

Plan de Fidelización Hotel Hampton by Hilton Valledupar

Divina Paola Ramírez Jaraba

Nota de la autora

Divina Paola Ramírez Jaraba, Especialización Gerencia de Talento Humano, Universidad de

Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Los comentarios a este documento pueden enviarlo a

divinap.ramirezj@utadeo.edu.co

Profesora: Magister Raquel Vanegas Sarmiento

Valledupar, Agosto de 2016

Contenido

DEDICATORIA 3

Resumen..... 4

Abstract 5

Introducción 6

Planteamiento del Problema 8

 Justificación 10

 Objetivos 11

 Objetivo General 11

 Objetivos Específico 11

Fidelización en las Organizaciones 12

 Teoría de la Motivación..... 12

 Empoderamiento en las organizaciones 13

 Carrera profesional en la organización 14

Marco Organizacional 16

Método..... 18

Resultados 19

 Etapas del Plan de Fidelización 20

Apéndice..... 23

Referencia 25

DEDICATORIA

A mis padres por su infinito amor, admiración, comprensión y sacrificio,

A mis hermanos por su amor, amistad y apoyo incondicional

A mis Familiares y amigos por su cariño y amistad sincera

A todos los docentes quienes han brindado su infinito conocimiento y compromiso para
llevarme a este nuevo camino de gestión humana.

Resumen

Las organizaciones son cambiantes y adaptativas a su entorno, requieren ir varios pasos adelante y ha permitido marcar unas diferencias de su competencia, dicho diferenciador es el talento humano, se considera lo más preciado de la organización, por ello la tendencia de la administración de talento humano es satisfacer las necesidades laborales como una de sus prioridades, motivar, aumentar su compromiso, estrategias como plan fidelización es siempre una buena opción.

El objetivo general de este trabajo de grado es diseñar un plan de fidelización para el hotel Hampton by Hilton Valledupar, se identifica una serie de elementos o componentes del mismo que permita fidelizar a los colaboradores y despertar en ellos un mayor sentido de pertenencia y compromiso por la organización.

Hotel Hampton by Hilton Valledupar es una de las cadenas de servicio focalizado de la cadena Hilton, la cual se encuentra en Valledupar franquiciada por la empresa Metro Operación Inmobiliaria S.A.S, conforme a su actividad de alojamiento, corresponde a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme de todas las Actividades Económicas CIIU Rev.4 Código CIIU es 5510.

El fundamento metodológico es realizar una investigación documental de los núcleos temáticos como son la motivación, plan carrera y empoderamiento como elementos necesarios para la fidelización de colaboradores.

Palabras: Plan Carrera, Motivación, Fidelización y Empoderamiento de Colaboradores

Abstract

Organizations are changing and adaptive to their environment, requiring always go several steps forward and differentiate itself from its competition, this factor differentiator is human talent, which has become the most precious of the organization, so the trend of administration human talent is to meet the labor needs as a priority, motivate, increase their commitment, loyalty strategies such plan is always a good choice.

The aim of this paper is to design Loyalty Plan for the organization Hampton by Hilton Valledupar Colombia South America, therefore, to identify the components of this Plan in the future retain employees and the organization can develop and train talent according to the requirements and future needs.

Hampton by Hilton Valledupar is one of the service chains targeted the Hilton chain, which is located in Valledupar franchised by Metro Operation Real Estate sas, according to their activity accommodation corresponds to the International Standard Industrial Classification of all Economic activities ISIC Rev. 4 ISIC code is 5510.

The methodological framework is the literature review about motivation, career plan and employees' empowerment as necessary elements for the loyalty of employees.

Key Words: Career Plan, Motivation, Loyalty and Employees' Empowerment.

Introducción

La visión de la administración de talento humano sobre los colaboradores, entendiéndose estos como lo más valioso de la organización, representa dar y recibir lo mejor de los trabajadores, sentido de pertenencia y compromiso son directamente proporcional al rendimiento y productividad de los mismos, por lo que se hace necesario proporcionar ambientes adecuados, los recursos y herramientas necesarios para el cumplimiento de las funciones, hacerlos sentir valorados e incluidos dentro de los procesos de decisión, empoderamiento, permitirles crecer a la par de la organización, entre otros.

Estos factores son vitales en la nueva era del talento humano ya que no adoptar estos elementos puede repercutir en un equipo de trabajo desmotivado, no comprometido con los objetivos de la organización, limitados solo a cumplir sus funciones, no existe sinergia en la consecución de objetivos, se ahondan diferencias, se afecta negativamente el clima organizacional y aumentan los índices de deserción laboral.

El objetivo general de este trabajo de grado es diseñar un plan de fidelización para el hotel Hampton by Hilton Valledupar, por tanto se identifica una serie de elementos o componentes del mismo que permita fidelizar a los colaboradores, despertando en ellos un mayor sentido de pertenencia y compromiso por la organización.

El Hotel Hampton by Hilton es una cadena de servicio focalizado de la marca Hilton Worldwide lo que garantiza la calidad y los más altos estándares internacionales, con presencia en 17 países con más de 2.092 hoteles, inaugurado en Valledupar desde el 14 de Abril del 2015, su presencia amplía la oferta hotelera de la ciudad así como la visibiliza a turistas y escenarios internacionales.

PLAN DE FIDELIZACIÓN HAMPTON BY HILTON VALLEDUPAR

El contenido de este trabajo son los núcleos temáticos que se desarrollaran como componentes del plan de fidelización tales como la motivación, empoderamiento y plan carrera, abordado la importancia de los mismos para fidelizar a los colaboradores, permitiendo a la organización desarrollar y retener el talento humano de la misma.

Planteamiento del Problema

En el ejercicio diario de sus funciones los colaboradores pueden generar procesos mecánicos, desinterés y desapego por sus cargos, lo que influye de manera directa en su desempeño y por ende en la calidad del servicio del hotel, cuando se tiene un dominio de las funciones, si no hay nuevos retos o procesos por aprender, estos síntomas son de esperar, aflora la desmotivación, no hay colaboración con las demás áreas o compañeros, no se busca la consecución de los objetivos comunes sino de los individuales, se deteriora el clima laboral, no se ven posibilidades de ascenso dentro la organización, dando como consecuencia la deserción laboral, el trabajador busca nuevos rumbos, retos, mejores beneficios y todo aquello que no encuentra dentro de la organización.

Esto no solo representa un vacío dentro de la fuerza laboral, sino que se recarga las funciones de otros colaboradores que asumen las responsabilidades y funciones del cargo vacante y los procesos y costos administrativos en que se incurren para contratar otro colaborador, así como el tiempo y la baja productividad del nuevo trabajador en su etapa de adaptación y aprendizaje dentro de la organización.

Ante la necesidad de trabajadores fieles y comprometidos con la organización, surge como respuesta un plan de fidelización con el fin de retener y desarrollar el talento de la organización, comprometerlo, generar un sentido de pertenencia y fidelidad hacia la misma, que el trabajador este motivado para anteponer los objetivos comunes ante los individuales, que busque el beneficio de la organización, que desee retribuir a la misma con esfuerzo y dedicación lo que recibe de ella.

PLAN DE FIDELIZACIÓN HAMPTON BY HILTON VALLEDUPAR

La organización Hampton by Hilton Valledupar dentro de su estructura organizacional emplea el concepto “Multitareas” lo que representa la funcionabilidad y adaptabilidad de los colaboradores para desempeñar labores y funciones diferente a las de su área o labor, es decir, están facultados para apoyar la distintas áreas del hotel, por ello su equipo de trabajo es reducido, inicialmente formado por 22 empleados con un promedio de edad de 31 años, el equipo de trabajo ha sufrido una reducción significativa pasando de 22 empleados a 17, representando un 28,21 % de rotación laboral, afectando de manera directa sobre el desempeño de los demás colaboradores, y el clima organización, los motivos de la rotación son diversos pasando por bajos salarios, falta de oportunidades de ascenso, inestabilidad laboral, falta de reconocimiento, no sentirse apreciado o valorado, falta de nuevos retos, un clima laboral deteriorado, un mal liderazgo, entre otras. Estas razones y la tendencia hacia el disfrute del tiempo en familia y menos horas dedicadas al trabajo están generando en los nuevos trabajadores una alta rotación laboral, yendo de una empresa a otra hasta encontrar ese engranaje de fidelización que le permita mantenerse, desarrollarse y crecer en dicha organización, esto permite soportar que cada colaborador está sujeto a necesidades distintas, su accionar dentro de la organización está determinado en sus intereses, el 28.21% es un porcentaje elevado por tanto la administración de talento humano debe establecer el plan de fidelización con la intención de abordar dichas necesidades y disminuir de esta forma el IRP.

Una vez se presenta la deserción y se afecta el clima organizacional, se presenta una disminución de la productividad en la ejecución de funciones, se generan gastos administrativos debido al proceso de selección y contratación, el tiempo de adaptación y aprendizaje en la organización por parte del nuevo colaborador hasta alcanzar niveles de productividad son algunos de las consecuencias de la rotación laboral.

Un plan de retención del talento humano de la organización representa una ventaja comparativa ya que fideliza, genera un sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores hacia la organización, mejora el clima organizacional, mejora el desempeño, aumenta la productividad, permite desarrollar y crecer a los colaboradores dentro de la misma, todo ello disminuye la rotación laboral y le permite a la organización tener a disposición los conocimientos, experiencias y habilidades de su talento humano para seguir diferenciándose de su competencia en el mercado.

Para elaborar el plan de fidelización se deben conocer como está conformado, definir sus componentes, y así establecer una ruta para su diseño, por esto surge el interrogante:

¿Cuáles son los componentes del plan de fidelización para el Hotel Hampton by Hilton?

Justificación

El plan fidelización Hotel Hampton by Hilton es una herramienta que contribuye al desarrollo personal y profesional de todos los colaboradores, como estrategia de motivación, de sentido de pertenencia y deseo de crecimientos en la misma, como resultado los colaboradores permanecerán más tiempo en la organización, para a organización Hampton by Hilton Valledupar centra su importancia en la disminución de los índices de rotación, esto conlleva a la disminución de los gastos administrativos, se evita la baja productividad generada cuando ingresa un nuevo trabajador y adquiere el ritmo de trabajo.

PLAN DE FIDELIZACIÓN HAMPTON BY HILTON VALLEDUPAR

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de fidelización para el Hotel Hampton by Hilton Valledupar

Objetivos Específico

- Realizar un estado del arte de la Carrera Profesional en las organizaciones.
- Identificar los componentes del plan de fidelización para el Hotel Hampton by Hilton
- Definir etapas o fases de aplicación del Plan de Fidelización del Hotel Hampton by Hilton Valledupar

Fidelización en las Organizaciones

En un mundo competitivo donde los cambios son constantes y necesarios, las organizaciones encuentran su punto diferenciador en los colaboradores, quienes cobran cada vez más importancia, lo que ha llevado a las organizaciones a emplear estrategias para retener el talento, aquellos que sin duda generan más valor y desarrollar el resto para sostenerse en un mercado competitivo.

Una de estas estrategias es la creación de un plan carrera dentro de la organización, que permita fijar unos objetivos por parte de la empresa y los colaboradores, estableciendo una ruta de acción que le permite a estos ascender dentro de la organización y a esta última obtener los beneficios de dicho desarrollo.

El plan carrera es solo una pieza del engranaje que permitirá generar en el colaborador un sentido de fidelización hacia la empresa, se pueden considerar las otras piezas como la motivación y el empoderamiento.

Teoría de la Motivación

(Robbins & Judge, 2009) “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia de esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” p175 los colaboradores solo alcazaran sus objetivos si estan motivados a alcanzarlos, en la tabla N° 1 se relacionan las teorías motivacionales desde Maslow hasta Vroom identificando las características de cada una de ellas.

Tabla N° 1		
Teoría de la Motivación		
TEORÍA	AUTOR	CONCEPTO
Teoría de las jerarquías de necesidades	Maslow, A 1943	Existen necesidades unas mas complejas que otras desde las fisiologicas, seguridad, sociales, estima y autorealización, en la medida que se satisface una necesidad surge el siguiente nivel, unas son internas y otras externas a la persona
Teoría de X y Y	MacGregor, D, 1960	Existen dos tipos de colaboradores un negativo X y un positivo Y, el primero debe ser guiado y forzado a realizar as tareas mientras que Y asume, aprende y busca as responsabilidad
Teoría de los dos factores	Herzberg, F 1966	Existen unos factores relacionados directamente con el cargo y sus funciones y otros con su entorno, con causante de la satisfacción e insatisfacción de los colaboradores
Teoría de las expectativas	Vroom, V 1964	Establece que el esfuerzo y desempeño que se emplee para conseguir será directamente proporcional a la recompensa que se desea alcanza

Elaboración propia, fuente (Robbins & Judge, 2009, pág. 175)

Empoderamiento en las organizaciones

(Porret, 2008) “potenciación, facultar, habilitar, apoderamiento, etc., refiriéndose a los empleados que colaboran en una organización, además significa delegar sin perder el control, control de la situación, no de la gente” p 102. Con esta herramienta se busca despertar la participación de los colaboradores, generar sentido de pertenencia por los procesos, funciones e incluso los problemas que puedan surgir, las soluciones de los mismos pueden provenir de cualquier empleado siempre y cuando se brinden los espacios para ser escuchados y valorados.

(Porret, 2008, págs. 102- 103) Señala algunos resultados de emplear el empoderamiento en los colaboradores:

1. La responsabilidad del cargo recae sobre el colaborador
2. Al colaborador se le deben definir “fronteras de autonomía y metas” en las cuales ellos deben actuar pero podrán tener control sobre los demás recursos y herramientas
3. La “Identificación” permite al colaborador hacer del trabajo y el desarrollo de sus funciones una extensión de él, su personalidad y su carácter.

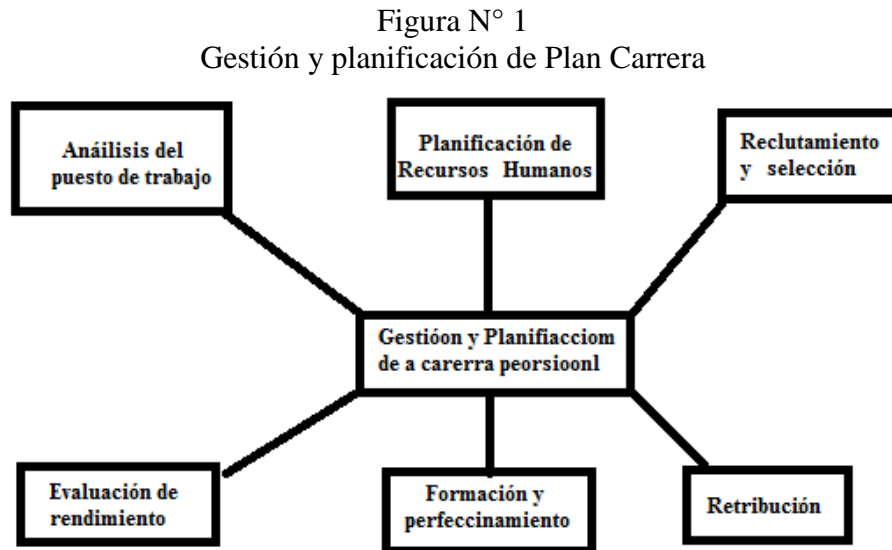
Carrera profesional en la organización

“La planificación de la carrera profesional es sencillamente el proceso de formular los objetivos que deseamos lograr en nuestra vida laboral. Sin estos objetivos, existe el riesgo de que el empleado se deje llevar sin rumbo” (Dolam, Valle, Jackson, & Suhelr, 2007, pág. 206), aquí la mayor responsabilidad es del colaborador y el papel de la empresa es solo impulsador o “catalizador” de dichos objetivos pero, no se puede perder de vista que los objetivos del empleado deben ir paralelamente alineados con los de la organización.

(Dolam, Valle, Jackson, & Suhelr, 2007)el desarrollo de las personas suele relacionarse con la mejora de capacidades intelectuales y emocionales, existen otros objetivos que pueden lograrse, tales como:

- Aumentar la satisfacción del empleado con su puesto de trabajo y mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- Ayudar al empleado a descubrir nuevos intereses.
- Aumentar la efectividad del rendimiento del empleado en el puesto de trabajo.
- Evitar que queden obsoletos los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado.
- Mantener el entusiasmo del empleado para evitar que se quemé.

La Figura N° 1 Gestión y planificación de Plan Carrera describe las etapas que se presentan entre la elaboración y puesta en marcha de la misma



Tomado de Dolan et al 2007, p 207

“Análisis del puesto de trabajo. Con el análisis de los puestos de trabajo pueden descubrirse los conocimientos, habilidades y actitudes concretas que se necesitarán para desarrollar el trayecto de la carrera profesional”. (Dolan et al 2007, p 208)

Planificación de la carrera profesional. Se configuran como el contexto, el marco, en el que una persona tiene que establecer la planificación y gestión de su carrera profesional en la organización. Estas exigencias, como ya se vio, derivan de los planes y objetivos generales de la organización, de las necesidades de recursos humanos (por habilidades, tipo y número) y de la oferta revista para cubrir esa necesidad. (Dolan et al 2007, p 208)

Reclutamiento y selección. Cuanto mayor sea la formación y el nivel educativo del colaborador más se preocupará por su carrera profesional y la organización debe satisfacer sus expectativas y necesidades. (Dolan et al 2007, p 208)

PLAN DE FIDELIZACIÓN HAMPTON BY HILTON VALLEDUPAR

Retribución. Se requiere no solo el aumento retributivo del ascenso sino un sistema de recompensas que premie el cumplimiento de metas dentro del plan (Dolan et al 2007, p 208)

Evaluación del rendimiento. Un examen detenido de los “vacíos de rendimiento” (estancamiento o descenso) de una persona puede llevar a concluir que será mejor para él y para la empresa, ser trasladado o realizar un tipo de trabajo diferente. Esta es la situación clásica del empleado que ha llegado una meseta en su carrera actual y busca otras salidas. (Dolan et al 2007, p 208)

Formación y desarrollo. Se Tiene en cuenta los objetivos de plan carrera y se fijan los programas de formación necesario para desarrollar esas habilidades y conocimientos requeridos (Dolan et al 2007, p 208)

Marco Organizacional

La Organización Hampton by Hilton Valledupar es la cadena de servicio focalizado de la marca Hilton Worldwide, por tanto garantiza la calidad de su servicio gracias al cumplimiento de los estándares de Hilton manteniéndose siempre a la vanguardia con el cumplimiento de la visión llenar la Tierra con la luz y la calidez de la hospitalidad y su visión de ser la compañía de hospitalidad más destacada del mundo, la opción preferida tanto de los huéspedes como de los miembros del equipo y los propietarios. Identificándose no solo su servicio sino cada uno de los colaboradores con los valores de integridad, pertenencia, liderazgo y trabajo en equipo.

Su diseño organizacional está conformada por tres niveles la Alta Gerencia, en el cual se encuentran los directivos nacionales, son los encargados de diseñar las estrategias para todos los Hampton en Colombia, establecen la ruta de acción y metas de todos ellos, el segundo nivel es el Gerencial, este nivel representa la administración local, ejecuta las estrategias y establece algunas

PLAN DE FIDELIZACIÓN HAMPTON BY HILTON VALLEDUPAR

variaciones cuando es necesario y el tercer nivel es el operacional distribuidos en 4 áreas, Recepción, AyB, Ama de Llaves, Mantenimiento, este diseño organizacional permite evidenciar la diferenciación de tareas, cada área tiene definido su rol aunque se busca la integración de las mismas con el modelo Multitarea, en el cual cada uno de los colaboradores está facultado y capacitado para desempeñar el trabajo de sus compañeros con el fin de apoyar las demás áreas cuando sea requerido.

Método

Esta investigación es de tipo cualitativo de revisión literaria de núcleos temáticos relacionados y se fundamenta en (Hoyos, 2000, pág. 57) el estado del arte como una investigación documental sobre unos núcleos temáticos que permite a partir de la aplicación de métodos inductivos y deductivos por medio de análisis llegar a la construcción de nuevo conocimientos.

En esta investigación se ha desarrollado un estado del arte sobre los textos individuales de la motivación, empoderamiento y plan carrera como núcleos temáticos, donde se abordan sus definiciones, beneficios y consecuencia de su no aplicación dentro de la organización, dicha investigación se apoya en las fichas bibliográficas de cada núcleo.

<u>Indicadores</u>	<u>Factores</u>
<u>Formal</u>	Autor:
	Tipo de material:
<u>Núcleo temático</u>	Tema:
<u>Resutados</u>	Conclusión:
<u>Observaciones</u>	Comentarios:

Adaptado de Hoyos 2000

En el apéndice No. 1 se presenta a manera de ejemplo tres fichas diligenciadas

Resultados

Los colaboradores deben ser gestionados de manera adecuada para alcanzar los objetivos de la organización Hampton by Hilton Valledupar, es aquí donde se quedan la mayoría de las áreas de talento humano, pero hay que ir más allá, generar un sentido de pertenencia y compromiso que dé como resultado la consecución de dichos objetivos y la permanencia de estos en la misma.

Se propone a la Administración de talento humano de la organización la creación de un Plan de Fidelización que tiene como componentes 3 ejes tales como: motivación, empoderamiento de empleados y plan carrera, en la tabla N° 2 Núcleos temáticos del plan de fidelización del Hotel Hampton by Hilton Valledupar se describen los beneficios de los 3 ejes temáticos así como las actividades que se pueden realizar para alcanzar dichos beneficios.

Tabla N° 2		
Núcleos Temáticos Plan de Fidelización Hotel Hampton by Hilton Valledupar		
Eje de Fidelización	Beneficios	Actividades Recomendadas
Motivación	Entusiasmo, sentido de pertenencia, compromiso, aumento de la productividad, colaboración, responsabilidad, esmero y reducción de la deserción laboral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación de encuestas de motivación 2. Identificación de necesidades laborales 3. Actividades de integración
Empoderamiento	Mayor autonomía, participación, seguridad, confianza, desarrollo de nuevas habilidades, sentido de pertenencia, esmero y mejora continua	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio de roles 2. Otorgar mayor autoridad a el colaborador
Plan Carrera	Crecimiento profesional, desarrollo de nuevas habilidades y destrezas, compromiso,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración del Plan Carrera para cargos críticos

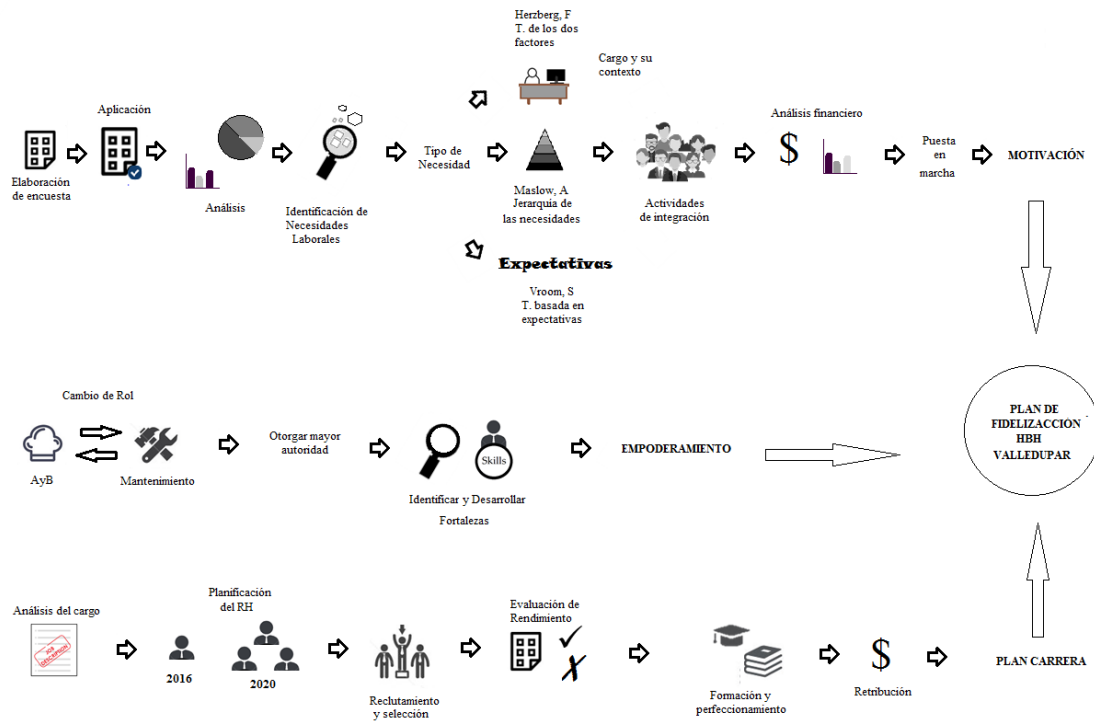
	planeación de la fuerza laboral, reducción de gastos administrativos por contratación, Adquisición de nuevos conocimientos	
--	---	--

Elaboración propia

Etapas del Plan de Fidelización

El plan de fidelización se conforma de unas etapas correspondientes al desarrollo de cada núcleo temático, en el Diagrama N° 1 Etapas del Plan de Fidelización se representan cada una de las etapas de manera cronológica y en paralelo los tres núcleos temáticos para alcanzar a fidelización

Diagrama N° 1 Etapas del Plan de Fidelización



Elaboración propia

En las tablas N° 3 se representan los tiempos que se estiman se empleara en desarrollar cada una de las actividades de los núcleos temáticos y el responsables de cada de las actividades

Tabla N° 3 Tiempos de ejecución de actividades de núcleos temáticos Etapas de Motivación		
Etapas	Tiempo	Encargado
Elaboración de encuesta	1 semana	Área de Talento Humano
Aplicación de la encuesta	1 semana	Área de Talento Humano
Análisis de resultados	2 semanas	Área de Talento Humano
Identificación de necesidades	4 semanas	Área de Talento Humano
Integración	Fechas especiales	Área de Talento Humano
Análisis de financiero	4 semanas	A.T.H y Área Financiera
Etapas de Empoderamiento de colaboradores		
Cambio de Rol	2 veces al año	Todas las áreas
Otorgar mayor autoridad	1 semana, Gradual	A.T.H y Gerencia
Identificar y desarrollar	4 semanas, según las	Área de Talento Humano

PLAN DE FIDELIZACIÓN HAMPTON BY HILTON VALLEDUPAR

fortalezas	fortalezas a desarrollar	
Etapas de Plan Carrera		
Análisis de puesto de trabajo	4 semanas	Área de Talento Humano
Planificación de RH	4 semanas	Área de Talento Humano
Reclutamiento y selección	4 semanas	Área de Talento Humano
Evaluación y rendimiento	4 semanas	Área de Talento Humano
Formación y perfeccionamiento	8 semanas	Área de Talento Humano
Retribución	4 semanas	A.T.H y Área Financiera

Elaboración propia

Apéndice

Apéndice No 1.

Stephen Robbins

Indicadores	Factores
Formal	Autora: Claude Levi-Leboyer Tipo de Materia:Libro
Núcleo temático	Tema: Motivación, Teoría de las Necesidades Humanas, Teoría Biofactorial, Teoría de las Expectativas
Resultado	Conclusiones: Los colaboradores tiene diversas necesidades y su motivación está directamente relacionados con estos, en la medida que sus necesidades, sus factores internos o externos sean satisfecho se presentará una motivación, así como alcanzar los objetivos que se desean alcanzar con este esfuerzo juega un papel importante en dicha motivación.
Observaciones	Comentarios: La Administración de Talento Humano debe identificar las necesidades, objetivos y los factores internos y externos que motivan a los colaboradores para diseñar e implementar un plan de fidelización que permita motivar y retener a los colaboradores dentro de la organización.

Adaptado de (Hoyos, 2000)

Miguel Porret

Indicadores	Factores
Formal	Autora: Miguel Porret Tipo de Materia:Libro
Núcleo temático	Tema: Empoderamiento

PLAN DE FIDELIZACIÓN HAMPTON BY HILTON VALLEDUPAR

Resultado	Conclusiones: Conceder a los colaboradores mayor autonomía sin perder la autoridad sobre los mismos, permite generar en ellos mayor dominio de sus funciones, apropiarse del cargo y hacerlo parte de sí mismos
Observaciones	Comentarios: Brindarles espacios y confianza para que los empleados expresen ideas, soluciones y sobre todos que tomen decisiones, hacerlos sentir valorados y sobretodo que la organización confía en sus competencias.

Adaptado de (Hoyos, 2000)

Simón Dolan

Indicadores	Factores
Formal	Autora: Dolan Simón Tipo de Materia: Libro
Núcleo temático	Tema: Plan Carrera
Resultado	Conclusiones: Prever y planear la fuerza laboral es una necesidad de toda organización por ello se requiere diseñar un plan Carrera con sus colaboradores con el fin de retener el talento.
Observaciones	Comentarios: El plan debe estar diseñado basado en los objetivos de los colaboradres y de la empresa, con el fin de ofrecer a colaborador su crecimiento personal y profesional a la par de la organización

Adaptado de (Hoyos, 2000)

Referencia

Dolam, S., Valle, R., Jackson, S., & Suhelr, R. (2007). *La Gestión delos Recursos Humanos, Como Atraer, Retener y Desarrollar con Éxito el Capital Humano en Tiempo de Transformación*. Madrid:

McGraw-Hill.

Hoyos, C. (2000). Un Modelo para Investigación Documental. En *Guía teórico Práctica sobre la Construcción de Estado del Arte*. Madrid: Señal Editora.

Porret, M. (2008). Recursos Humanos. En *Dirigir y gestionar personas en la organizaión 3 edición* (pág. 102). Madrid: Esic Editorial.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación.