciones. Además de los manuales de trabajo que deberán contener: el horario de trabajo, evaluaciones de desempeño, remuneraciones y prestaciones.

3.2 Herramientas

Algo también relevante son las políticas de empresa las cuales abarcan: las rutinas o cultura a seguir de la empresa, la organización, las operaciones y las medidas de seguridad. En conclusión, el encargado de personal debe posteriormente, darle un seguimiento al estado anímico de nuevo integrante y a su desempeño.



4. Socialización

La socialización es una parte complementaria a la inducción que es de suma importancia por lo que en este apartado se definirá.

4.1 Definición

La socialización es el proceso continuo de inculcar a todo el personal actitudes, estándares, valores y patrones de comportamiento que prevalecen en la empresa, de sus diferentes decisiones que esperan observar de sus empleados.

La socialización puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar y facilitar la socialización de los nuevos empleados. En el ámbito de la inducción y ubicación del nuevo integrante del equipo de trabajo, la socialización es el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización.

El proceso de socialización en términos del ajuste progresivo entre los valores de la organización, por una parte, y los del individuo, por la otra. Por medio de métodos formales, como los programas de inducción, o mediante enfoques informales, como los grupos espontáneos de iniciación al trabajo (fenómeno que puede presentarse en ciertas organizaciones), los valores de la compañía se transmiten a los recién llegados.

Los programas de inducción constituyen un efectivo instrumento de socialización. Dado que la mayoría de los recién llegados experimenta un intenso deseo de ser aceptado, casi todos intentan adoptar las pautas de conducta que rigen en la organización.



5. Desarrollo

En esta sección se tratará el desarrollo, en sentido específico como deberían las organizaciones tener buenos planes de capacitación y desarrollo que en verdad beneficien a sus trabajadores.

5.1 Definición

El desarrollo a largo plazo del capital humano de la organización —que es diferente a la capacitación para un puesto específico— va adquiriendo creciente importancia en el contexto del planteamiento estratégico de la corporación. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo, se incrementa el nivel de satisfacción laboral y se reduce la tasa de rotación del personal.

El desarrollo del capital humano es un método efectivo para enfrentar los desafíos del área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de los empleados.

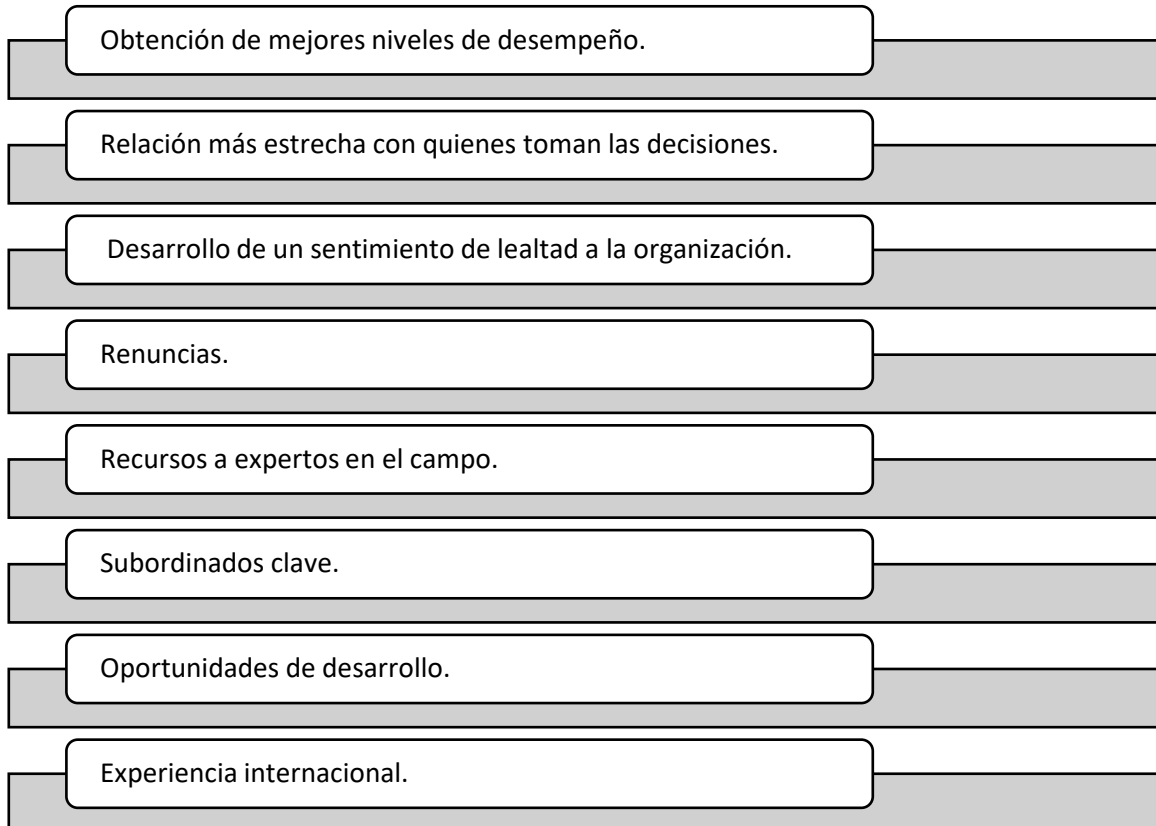
El desarrollo profesional es un fruto de la planeación de la carrera profesional. Éste comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. En esta sección se pasa revista a las tácticas que los empleados pueden utilizar para obtener sus objetivos profesionales, y a continuación se considera la función que el departamento de recursos humanos puede desempeñar en este campo.

El desarrollo de la carrera individual se inicia con la disposición a lograr metas y la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva. Cuando esto ocurre pueden fijarse metas concretas, como aparecen en la figura 2:



Figura 2

Metas concretas





6. Retiro

En este punto se hablará de los planes de retiro actuales con los que cuentan los trabajadores, es decir, lo que ofrecen las empresas y los sistemas de ahorro para el retiro. Además de ofrecer algunas propuestas de políticas que mejorarían las opciones de retiro de los trabajadores.

6.1 Definición

El mecanismo para retirarte y poder contar con una pensión es el sistema de pensiones en México y las administradoras de fondos para el retiro (Afores)*

Las empresas están obligadas a otorgar prestaciones a sus trabajadores; en México, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, todas éstas incluyen esquemas pensionarios. Éstos pueden ser por retiro voluntario, enfermedad relacionada con el trabajo o muerte accidental. Las prestaciones son reguladas por la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Hasta 1997, el Gobierno Federal había sido el garante de las pensiones administradas por el IMSS; sin embargo, debido a que —según el Consejo Nacional de Población (Conapo)— la esperanza de vida de los mexicanos aumentó del promedio de 65 años, en la década de 1990, a los 74, en nuestros días, como consecuencia de una compleja transición epidemiológica y demográfica de la población, ser el responsable se convirtió en una pesada carga para el Gobierno Federal.

Derivado de ello, las empresas, al incluir en sus esquemas de prestaciones las pensiones por retiro e invalidez, ya sean por edad o por enfermedad en el trabajo, requieren que los departamentos de recursos humanos estén permanentemente actualizados, conozcan las opciones que están establecidas en la Ley del IMSS y orienten correctamente a sus trabajadores para garantizar así un clima laboral favorable al depositar sus recursos en su cuenta individual. Para lograr lo anterior, en 1982 se creó el Sistema de Ahorro para el Retiro



(SAR) a fin de individualizar las aportaciones de cada trabajador y garantizar su derecho al retiro y a una pensión digna. El SAR coexistió durante años con la Ley del IMSS, lo que representaba para los patrones una doble tributación. En 1995, después de interminables análisis y consultas con organizaciones patronales y de trabajadores, se modificó la Ley del IMSS —que entró en vigor hasta 1997— para dar lugar a las Afores.

Esto significó la entrada de un nuevo sistema de pensiones que sustituye al sistema de solidaridad garantizado por el Estado y administrado por el IMSS. Así se elimina el reparto y se individualizan las aportaciones de cada trabajador sin importar la empresa donde haya laborado. Con la entrada en vigor de la Nueva Ley del Seguro Social se le agregó al ahorro para el retiro, que ya se aportaba a través del Seguro Social, la cuota relativa a la cesantía e invalidez al conjuntar en una sola cuenta individual los recursos de los trabajadores que habían sido aportados desde su primer empleo. Ésta es la principal contribución del nuevo sistema pensionario. De manera simultánea, diversas entidades financieras se dieron a la tarea de crear las Afores: surgieron 17 de ellas en 1997. A partir de entonces se inició un proceso de captación y registro de trabajadores que aceptaron su incorporación a alguna de éstas, y otro de individualización de cuentas por el IMSS, para finalmente transferir los recursos del Gobierno Federal a cada una de las Afores.

* Elaborado por el licenciado José Alfredo Guerrero Rivera, coordinador regional de Prestaciones Económicas y Sociales del Instituto Mexicano del Seguro Social. Agosto de 2007.

Las aportaciones se conforman a través de un esquema tripartito: Gobierno, patrón y trabajador. Los departamentos de recursos humanos las descuentan del salario del trabajador y, junto con la aportación patronal, las



enteran al Seguro Social. Estas aportaciones individuales se depositan en las Afores, que a su vez entregan los recursos a las sociedades de inversión de los fondos de retiro (Siefores), responsables de invertirlas y capitalizarlas, a fin de generar recursos suficientes para garantizar el pago de la pensión cuando se retira un trabajador. Para hacer uso de estos recursos es necesario cumplir con los requisitos establecidos por la Ley y efectuar el trámite de pensión ante el IMSS, contar con una edad de 60 años al momento del retiro y tener al menos 1 250 cotizaciones semanales aportadas, en el caso de cesantía o vejez, y 500 para el caso de invalidez, sin importar la edad. Los requisitos varían para los trabajadores que tengan aportaciones en los dos sistemas pensionarios. Para retiro por vejez o cesantía son necesarias, además de tener cumplidos 60 años de edad, 500 cotizaciones semanales, y para el caso de invalidez únicamente se requieren 150 cotizaciones, sin importar la edad.

Es importante comentar que los trabajadores que tuvieron aportaciones antes de la entrada en operación de las Afores podrán optar siempre por el esquema que más les beneficie: el de solidaridad o el de las aportaciones individualizadas. Para tal efecto, el IMSS tiene la obligación de dar a conocer al trabajador, al momento de su solicitud, los montos y condiciones a los cuales tiene derecho en ambos esquemas para que éste pueda decidir cuál le conviene.

Después de realizar un análisis de la información considero importante que los administradores de recursos humanos estén informados de las nuevas disposiciones de la administración de los recursos de la afora. Para esto es necesario crear conciencia de las consecuencias de no prepararse para su retiro, así sea, en algunas décadas es necesario contar un plan de retiro.



7. Propuesta: revisión de programas de retiro de empresas mexicanas a sus jóvenes trabajadores

Por último, se realizará una propuesta de cada punto tratado en las partes anteriores del trabajo, en específicos del plan de carrera para los empleados y las oportunidades que existen para los jóvenes trabajadores en México.

En la parte del contexto es importante mejorar las condiciones y las herramientas que se ofrecen a los jóvenes para una mejor inserción al mundo laboral.

7.1 Empresas Nacionales

Las empresas de análisis del presente trabajo son Bimbo, Martí y Cementos cruz azul. En las cuales se realiza una breve descripción de cada una de estas organizaciones. Además de sus características relevantes en sus planes de carreras, capacitación o desarrollo de personal que ofrecen a sus trabajadores.

Grupo bimbo

Grupo bimbo es una empresa cimentada en la filosofía de sus fundadores y colaboradores (forma de llamar a sus trabajadores). De acuerdo con esta filosofía, la empresa la integran su respuesta a sus necesidades económicas, Además, es un espacio en donde se procura la realización plena de las personas.

Es una empresa que motiva el desarrollo, el trabajo efectivo, el orden y el respeto para que la empresa funcione con eficacia y armonía. Para esto, la organización establece una relación entre jefe y colaborador que busca se logren los principios de respeto, justicia, confianza y afecto. Estos principios, buscan que el colaborador tiene cualidades, logré objetivos y que su realización esté vinculada al respeto, reconocimiento, confianza, afecto y compensación.



Por esto, bimbo lleva a cabo evaluaciones periódicas que le permitan identificar las áreas fuertes en las que hay que dar reconocimiento, pero también aquellas en las que se requieren mejoras.

Por lo tanto, la empresa realiza la capacitación esencial para que los colaboradores cuenten con los conocimientos para el desarrollo de competencias necesarias para el mejor desempeño de su trabajo. Para esto imparte con toda oportunidad la instrucción correspondiente. Esto contribuye a fortalecer su confianza en ellos para que sus tareas puedan contribuir con ser siempre una empresa altamente productiva y que toma en cuenta el aspecto humano de sus trabajadores.

Plantilla Laboral

Grupo bimbo cuenta con aproximadamente 122,825 de colaboradores dentro de la nómina. De estos, a pesar de existir una política global para la contratación de residentes locales como proceso de contratación estandarizado, el reclutamiento se realiza enfocado a talentos locales.

Por lo que más del 80%% de sus altos directivos, son de la comunidad local. Es por ello que los puestos de primer nivel directivo o de gerencia, en lo posible, deben de ser cubiertos con personal interno. Cuando no existen candidatos dentro de bimbo con el perfil de competencias requerido por la posición vacante se buscarán de forma externa. En consecuencia, la permanencia laboral se encuentra ligada a la calidad de vida en el trabajo, la seguridad, capacitación, remuneración y otros factores importantes que hay en la empresa.

Desarrollo de Talento

Bimbo intenta desarrollar las capacidades de todos sus trabajadores a través de la cooperación y el intercambio de ideas. Bimbo invierte en proporcionarle



continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades, nuevos desafíos que los estimulen y mantengan satisfechos con su trabajo y así reconocer su potencial ofreciéndoles nuevas oportunidades.

Formación y educación

Como parte de la filosofía de la empresa, extienden su labor como empresa hacia las familias de sus trabajadores a través de programas de formación y educación, asesoría, prevención, control de riesgos y tratamiento de enfermedades. Esto para mantener estos valores de empresa de tradición familiar.

Martí

Martí es una empresa de venta de artículos deportivos que parte esencial del desarrollo de es la implementación de una cultura organizacional de fomento hacia las capacidades de sus empleados ofreciéndoles planes de carrera, desde los construyen sus objetivos y estrategia de negocio.

Dentro de sus objetivos están el crear una empresa sustentable, productiva y que se preocupa por el bienestar humano de sus trabajadores. En su misión intenta que sus trabajadores tengan un estilo de vida saludable. Asimismo, ayuda a cumplir los objetivos laborales y crecer en lo personal desde su enfoque del mundo del deporte.

Martí ofrece distintos puestos de trabajo como ser becario “community manager”. En el cual ubica jóvenes que se inicien en la carrera de comunicación o mercadotecnia digital en la industria del deporte, esto ayuda a empezar la vida laboral desde las prácticas profesionales.

También ofrece el programa de becario de contabilidad para jóvenes que inician su experiencia laboral, busca a los mejores estudiantes de contabilidad del país,



que gusten del deporte, para que “se pongan la camiseta del equipo ganador”, como una forma de incentivar que van a una gran empresa.

Existen muchas formas de desarrollar carrera. Martí realiza al igual que bimbo contratación interna y hace rotación de tareas. Esto según ellos para generar oportunidades de crecimiento, tanto a nivel profesional como personal, ya que puedes alternar funciones y asumir responsabilidades nuevas. La empresa esta presentes en muchos estados de México y tienen una fuerte expansión que brinda muchas oportunidades de vacantes a nivel nacional.

En martí resaltan las historias de éxito como le llaman ellos, las cuales son testimonio de su labor y desarrollo dentro de la organización como, por ejemplo: La historia de Paola T. dentro de Grupo Martí. En donde se resalta el ser una pieza importante y ejemplo a seguir para muchos por su disciplina, perseverancia y una excelente estrategia de desarrollo. En donde además resaltan en que para lograr sus objetivos profesionales, un empleado tiene que estar dispuesto a sacrificar su calidad de vida, y en este caso se ha demostrado ser la excepción a esta regla.

Inicio su inserción laboral con un anuncio en internet de reclutamiento masivo, fue lo que hizo que en enero del 2010, a sus 20 años, Paola llegara a las instalaciones de martí eureka para ser entrevistada. Su primer objetivo fue pasar por los filtros necesarios para conseguir lo que sería su primer empleo dentro de Sport City como recepcionista, trabajo que desempeñó durante 6 meses y en el cual, por su dedicación y perseverancia, le ofrecieron la oportunidad de desempeñarse en el área de cajas. Su deseo de crecer dentro de grupo martí aumentaba, al mismo tiempo que crecía su inquietud por superarse académicamente:



“Me di cuenta que para seguir creciendo tenía que estudiar una licenciatura. A mis superiores les encantó la idea y gracias a ellos tuve la oportunidad de estudiar Psicología por las mañanas y trabajar por las tardes”

Fue después de año y medio de desarrollo que deciden ascenderla de nueva cuenta. Esta vez, comienza a relacionarse con el área de Recursos Humanos como Auxiliar Administrativa en donde su labor principal era ver nóminas y recibos.

Gracias a sus resultados, Martí le brinda la oportunidad de aplicar evaluaciones para encontrar de nueva cuenta un ascenso en su carrera profesional pasando con éxito todas las pruebas necesarias.

“Cuando estaba en operación, por la escuela y el trabajo, subí mucho de peso. Mis compañeros de acondicionamiento físico me motivaron para mantenerme activa y me ayudaron a disciplinarme sanamente.”

Entre sus estudios universitarios y la oportunidad laboral en el área de RRHH de Grupo Martí, decide orientar su carrera a psicología organizacional y es cuando le proponen llevar el tema de reclutamiento para el área deportiva. Su compromiso con la operación, la lleva a ser sometida de nuevo a evaluaciones y al ver su desempeño, surge una nueva oportunidad de llevar a cabo el reclutamiento de todas las cadenas por 2 años.

“Es una empresa muy noble para trabajar, cada quién decide hasta dónde llegar, la empresa te da la oportunidad.”



Actualmente sus resultados y constantes compromisos la han impulsado a crecer por lo que al día de hoy y desde hace un año, es encargada de llevar vacantes corporativas.

El siguiente paso, con la nueva gestoría, la impulsa a que su próxima meta sea obtener los conocimientos necesarios para desempeñarse en una coordinación o más. “Me encantaría seguir creciendo dentro del grupo.”

“Doy gracias a Grupo Martí porque por ellos terminé la escuela. He conocido gente increíble, aquí tengo gente muy allegada a mí, el ambiente laboral está muy padre y desde que entró la nueva gestoría se ha visto un gran cambio. Estoy muy contenta.”

Otra historia de éxito para Martí es la de David López de la Peña, que, de publicista, jugador de fútbol americano y coach de IPN por 14 años a gerente general de club sport city. Su personalidad y buen desempeño laboral han hecho que, la carrera que inició David L. dentro de Martí desde hace 8 años dé sus frutos el día de hoy que recibe la oportunidad de desarrollarse como gerente general de sport city reforma.

David L. comenzó a destacar como entrenador de piso en sport city mundo e, su primer club. Al cumplir 6 meses, obtuvo su primer crecimiento como técnico. Su entrega, entusiasmo y aportaciones, lo hicieron escalar a la posición de coordinador deportivo por 6 años.

“El mayor reto fue capacitar gente haciendo manuales y dar cursos al staff deportivo, buscando la forma de seguir aportando a los clubes.”



Lo que más agradece de Sport City es la oportunidad que le han dado, es publicista y deportista, pero le dieron valor a su trabajo apoyándolo profesionalmente y dándole crecimiento.

Actualmente, dice concentrarse en la gerencia buscando mejoras continuas. Su plan principal es consolidarse y posicionarse como uno de los mejores gerentes haciendo lo que mejor sabe hacer; buen equipo e invitando a su gente a crecer, impulsarlos a que tenga plan de vida y seguir formando una carrera llena de éxitos y satisfacciones como hasta ahora lo ha hecho.

“No tengan miedo a salir de su zona de confort, no pierdan el foco de lo que quieren, tengan claro sus necesidades y objetivos. Aprendan a no perder la meta dentro de la empresa y trabajen para conseguirlo con tenacidad, humildad y mucha disciplina.

Capacitación y desarrollo

Grupo martí proporciona capacitación interna a todos los niveles. Buscan que sea un lugar donde sus empleados se sientan más valorados y en donde se les brinde la oportunidad de desarrollarse. Esto se logra tanto con las posibilidades de rotación y promoción interna, así como también al ofrecer oportunidades de desarrollo a nivel nacional.

Revisión de diálogos abiertos

Piensan que el “feedback” y las evaluaciones de trabajo son importantes para el desarrollo y la satisfacción de sus empleados. sus evaluaciones anuales y las revisiones de salario, son solamente algunas de sus maneras para garantizar su crecimiento. Consideran que el desarrollo personal y profesional de sus empleados es una parte integral del desarrollo.



Cementos Cruz Azul

Cementos cruz azul es una empresa productora y comercializadora de cementos hidráulicos con cuatro plantas en México en los estados de Hidalgo, Oaxaca, Puebla y Aguascalientes.

Forma parte del Núcleo Cooperativo Cruz Azul, el cual está integrado por empresas independientes en su gestión, que proveen de servicios para la producción de cemento.

La Cooperativa es propietaria del grupo cruz azul, empresas pertenecientes, algunas de ellas a la industria de la construcción y otras que participan en otros ramos mercantiles, Lo interesante de esta empresa es la configuración laboral que ofrecen y plantean para dar solución a las necesidades de empleo y vocación de los familiares de los trabajadores y de los habitantes donde se establecen sus fábricas.

Su misión es procurar el bienestar humano, económico y social, de todos sus integrantes, así como, de las comunidades donde realizan sus actividades para mantener su lugar en la industria de la construcción, mediante la educación continua, la búsqueda permanente de la calidad en todos sus productos y servicios, y el desarrollo de modernas empresas de iniciativa social.

En el área social cruz azul considera importante el apoyo social a sus trabajadores como lo es, contribuir a un mejor nivel de vida para sus habitantes, contar con servicios educativos y de salud necesarios para lograr la edificación de su sistema integral y humano.

Existe también la fundación cruz azul pro comunidades, este es un proyecto creado para hacer frente a la necesidad de apoyo comunitario requerido en el entorno de la cooperativa cruz azul. Su propósito central es la obtención de



medios que beneficien a determinados grupos sociales o individuos en situaciones vulnerables. El trabajo social abarca ocho áreas: salud, alimentación, fomento a la educación, cultura, ecología, obras de infraestructura, emergencias y colecta de donativos.

Igualmente hay un centro clínico psicopedagógico integral que Inicio operaciones en 1996 para dar respuesta a necesidades especiales de educación, a través de talleres de capacitación, terapias, actividades recreativo-culturales y atención médica, cuya finalidad es el desarrollo integral de personas con capacidades diferentes, logrando así su incorporación en la sociedad.

Algo interesante de esta empresa que muy pocas tienen es la asociación de socios jubilados, que surge en 1987 como una asociación civil sin propósito de lucro que agrupa a los socios jubilados y pensionados que deseen pertenecer a ella, fomentando toda clase de actividades cívicas, sociales, culturales y deportivas; como medio de entretenimiento, superación individual y mejora colectiva.

Por último, está el programa desarrollo humano integral cruz azul, que inicia en 2007 por la inquietud y necesidad de apoyar el desarrollo humano de los integrantes del núcleo y grupo cruz azul; a través de conferencias, talleres, paneles, convivencias, concursos e información cultural, ofreciendo un espacio de formación que impacta no sólo el desarrollo individual, sino de todo el núcleo familiar y que se refleja en la unión como organización.



Cuadro comparativo de las tres empresas nacionales.

Plan de carrera: Características para encontrar a los trabajadores mas competentes de desarrollo dentro de la empresa.

Alcance: Especificar el rango de áreas para las que se ha diseñado y los niveles que involucra.

Objetivos: Detallar los objetivos que la organización pretende alcanzar con el programa de desarrollo. Diseño de carrera estándar: Indicar de manera precisa los niveles y requisitos para acceder a cada uno de ellos.

Comunicación amplia: La comunicación debe abarcar como mínimo dos planos. La organización en su conjunto debe estar informada de los planes de carrera. Los involucrados, participantes y jefes deben conocer los planes a detalle.

Clarificar y difundir que no implica promesa alguna: Describir una carrera estándar y los pasos necesarios para transitarla. Aunque es esperable, no implica promesa de la empresa otorgar el puesto.



Cuadro comparativo de empresas nacionales

Características/Empresas	Bimbo	Martí	Cruz Azul
Alcance	Programas a nivel nacional e internacional.	Programas a nivel nacional.	Programas a nivel nacional.
Objetivos	Programas de desarrollo precisos	Programas de desarrollo precisos	Programas de desarrollo no precisados
Comunicación	Comunicación medianamente precisa sobre planes de carrera para trabajadores y jefes.	Comunicación precisa sobre los planes de carrera para empleados y jefes.	Comunicación poco precisa sobre los planes de carrera de los trabajadores y jefes.
Difusión	Difusión medianamente precisa sobre los pasos para realizar carrera en la empresa.	Difusión precisa sobre los pasos para realizar carrera en la empresa.	Difusión bajamente precisa de los pasos para realizar carrera en la empresa.



7.2 Empresas Internacionales

Google.

Es una empresa especializada en servicios de Internet con sede en los Estados Unidos con sede en la localidad de Mountain View, cercana en distancia de San Francisco, California, ahí se encuentra la sede central de Google, una de las mejores empresas del mundo para trabajar, según la revista *Fortune*.

Esta empresa dentro de sus planes de carrera cuenta con salarios elevados por lo que muchas personas en el mundo les gustaría trabajar. Google cuenta con el mejor talento del mundo, al que remunera por encima de la media de su sector. Según *Fortune*, que cita al portal de empleo *Glassdoor*, los becarios de la sede de Google cobran 5.800 dólares al mes, un salario que puede llegar hasta los 6.700 dólares para ingenieros especializados en software.

El salario no es el único incentivo que ofrece. Además, dentro de sus instalaciones hay espacios de ocio, comida y bebida gratis, y un mobiliario colorido, con el fin de motivar a la plantilla y, en última instancia, fomentar la productividad.

Un elemento importante para la empresa es la Innovación. En donde se busca combinar el talento con la libertad, con la que google fomenta la colaboración entre los empleados. Algo interesante es el hecho de que varias escuelas, asociaciones y empresas intentan visitar sus instalaciones para imitar sus formas de trabajo.

Otra característica relevante es su política de vestimenta informal, una de las cosas más llamativas para alguien que no quiere seguir las pautas de otras



generaciones. Asimismo, la edad media de los empleados no supera los treinta años, por lo que la inserción laboral a sus filas es para gentes recién salida de la universidad.

Google trabaja para conservar su cultura corporativa y flexibilidad y como una empresa de tecnología que a pesar de su crecimiento durante los últimos años. También considera importante su comunicación interna. La compañía proclama mensajes que ayudan a crear un sentido de lealtad y compromiso de los empleados para con la empresa.

Google como otras empresas de tecnología proponen a sus empleados que colaboren con diferentes causas sociales y promueve que éstos cuiden su salud y mejoren sus hábitos alimenticios. Sin embargo, parece que solo les ofrecen planes de carrera buenos mientras permanezcan en la organización, pero en ningún sentido si intenta mantenerse por muchos años, a menos que su innovación le siga sirviendo a la empresa para cumplir con sus objetivos.



DHL (paquete), DHL México

Esta empresa cuenta con más de 550 000 empleados en más de 220 países y territorios. Ofrecen una amplia variedad de trabajos. Además de distintas oportunidades laborales para incorporarse a sus equipos de operaciones de DHL, instalaciones y oficinas en todo el mundo.

DHL ofrece a estudiantes y graduados varias oportunidades de unirse a proyectos emocionantes, gestionar desafíos difíciles y asumir responsabilidades: la forma correcta de iniciar su carrera. Por medio de programas para practicantes y graduados, tienen un inicio adecuado en DHL y estar preparados para desafíos y en su carrera futura.

En el desarrollo de carrera profesional, ofrecen muchas oportunidades para que su empleado de desarrollen en su puesto y adquieran conocimiento y experiencia. También les brindan capacitación en el trabajo, actividad importante para que adquiera habilidades, conocimientos y certificación que lo ayuden a responder mejor a las demandas de su trabajo.

Un puesto en DHL, ya sea un gerente o un asistente, que opere un montacargas o pilotee un avión, se le intenta garantizar que su carrera con el grupo sea lo más satisfactoria y exitosa posible.

Por otra parte, su cultura intenta que sus empleados tengan la oportunidad de superarse y así producir resultados. Les hacen una encuesta anual a los empleados para escuchar sus opiniones, y las de todos nuestros empleados, y les permite ayudar a definir el rumbo de la compañía.



Su Plan de Carrera y Desarrollo

Las funciones dentro de DHL son tan diversas como las personas que las desempeñan. Algunos de sus empleados ocupan varias funciones durante su carrera: comienzan como practicantes o en el piso de ventas y van escalando posiciones por los distintos departamentos y divisiones.

Por lo tanto, puede tener varios caminos profesionales dentro de DHL. Por ejemplo, puede comenzar como gerente de ventas de un país y, finalmente, convertirse en vicepresidente de ventas y marketing de una de sus sedes regionales, o tal vez pasar de ser un practicante en gestión de talentos a ser el jefe regional recursos humanos en una de sus divisiones.

También aseguran apoyar con recompensas al trabajo de sus empleados con un sueldo competitivo, para esto cuenta con distintos programas como:

- *Certified* es la iniciativa global del grupo, enfocada en el compromiso de los empleados y el cambio cultural para lograr la excelencia y la calidad de servicio. Gracias a esta capacitación, adquirirá las habilidades y el conocimiento necesarios para satisfacer a los clientes.
- Además, les brindan programas de liderazgo divisional y programas de capacitación funcional en todas las unidades comerciales para satisfacer las necesidades específicas de desarrollo.
- *My Talent World* es el sistema de Deutsche Post DHL Group que proporciona apoyo al grupo en cuanto a la selección de personal y la capacitación, además de los procesos de desempeño y talentos.

Carrera en DHL



Intentan encontrar a personas laboriosas y apasionadas dentro del grupo para que se incorporen a alguna área como, por ejemplo:

- Transportes de fletes
- Conductores y operadores
- Ingeniería y mantenimiento
- Soluciones para cadenas de suministro
- Aduanas, seguridad y seguros
- Salud, seguridad y medio ambiente
- Pilotos y operaciones de vuelo

Cuentan con un equipo en distintas áreas para ser competitivos, intentan ubicar el talento correcto en las áreas de gestión, finanzas, tecnologías de la información, recursos humanos, estrategia y otras funciones para que los equipos tengan un impacto positivo en la vida de las personas TI. Aquí se muestran sus distintas áreas donde ofrecen su plan de carrera.

- ❖ Finanzas y control
- ❖ Consultoría y gestión de proyectos
- ❖ Recursos humanos
- ❖ Adquisiciones
- ❖ Trabajo de muebles, flotas e instalaciones
- ❖ Estrategia
- ❖ Gestión de innovación
- ❖ Legal



También existe otras áreas en donde se puede desarrollar el plan de carrera como lo es marketing, ventas y soporte. Para esto se mencionan las divisiones a las que los trabajadores se integran.

- Ventas y desarrollo comercial
- Servicio al cliente
- Administración
- Marketing y comunicaciones
- Comercio electrónico

DHL ofrece un amplio rango de oportunidades de carreras tanto en México como en el mundo, por lo que para varias personas que busquen hacen carrera en una empresa extranjera en México con buenas opciones de desarrollo puede ser la oportunidad adecuada para incorporarse a algún programa.



Coca cola-Femsa

Coca cola es otra empresa extranjera con sede en México que procura hacer crecer a sus empleados para que logren un desarrollo dentro de la empresa

Coca-Cola México se posiciona como el número uno en la categoría de más de 3,000 empleados. La preocupación principal de la refresquera es que sus trabajadores crezcan tanto en lo profesional como en todos los ámbitos de su vida.

Este 2013 el ranking de Expansión evaluó a 537 compañías de las cuales sólo 148 fueron certificadas como Súper Empresas. Éste es el séptimo año consecutivo que la publicación elige a las mejores firmas para trabajar precisamente por tener las mejores prácticas, políticas y procedimientos para el capital humano.

La empresa intenta llevar a cabo el desarrollo de sus empleados al límite. Por lo tanto, encontrar gente capaz de colaborar y aprender. Estas políticas de desarrollo se materializan en planes de carrera, promociones y horario flexible . Y en eventos deportivos y culturales en los que participan los empleados y sus familias.

Un ejemplo de captación de personal, es por ejemplo, el caso de Juan Carlos Mallet, quien hace algunos años motivado por el prestigio de sus marcas se postuló vía internet para hacer sus prácticas profesionales en la refresquera. Fue elegido y asignado al área de investigación. Un año más tarde obtuvo un puesto fijo y dos años después comenzó a desarrollarse en el área de marketing.

En estos primeros años, sus metas personales se alinearon con los objetivos comerciales de la empresa, despertando su motivación por crecer. Después de



transitar por cinco puestos diferentes, en un plan de carrera que él mismo diseñó, hoy es subdirector de marca coca-cola.

La empresa cuenta con un programa de integración para gestionar, desarrollar y motivar a la gente nueva que se insertará al grupo de trabajo.

También coca cola tiene estándares de evaluación de sus operaciones con el propósito de identificar y tomar acción para desarrollar la continuidad de su personal. Además, hay un proceso de sucesión continúa con una oferta profesional diferenciada, que sustenta la asignación adecuada de los recursos para cada tipo de talento.

Esto se traduce en acciones tales como programas de desarrollo acelerado para talento gerencial actual y futuro, monitoreo constante de nuestro plan de compensaciones y cumplimiento con el plan de movilidad de los colaboradores. Por ello, personal interno cubrió 78% de los puestos para directores y gerentes, 78% en el nivel gerencial medio. De estos movimientos, 65.7% representan promociones en todos los niveles de la organización.



Plan de carrera en Coca-Cola FEMSA

Después de un análisis coca cola femsa toma en cuenta a sus colaboradores proporcionarles información para impulsar su carrera en la empresa, comunicando claramente planes de carrera.

A través de pláticas de desarrollo profesional, buscan empoderar desde su perspectiva el impulso de sus carreras, además de habilitar a los líderes para que guíen el crecimiento de sus trabajadores a sus intereses basado en un modelo de autodesarrollo. Un dato relevante es que el 42.7% de sus requerimientos de personal se cubrió con candidatos internos.



Cuadro comparativo de empresas extranjeras

Características/Empresas	Google	DHL	Coca cola
Alcance	Programas a nivel nacional e internacional	Programas a nivel nacional e internacional	Programas a nivel nacional e internacional
Objetivos	Programas de desarrollo medianamente precisos	Programas de desarrollo ampliamente precisos	Programas de desarrollo ampliamente precisos
Comunicación	Comunicación parcialmente precisa de los planes de carrera	Comunicación altamente precisa de los planes de carrera	Comunicación precisa de los planes de carrera.
Difusión	Difusión amplia de los planes	Difusión amplia de los planes	Difusión amplia de los planes



8. Conclusiones

La planeación de carrera debe ajustarse al número de objetivos de cada área y hay que prepararse para una serie de contingencias que pueden ocurrir cuando se pretenden alcanzar los mismos. Hay que estarse actualizando conforme los intereses vayan cambiando, pero también conforme vaya modificándose el ambiente laboral.

Considerando los cambios en el entorno mundial y organizacional, la planeación de carrera es básica para la supervivencia y mantenimiento de los empleados en las organizaciones. La planeación de carrera es un proceso continuo de la evaluación de sus capacidades e intereses, revisar las oportunidades laborales que tuvo y que tendrá, ver alternativas que mejoren el desarrollo de la carrera, ponerse metas claras y realizar actividades prácticas que fomenten su desarrollo.

Es necesario implementar planes por parte del área de recursos humanos en de desarrollo del personal que cuenta con el potencial, tiene la posibilidad y cuenta con la posibilidad ascenso. Dado que esto siempre estará en función de que se justificar que los recursos invertidos en el área y que solventan la productividad de la empresa.

Por último, el trabajador debe optar por otras alternativas de fuentes de ingresos aparte de tener un plan de carrera en una empresa, porque debido a las condiciones nacionales e internacionales es muy difícil que se le puedan ofrecer un plan de carrera de acuerdo a lo que busca. Por lo que es necesario mantenerse actualizado con conocimientos que le ayuden a mejorar su potencial para tener



mejores herramientas de empleabilidad en una empresa o de manera independiente, haciendo un plan personalizado de carrera en sus diferentes rubros de vida.



Bibliografía

Arias, Galicia, F, y Heredia Espinosa, V. (1999), *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*, Editorial Trillas, México. 771 págs.

Dessler, G. (1994), *Administración de personal*, Prentice-Hall, México, 812 págs.

García, María, Marina Castillo y Norma González. (2012). *Desarrollo y calidad de vida para los Recursos humanos*. noviembre 20, 2019, de FCASUA.UNAM Sitio web: http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/administracion/5/apunte/LA_1427_01027_A_Desarrollo_calidad_vida_V1.pdf

Hellriegel, D y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a. ed.). México: International Thomson Editores.

Mondy, R. (2010), *Administración de recursos humanos* (11va, ed.) México: Pearson

Werther, W. Davis, K. (2008), *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*”, McGraw Hill, México.

Martiarena Ruiz, Raúl. (Marzo 24, 2015). El truco de las grandes empresas para tener el mejor personal. Febrero 21, 2020, de Redacción SIPSE Sitio web: <https://sipse.com/negocios/empresas-capacitacion-personal-master-trabajadores-143527.html>

Grupo Martí. (2018). Filosofía martí. febrero 21, 2020, de Grupo martí Sitio web: <http://talento.marti.mx/filosofia>

Nieves Zubillaga, Irma. (2010). Planes de carrera: ¿mito o realidad? febrero 3, 2020, de Observatorio Laboral Revista Venezolana, 3, 75-92 Sitio web: <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219014912005.pdf>



Grupo bimbo. (2013). Informe anual integrado. febrero 5, 2020, de Grupo
bimbo, pp. 54-117 Sitio web:
[https://grupobimbo.com/sites/default/files/Grupo-Bimbo-informe-anual-
2013.pdf](https://grupobimbo.com/sites/default/files/Grupo-Bimbo-informe-anual-2013.pdf)