

PLAN DE CARRERA: PERSPECTIVAS DEL PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA MAQUILADORA EN CIUDAD JUÁREZ

Luis Alberto Reyes Limón¹
Fabián Daniel Velázquez Vázquez²
Fany Thelma Solís Rodríguez³

La presente investigación aborda el tema plan de carrera, buscando conocer las perspectivas que tienen los empleados del nivel operativo de una empresa maquiladora ubicada en ciudad Juárez sobre ello, ya que, resulta de vital importancia que las organizaciones conozcan las opiniones de sus empleados, a fin de mejorar los procesos de desarrollo del personal.

El plan de carrera es definido como las series de etapas y transiciones de posiciones ocupadas y trabajos realizados a lo largo de la vida de una persona, que varían de acuerdo con las influencias sobre el individuo, originadas de sus propias aspiraciones y de las imposiciones y expectativas de la organización y de la sociedad, y están en constante desarrollo y alteración (Dutra citado por Assunção, Carvalho-Freitas y Oliveira, 2015, p. 342).

Para motivar la formación y planeación de la trayectoria de los trabajadores dentro del entorno laboral, las organizaciones emplean un documento denominado plan de carrera. Según Poveda (2014), dicho documento se integra a partir de los años de experiencia y capacidades que hacen idónea a una persona para ocupar un puesto vacante, con esto, se busca llenar las expectativas de los trabajadores que se encuentran en constante desarrollo profesional.

Chiavenato (2009) señala que el plan de carrera no es más que la secuencia de puestos y actividades que desarrollan a una persona a lo largo del tiempo dentro de una organización. En contraste, De León (2014) afirma que consiste en un proceso continuo de hallazgos, en el cual las personas desarrollan paulatinamente un auto concepto ocupacional más claro, permitiendo así determinar con qué habilidades, talentos, conocimientos y necesidades cuentan.

Campos, Rodríguez y Vela (2015) indican que “la planeación de carrera es un proceso individual que ayuda a identificar oportunidades y consecuencias; permitiendo mantener un desarrollo direccionado, y finalmente, ayudando a determinar y alcanzar metas de carrera dentro de la organización” (p. 8). Poveda (2014) menciona que la esencia del plan carrera radica en buscar la formación de los empleados dentro de su ambiente

¹ Estudiante del programa de Administración de Empresas en la División Multidisciplinaria de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez en Ciudad Universitaria. Correo electrónico: al149467@alumnos.uacj.mx

² Estudiante del programa de Administración de Empresas en la División Multidisciplinaria de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez en Ciudad Universitaria. Correo electrónico: al137326@alumnos.uacj.mx

³ Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Profesora de tiempo completo en el programa de Administración de Empresas en la División Multidisciplinaria de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez en Ciudad Universitaria. Sus líneas de interés son el emprendimiento y la empleabilidad. Correo electrónico: fany.solis@uacj.mx. <http://orcid.org/0000-0003-2147-9826>

laboral, a fin de cubrir puestos que van a quedar vacantes o de nueva creación, y añade, que tanto la teoría de la motivación como la teoría de la gestión del conocimiento aportan conceptos que resultan esenciales para la creación y desarrollo del plan de carrera.

La teoría de la motivación proporciona términos sobre la satisfacción de necesidades del trabajador, algunos ejemplos son la compensación, las campañas de ascensos, el desarrollo de capacidades y el ambiente laboral seguro. En tanto, la teoría de la gestión maneja términos relacionados con el crecimiento organizacional, tales como la capacitación, la evaluación de desempeño, la innovación y el aprendizaje continuo, que permiten la transmisión de habilidades y conocimientos entre colaboradores, logrando con ello, un crecimiento intelectual tanto de los individuos como de la empresa.

Sin embargo, al momento de desarrollar un plan de carrera las organizaciones tienden a ignorar los cuatro supuestos mencionados por Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) los cuales son los siguientes: 1) quienes determinarán si se obtendrán resultados positivos o negativos de la carrera son los propios sujetos, no su entorno; 2) no existe una fórmula absoluta para desarrollar la carrera profesional, debido a que esta es subjetiva y tiene una importante relación con las necesidades de cada uno de los sujetos; 3) es necesario hacer un análisis con enfoque subjetivo y objetivo a los sujetos; 4) la carrera profesional debe incluir conceptos más complejos que el trabajo pagado, por ejemplo, las labores voluntarias y las actividades políticas constituyen también un componente importante para la carrera.

En la literatura, autores como Campos, Rodríguez y Vela (2015) “sugieren que toda empresa debe contar con un plan de desarrollo de carrera para sus colaboradores, que les permita la creación de ambientes de aprendizaje más fuertes” (p. 6). Lo anterior, contrasta con la encuesta denominada Tendencias del Entorno Laboral en México, efectuada por la compañía Kelly Services (2018) a 9000 personas, de la cual se obtuvo que únicamente el 49% de la población encuestada considera sentirse satisfecha laboralmente.

Para el caso de la industria maquiladora en Ciudad Juárez, la tasa de rotación de personal en enero de 2019 fue de 11%, según la Asociación de Maquiladoras (2019) denominada INDEX a través de su Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación, siendo dicha tasa la más alta registrada en el mes de enero entre los años 2010 y 2019.

Al respecto, la pregunta de investigación consistió en determinar ¿Qué opinión tienen y manifiestan los operadores de una empresa maquiladora en Ciudad Juárez acerca de su plan de carrera? Lo anterior, sobre la premisa de que los empleados de nivel operativo que participan en planes de carrera muestran mayor interés y son conscientes de los beneficios que puede brindar dicho plan dentro de la organización. El objetivo fue identificar los elementos que los empleados señalan importantes respecto a su plan de carrera y determinar si consideran que sus metas individuales van acordes con la organización.

Esta investigación fue de tipo descriptiva con enfoque cualitativo y de temporalidad transversal utilizando como técnica de recolección de información la entrevista semiestructurada. La población sujeta a estudio fueron empleados que desempeñan labores a nivel operativo con conocimientos en la elaboración y aplicación del plan de carrera en una empresa maquiladora localizada en Ciudad Juárez. La

recolección de datos se dio durante el periodo de agosto a noviembre de 2019. La determinación de la muestra fue no probabilística mediante un muestreo de participantes voluntarios, siendo cinco las personas que aceptaron participar.

Para llevar a cabo las entrevistas se empleó como instrumento una guía de entrevista integrada por 11 preguntas con elaboración propia. La entrevista se estructuró por secciones. La primera, consistió en una introducción donde se verifica el conocimiento que posee el sujeto referente al tema e identificar los elementos de interés por parte de los empleados. La segunda, se enfocó en determinar las estrategias o acciones que la empresa realiza de acuerdo con la percepción del empleado para apoyar su proceso de desarrollo, y la última sección, incluyó de qué manera los trabajadores consideran que existe una relación entre sus metas personales y los objetivos organizacionales.

En cuanto a las técnicas para el análisis de la información se utilizó el análisis de contenido y el uso del campo semántico. Primero, se transcribieron las entrevistas en el procesador de texto Word, luego, se procedió a registrar las respuestas dadas por parte de los entrevistados en categorías de análisis, posteriormente se empleó una matriz de clasificación con el apoyo de la aplicación de hojas de cálculo (Excel) donde se sintetizaron las respuestas brindadas por las personas conforme dichas categorías, finalmente se llevó a cabo un mapa semántico en el cual se incluyeron las principales respuestas en conjunto con aquellas categorías que hayan tenido una mayor mención.

Los empleados de la empresa Hanon Systems, mencionaron que para ellos un plan de carrera significa un proceso de crecimiento asociado a la formación académica, el cual los posibilita a conseguir una promoción o mejores opciones de puestos, tanto dentro como fuera de la organización, y les permite alcanzar con mayor facilidad sus metas personales. Las principales palabras asociadas al plan de carrera fueron: proceso, estudios, futuro y metas.

Sobre las razones por las cuales el personal decidió trabajar para la empresa, estos anteponían sus necesidades personales, ya que indicaban que les interesó la organización por el salario que percibían, así como las prestaciones que les ofrecía la empresa o las posibilidades que tenían los empleados de crecimiento dentro de la misma empresa.

Una sola persona indicó que eligió a la compañía por razones relacionadas con el interés en la imagen de la institución, siendo alentado por el ambiente laboral, aunque también podrían figurar como motivantes para el trabajador los valores organizacionales, el aporte a la sociedad o el propósito central de la organización.

En tanto, las razones para decidir continuar en la empresa fueron: los ascensos, el nivel académico y el sueldo. Al cuestionarlos sobre la percepción de sí mismos en cinco años, los empleados coincidieron que entre sus aspiraciones a futuro se encuentran el desempeñar un puesto mejor al actual, el cual les permita recibir un salario mucho más alto y adquirir mejores bienes materiales como lo es una nueva casa o un automóvil, en algunos casos, los trabajadores indicaron que se veían con un título profesional y ejerciendo su profesión en la misma empresa o en otra organización. Así mismo, mencionaron que entre las estrategias que consideran que emplea la empresa para apoyar su plan de carrera están: los estudios académicos, las capacitaciones, las facilidades para aprender un nuevo idioma y los nuevos conocimientos adquiridos respecto al área de trabajo que se opera.

Se sustenta que la organización se encuentra en la necesidad de contar con un sistema de plan de carrera, ya que, como se estipuló en la premisa, el personal de la compañía tiene interés y desea desarrollar su carrera. Por ello, si desde el momento en que las personas forman parte de la empresa tienen conocimiento sobre los requisitos, competencias y líneas de desarrollo para determinado puesto, buscará desarrollar las habilidades requeridas para ello, pues será consciente de las oportunidades de desarrollo y de los beneficios que le brinda el trabajo, así como de la relación entre dichos beneficios y sus necesidades o aspiraciones.

En este sentido, se concluye que en esta empresa los empleados tienen claro los objetivos que quieren lograr, sin embargo, desconocen hacia dónde se encamina la empresa, por lo que desconocen las acciones que deben realizar para conseguirlos.

CAREER PLAN: OPERATIONAL STAFF PERSPECTIVES AT A MAQUILADORA COMPANY IN CIUDAD JUAREZ

This research addresses the career plan topic, seeking to know the perspectives of employees at the operational level of a maquiladora company located in Ciudad Juárez on this, since it is vital that organizations know the opinions of their employees, in order to improve the processes of staff development.

The career plan is defined as the series of stages and transitions of occupied positions and work carried out throughout a person's life, which vary according to the influences on the individual, originating from his own aspirations and the impositions and expectations of the organization and society, and are in constant development and alteration (Dutra cited by Assunção, Carvalho-Freitas y Oliveira, 2015, p. 342).

To motivate training and planning the trajectory of workers within the work environment, organizations use a document called a career plan. According to Poveda (2014), this document is integrated from the years of experience and skills that make a person suitable to fill a vacant position, with this, it seeks to meet the expectations of workers who are in constant professional development.

Chiavenato (2009) notes that the career plan is nothing more than the sequence of positions and activities that develop a person over time within an organization. In contrast, De León (2014) states that it consists of an ongoing process of findings, in which people gradually develop a clearer occupational self-concept, thus allowing to determine what skills, talents, knowledge and needs they have.

Campos, Rodríguez y Vela (2015) indicate that "career planning is an individual process that helps identify opportunities and consequences; allowing to maintain a directed development, and finally, helping to determine and achieve career goals within the organization" (p. 8). Poveda (2014) mentions that the essence of the career plan lies in seeking the training of employees within their work environment, in order to fill positions that will become vacant or newly created, and adds, that both the theory of motivation and the theory of knowledge management provide concepts that are essential for the creation and development of the career plan.

Motivation theory provides terms on meeting workers' needs, some examples include compensation, promotion campaigns, capacity building, and a safe work environment. In the meantime, management theory handles terms related to organizational growth, such as training, performance assessment, innovation and continuous learning, which allow the transmission of skills and knowledge among collaborators, thus achieving intellectual growth of both individuals and the company.

However, at the time of developing a career plan organizations tend to ignore the four assumptions mentioned by Dolan, Valle, Jackson and Schuler (2003) which are as follows: 1) those who will determine whether positive or negative results of the race will be obtained are the subjects themselves, not their surroundings; 2) there is no absolute formula for developing the professional career, because it is subjective and has an important relationship with the needs of each of the subjects; (3) it is necessary to make an analysis with subjective and objective approach to the subjects; (4) careers should include more complex concepts than paid work, for example, voluntary work and political activities are also an important component of the career.

In literature, authors such as Campos, Rodríguez and Vela (2015) "suggest that every company should have a career development plan for its employees, which allows them to create stronger learning environments" (p. 6). This contrasts with the survey called Trends of the Labor Environment in Mexico, carried out by the company Kelly Services (2018) to 9000 people, of which it was obtained that only 49% of the population surveyed considers to be satisfied work.

In the case of the maquiladora industry in Ciudad Juárez, the staff turnover rate in January 2019 was 11%, according to the Maquiladoras Association (2019) called INDEX through its National Council of the Maquiladora Industry and Export Manufacturers, the highest rate recorded in January between 2010 and 2019.

In this regard, the research question was to determine what opinion do the operators of a maquiladora company in Ciudad Juárez have and express about their career plan? The above, on the premise that operational-level employees who participate in career plans show greater interest and are aware of the benefits that such a plan can provide within the organization. The goal was to identify the elements that employees point out important to their career plan and determine whether they consider their individual goals to be in line with the organization.

This research was descriptive with qualitative approach and cross-sectional temporality using the semi-structured interview as an information collection technique. The population under study were employees who perform work at the operational level with knowledge in the elaboration and implementation of the career plan in a maquiladora company located in Ciudad Juárez. Data collection took place during the period from August to November 2019. The determination of the sample was non-probabilistic by sampling volunteer participants, with five people agreeing to participate.

An interview guide consisting of 11 own-made questions was used as an instrument to conduct the interviews. The interview was structured into sections. The first consisted of an introduction that verified the knowledge that the subject has regarding the subject and identify the elements of interest by the employees. The second focused on determining the strategies or actions that the company takes according to the employee's perception to

support its development process, and the last section, included how workers consider that there is a relationship between their personal goals and organizational objectives.

Content analysis and the use of the semantic field were used for information analysis techniques. First, the interviews were transcribed in the Word processor, then the responses given by the interviewees were recorded in analysis categories, then a classification matrix was used with the support of the spreadsheet application (Excel) where the responses provided by the people were synthesized according to those categories, finally a semantic map was carried out in which the main responses were included in conjunction with those categories have had a greater mention.

Employees of Hanon Systems mentioned that for them a career plan means a growth process associated with academic training, which enables them to achieve a promotion or better job choices, both inside and outside the organization, and allows them to more easily achieve their personal goals. The main words associated with the career plan were process, studies, future, and goals.

On the reasons why staff decided to work for the company, they put their personal needs first, as they indicated that they were interested in the organization for the salary they received, as well as the benefits offered to them by the company or the possibilities that employees had growing within the same company.

A single person indicated that he chose the company for reasons related to the interest in the image of the institution, being encouraged by the work environment, although organizational values, the contribution to society or the central purpose of the organization could also be listed as motivating to the worker.

Meanwhile, the reasons for deciding to continue in the company were: promotions, academic level, and salary. By questioning the perception of themselves in five years, employees agreed that future aspirations include a better position than today, which allows them to receive a much higher salary and acquire better material assets such as a new home or car, in some cases, workers indicated that they saw each other with a professional degree and practicing their profession in the same company or in another organization. They also mentioned that among the strategies they believe the company uses to support its career plan are academic studies, training, facilities for learning a new language and the new knowledge acquired regarding the area of work being operated.

It is supported that the organization needs a career plan system, since, as stipulated in the premise, the company's staff is interested and wants to develop their career. Therefore, if from the moment people are part of the company have knowledge about the requirements, competencies and lines of development for a given position, it will seek to develop the skills required for this, because you will be aware of the development opportunities and the benefits that the work provides, as well as the relationship between those benefits and their needs or aspirations.

In this sense, it is concluded that in this company employees are clear about the objectives they want to achieve, however, they do not know where the company is going, so they do not know the actions that they must take to achieve them.

Referencias

- Asociación de maquiladoras A. C. (marzo 1, 2019) Información estadística mensual Infograma No. 44. INDEX Juárez. <https://indexjuarez.com/wp-content/uploads/2019/03/Marzo-01-1.pdf>
- Assunção, R., Carvalho-Freitas, M. y Oliveira, M. (2015). Job satisfaction and career advancement opportunities for professionals with disabilities. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(4), 340-351. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2015.4.556>
- Campos, F., Rodríguez, Y. y Vela, E. (2015). Plan de desarrollo de carrera aplicado a una empresa de sector ingeniería, nivel mando medio a gerencial. (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Perú. http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1944/Flor_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.
- De León, L. (2014). Propuesta para la elaboración de un plan de carrera para el área operativa en un ingenio azucarero de la costa sur. (Tesis de Grado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/De-Leon-Luz.pdf>
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw Hill.
- Kelly Services. (2018). Tendencias del entorno laboral en México 2018. Kelly Services <https://info.kellyservices.com.mx/hubfs/TELM2018/ReporteTendenciasdelEntornoLaboralenMexicoTELM2018.pdf>
- Poveda, J. (2014). Componentes del plan carrera. (Tesis de especialización). Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Colombia. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3431/Componentes%20del%20Plan%20Carrera.pdf?sequence=1&isAllowed=y>