



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Psicología

295

PLANEACION DE CARRERA

T E S I S

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P r e s e n t a n :

María Teresa Figueroa Ochoa

y

Celia Guadalupe Pando Valdés

México, D. F.

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

25053.08
UNAM. 78
1984

M.-28313
Ips. 1159

A NUESTROS PADRES Y HERMANOS
POR SU CONSTANTE CARINO Y APO-
YO.

QUEREMOS MANIFESTAR NUESTRO AGRA-
DECIMIENTO A LA PROFESORA CARMEN
GERARDO P., POR SU INTERES Y POR-
QUE SIEMPRE NOS IMPULSO DESDE QUE
ESTE TRABAJO APENAS ERA UN ESBOZO.

I N D I C E

<u>INTRODUCCION</u>	I
<u>I. GENERALIDADES</u>	
I.1 DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.....	1
I.2 PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS	3
<u>II MOTIVACION</u>	
II.1 DEFINICION	15
II.2 TEORIAS DE MOTIVACION	18
II.2.1 TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.....	19
II.2.2 TEORIA XY DE MC GREGOR	24
II.2.3 TEORIA DE LA MOTIVACION DEL LOGRO DE MC CLELLAND.	26
II.2.4 TEORIA DUAL MOTIVACION-HIGIENE DE F. HERZBERG....	30
II.2.5 TEORIA DE LA EXPECTATIVA DE VROOM	36
II.2.6 TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS DE PORTER Y LAWLER ...	39
II.2.7 PRINCIPIO DE ROSEMAN Y LA NO PROMOCION	42
II.2.8 PRINCIPIO DE PETER Y EL NIVEL DE INCOMPETENCIA ..	46
<u>III MODELOS DE PLANEACION DE CARRERAS</u>	
III.1 INTRODUCCION	49
III.2 GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION JAPONESA	50
III.3 MODELO DE EDGAR H. SCHEIN	54
III.4 MODELO DE GORDON MC. BEATH	62
III.5 MODELO DE CASARES Y SILICEO	69
III.6 MODELO DE ZECEÑA FRANCO	74
III.7 ANALISIS CRITICO DE LOS MODELOS EXPUESTOS	83

<u>IV</u>	<u>PLANEACION DE CARRERA</u>	
IV.1	INTRODUCCION	98
IV.2	MODELO PROPUESTO DE PLANEACION DE CARRERA	100
	FASE DE PREPARACION	102
	IDENTIFICACION DEL POTENCIAL	114
	PLANES DE CARRERA	116
	EJECUCION DEL PLAN	118
	CONTROL DEL PLAN	119
IV.3	FLUJOGRAMA	119

<u>V</u>	<u>CONCLUSIONES</u>	
V.1	COMENTARIOS	122
V.2	VENTAJAS DEL MODELO PROPUESTO	127
V.3	LIMITACIONES	128
V.4	SUGERENCIAS PARA ESTUDIOS POSTERIORES	130

	<u>ANEXOS</u>	
I.	ANALISIS DE PUESTOS	135
II.	INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	150
III.	BATERIAS PSICOMETRICAS.....	158
IV.	CALIFICACION DE MERITOS	164
V.	CARTA DE REEMPLAZO	187
VI.	PERFIL INDIVIDUAL	198
VII.	ENTREVISTA DE DESARROLLO	206
VIII.	REQUISICION DE PERSONAL	217
IX.	MATRIZ DE ELECCION FORZADA	223
	<u>BIBLIOGRAFIA GENERAL</u>	228

INTRODUCCION

Se le llama organización al grupo de personas que se reúnen con el fin de lograr metas comunes. Metas que llevan implícito el hecho de satisfacer necesidades humanas y cuyo éxito depende de que dicha organización posea: una estructuración planificada, una definición de los objetivos a alcanzar, una estrategia de trabajo para lograrlos y por último, instrumentos de control para medir y corregir la ejecución de dichos objetivos. Estos requisitos son básicos y comunes a todas las organizaciones, sean familiares, eclesiásticas, clubes, ejércitos o equipos de fut-bol. Sin embargo, la preocupación primaria de los psicólogos del trabajo es cualquier organización de la iniciativa privada o del sector público en las que trabaja la mayoría de la gente de nuestra sociedad moderna. Una de las funciones del Psicólogo del trabajo es determinar la forma en que las actividades del personal de la organización contribuyen al logro de las metas organizacionales, desarrollando CRITERIOS, es decir, medidas de realización de metas que permitan evaluar el avance de las organizaciones hacia sus objetivos. Sin embargo, esta función del Psicólogo no estaría completa si no se tomara en cuenta que, aparte de las metas organizacio

nales, el trabajador tiene metas personales y aspectos sociales que satisfacer y se vuelve importante entonces conocer qué es lo que motiva a las personas dentro de las organizaciones. Hoy en día, el hombre no sólo es motivado por consideraciones económicas, sino que busca satisfacciones de otra índole, como pueden ser: un reconocimiento social, un desarrollo profesional y una superación personal. Gran parte de este desarrollo y superación personales pueden alcanzarse en el ambiente de trabajo a través de una adecuada planeación de carrera de los empleados, entendiendo este último concepto como la planeación de una serie de pasos que conduzcan a que el trabajador de una organización desempeñe el puesto más adecuado según sus características personales, contando además con la posibilidad de ser promovido una o más veces dependiendo del desarrollo que él alcance poco a poco y para el cual contribuya también la misma organización.

Ya que el Psicólogo del Trabajo participa de la responsabilidad del mayor y mejor aprovechamiento de los recursos humanos y su potencial dentro de la organización, se ve involucrado también como responsable en la planeación de carrera y avance personal de los empleados.

En este punto, su función es la de estructurar, dise--

ñar y establecer CRITERIOS OBJETIVOS que permitan, de acuerdo a las necesidades de la organización, planear la trayectoria laboral de los empleados, conjugando los intereses -- del empleado y sus objetivos con los de la organización.

Debido a la importancia que para nosotros, reviste el punto anterior, elegimos a la Planeación de Carrera como -- una de las técnicas más apropiadas e integrales para que -- las organizaciones satisfagan sus necesidades presentes y -- futuras de recursos humanos, sin dejar de considerar las ne- cesidades y valores del individuo que trabaja para ellas. -- En nuestra opinión, alcanzar ésto representa el crecimiento de la organización junto al de sus empleados en un estado -- de equilibrio y satisfacción para ambas partes, Organización e Individuo.

Es por eso que el objetivo del presente trabajo, es -- aportar un modelo de Planeación de Carrera, basado en modelos de otros autores, que permita a las organizaciones mexi- canas contar con las herramientas e instrumentos necesarios y objetivos, no sólo para la elección de las personas ade- cuadas en el caso de posibles promociones, sino también para un mejor desarrollo y aprovechamiento del potencial huma- no en la organización.

Nuestro modelo pretende además:

- Aumentar el grado de motivación y autorrealización del personal al colaborar en la planeación de su trayectoria en la empresa.
- Ayudar a identificar a los candidatos más calificados para un puesto.
- Estructurar el proceso de reclutamiento para satisfacer necesidades futuras de personal.
- Asegurar que los altos niveles organizacionales tengan información objetiva sobre la Actuación del Personal.

I

GENERALIDADES

I.1 DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

El acelerado desarrollo del medio ambiente en que vivimos, sus constantes cambios sociales y económicos, su variedad en culturas e innovaciones tecnológicas, exigen del individuo y de las organizaciones actuales: una participación tal, que les permita afrontar dichos cambios con éxito. Y, es a estos cambios a los que está respondiendo el Desarrollo de Recursos Humanos dentro de las organizaciones, ya -- que los directivos de éstas, exigen más que una remuneración económica, una responsabilidad, un desarrollo, una meta, un reconocimiento y una motivación de y para sus trabajadores.

Entre la organización y su personal existe una relación simbiótica, donde la primera exige una buena actuación de su gente, ya que ésto le permitirá subsistir y ser cada vez más productiva, participando a su vez en la distribución de la riqueza y en el proceso económico del país. Por su parte, el personal procura mantener la oportunidad de -- trabajo y participación, obteniendo seguridad y desarrollo.

Para que exista conformidad entre ambas partes, se hace necesario que las dos se encuentren involucradas en un proceso administrativo, el cual marque un equilibrio entre los intereses del individuo y los de la organización, de tal forma que los objetivos de uno y otro, sean compatibles.

Al inicio de las actividades empresariales del siglo XIX, antes de que existiera una verdadera sistematización de la administración, los trabajadores generalmente tenían que aceptar cualquier condición de trabajo que se les ofreciera, su necesidad por obtener ingresos, y el temor de verse incapacitados para obtener un nuevo empleo, restringía la mayoría de las veces las alternativas de renuncia. Sin embargo, con el transcurso del tiempo, y la aparición de nuevas técnicas en las ciencias sociales, tenemos que los métodos de trabajo y administración, realizados entre otros por Henry Fayol, Elton Mayo y Frederick Taylor, ayudaron considerablemente a establecer las bases de un nuevo sistema, enfocado al aprovechamiento de los recursos humanos a través de estudios de tiempos y movimientos, motivación, desarrollo de personal, etc. Actualmente ha surgido por parte de las organizaciones, la inquietud y el interés por optimizar el desarrollo de sus recursos humanos, ya que esto puede mejorar el empleo y aprovechamiento de los recursos materiales y técnicos existentes.

Por desarrollo de Recursos Humanos entendemos: "LA --- OPORTUNIDAD Y NECESARIA PREPARACION MORAL Y TECNICA, Y EL - ADECUADO ENCAUSAMIENTO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA - PARA EFECTOS DE PLANEACION Y NECESIDADES DEL FUTURO, CERCA- NO O REMOTO". (1)

Según Siliceo (1), el desarrollo de recursos humanos, involucra las etapas de Planeación, Integración, Dirección y Control de los elementos administrativos que constituyen la empresa. Dado el objetivo de este trabajo, nos enfocaremos más a la etapa de Planeación, no sin antes mencionar que cada una tiene una importancia en sí misma, por lo que no deben considerarse aisladas, ya que juntas forman el -- proceso de administración, dentro del cual se localiza tan to al individuo como a la organización.

I.2 PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

Es común que toda organización se ocupe de planear sus recursos materiales y técnicos y, sin embargo, a pesar del_ interés que ha surgido por el recurso humano, la mayoría - de las veces se olvidan de éste. Lo anterior, trae consigo el peligro de provocar un divorcio entre los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la organización y_ los intereses y objetivos de su personal.

Antes de centrarnos en la Planeación de los Recursos Humanos, veamos que se entiende por Planeación. Peter Drucker (2) lo define como:

"UN PROCESO CONTINUO PARA TOMAR DECISIONES TRASCENDENTES EN FORMA SISTEMATICA, TENIENDO EL MAYOR CONOCIMIENTO DE LOS POSIBLES RESULTADOS FUTUROS Y ORGANIZANDO SISTEMATICAMENTE LOS ESFUERZOS NECESARIOS PARA PONER EN PRACTICA ESTAS DECISIONES EN RELACION CON LAS EXPECTATIVAS MEDIANTE UN SISTEMA ORGANIZADO DE RETROALIMENTACION".

Siliceo plantea que la función de Planeación, puede ser dividida en cuatro fases, las cuales ofrecen un marco de referencia sobre la manera en que se puede aplicar dicha función; dichas fases son las siguientes:

- Fijar las metas y objetivos de la organización.
- Establecer las políticas y procedimientos para alcanzar los objetivos fijados.
- Desarrollar planes intermedios y a corto plazo para poner en práctica las políticas y procedimientos.
- Formular los procedimientos detallados para formular cada plan.

Es así como la Planeación nos permite: entender un objetivo, evaluar la situación, considerar diferentes alternativas y elegir la mejor, sistematizando el cambio y sus consecuencias, no sólo en lo técnico, científico y administrativo, sino también en lo referente al factor humano.

Así entendida, la Planeación, puede ser definida también, como un proceso que nos permite seleccionar y desarrollar el mejor curso de acción para lograr el objetivo fijado; abarcando todos los pasos esenciales para conducir una operación, evaluando lo que se espera de ésta en términos de su aportación al objetivo y haciendo el uso óptimo de los recursos humanos, materiales y técnicos existentes.

Es un hecho que si el proceso de Planeación va dirigido especialmente a la toma de decisiones para el logro de metas importantes en las empresas, es necesario incluir en el proceso de los Recursos Humanos, lo cual nos permitirá desarrollar lineamientos para cambios futuros y así preveer la ruptura entre los objetivos de las personas y los de la organización.

"UN SISTEMA DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS, NO ES UN CONJUNTO DE ACTIVIDADES O FUNCIONES QUE AISLADAMENTE CUMPLEN UN MISMO OBJETIVO GLOBAL, SINO QUE A TRAVES DEL DESA--

RROLLO DE CADA FUNCION SE LOGRAN OBJETIVOS ESPECIFICOS QUE A SU VEZ, INTEGRADOS EN SUBSISTEMAS PROPICIAN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE ESOS SUBSISTEMAS Y EN FORMA INTEGRAL INTENTAN EL LOGRO DEL OBJETIVO GLOBAL". (3)

La Planeación efectiva de los Recursos Humanos, aporta una parte importante al desarrollo de un clima favorable de relaciones humanas, dando como resultado que los trabajadores tengan más posibilidades de ser colocados en los puestos en que puedan aportar una mayor contribución y obtener una mayor satisfacción de su trabajo.

La función de Planeación de Recursos Humanos consiste en anticipar y hacer preparativos planificando las capacidades y habilidades de los individuos, para enfrentarse a aquellas condiciones que puedan afectar a la organización y sus operaciones, hasta el grado de hacer posible que ocurran las condiciones deseadas.

En resumen, diremos que planear adecuadamente los recursos humanos, significa realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo las posibilidades de desarrollar a los trabajadores, para que cada uno de ellos logre llegar a la máxima realización de sus objetivos, para su propio benefi

cio y el de la empresa.

La Planeación efectiva de la energía humana, debe iniciarse con un inventario real de las capacidades de los recursos humanos existentes, la predicción de las necesidades futuras en términos de calidad y cantidad, y por último, la programación de los suministros que sean necesarios para hacer dichas capacidades disponibles en el tiempo y lugar previstos.

Como ejemplo del interés cada vez mayor en los aspectos humanos, las empresas han estado creando, en algunos casos - con alto grado de sofisticación, diversas técnicas y métodos para la administración de su personal.

Entre las principales, encontramos las siguientes:

- a) Selección técnica de personal
- b) Análisis de Puestos
- c) Diagnóstico de necesidades de Capacitación
- d) Evaluación del desempeño laboral
- e) Plan de Remuneraciones
- f) Plan de Prestaciones
- g) Inventario de Recursos Humanos
- h) Planes de Carrera

a) SELECCION TECNICA DE PERSONAL.-

La selección de personal consiste en una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para un -- puesto determinado. La selección considera los siguientes - aspectos, principalmente:

- la experiencia laboral
- la trayectoria académica, y
- los aspectos psicológicos de los aspirantes a un determinado puesto.

La experiencia laboral del aspirante, es un aspecto importante a considerar en el proceso de selección, debido a - que proporciona los datos de los antecedentes de otros em--- pleos, como son: empresas en las que ha trabajado, puestos - que ocupó, tiempo que estuvo laborando, sueldos percibidos, - motivos de separación y referencias de sus anteriores jefes_ inmediatos. El conocer la trayectoria académica del candida_ to, nos dará información sobre los estudios que ha realizado, su continuidad y otros conocimientos técnicos específicos -- que son de gran utilidad para su correcta ubicación dentro - de la empresa.

Por último, el considerar los aspectos psicológicos de_

los aspirantes a un determinado puesto nos será muy útil para conocer las cualidades, capacidades y habilidades que el sujeto posee, así como, sus intereses, su estabilidad laboral; en fin, todo aquello que nos permita saber más de una persona que podría incorporarse a la empresa, en caso de ser seleccionada.

b) ANALISIS DE PUESTOS.-

Consiste en un formato que identifica todas y cada una de las funciones que deberán realizarse en un puesto determinado, en una forma entendible, objetiva y precisa. El tener identificado a un puesto, nos va a permitir entre otras cosas; evaluar las características tanto objetivas como subjetivas que un determinado trabajador deberá cumplir o satisfacer para realizar sus actividades eficientemente, mejorar los sistemas de trabajo, orientar la selección del personal, evaluar los puestos y elaborar los programas de capacitación y desarrollo.

c) DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION
Y ADIESTRAMIENTO.-

Para lograr el nivel de desarrollo esperado en el personal, es necesario considerar a la capacitación del mismo co-

mo un continuo de acciones que tendrán como finalidad: la -- identificación, programación, implementación y evaluación de los programas.

Como primer paso se hace necesario identificar en relación con el análisis de puestos, cuáles son los repertorios_ que se requieren para el puesto actual y cuáles para el inme_ diato superior, así como, aquellos que le permitan una inter_ vención eficaz en su medio ambiente. Cuando se detecta una_ necesidad, no se hace otra cosa más que identificar la dis-- crepancia existente entre lo "que se requiere" y lo "que se_ tiene", ésto deberá llevarse a cabo en forma sistemática, -- considerando al hacer la recopilación documental, tanto a -- fuentes internas como externas de la organización. Lo ante_ rior es válido si la discrepancia se debe a falta de instruc_ ción y no a otras variables.

d) EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL.-

Esta consiste en evaluar objetivamente la actuación y - rendimiento logrado periódicamente por cada trabajador. Por un lado, la evaluación del desempeño, tiene la finalidad de_ conocer la conducta y rendimiento del trabajador, identifi-- cando sus principales deficiencias, cualidades y posibilida_ des de desarrollo. Por otro lado, es utilizada en la selec-

ción y adecuación del personal a los puestos más idóneos, en la programación de sueldos y ascensos, y en la detección de necesidades de adiestramiento y capacitación.

e) PLAN DE REMUNERACIONES.-

Consiste en identificar dentro de un tabulador el monto del sueldo de un trabajador, lo anterior se realiza tomando en cuenta; la responsabilidad del puesto, su evaluación del desempeño y la relación de oferta y demanda existente en el mercado.

f) PLAN DE PRESTACIONES.-

La principal característica de las prestaciones y los servicios, es que son beneficios marginales; es decir, adicionales al salario nominal. Constituyen una ventaja y tienen un valor básico para el trabajador. No son incentivos, ni gratificaciones otorgadas por ejecuciones sobresalientes, sino que el trabajador tiene derecho a las prestaciones o servicios por el solo hecho de pertenecer a la empresa.

Las prestaciones pueden definirse en general, como:

Aquellos bienes, instalaciones, facilidades o activida-

des que proporciona la organización a sus trabajadores, además de lo estrictamente debido por su labor, con el fin de lograr que obtenga un beneficio ligado de algún modo con su trabajo.

g) INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.-

Al hablar del inventario de los recursos humanos, pretendemos no solamente referirnos a registros de cantidades de personal por gerencia o unidad organizacional, queremos además identificar las posibilidades de movimiento que tienen estos recursos. Lo anterior nos presenta una imagen clara que ayuda a la toma de decisiones oportunas, identificando dentro de los recursos internos, a las personas más susceptibles de desarrollo.

h) PLANES DE CARRERA.-

Como adición a la lista anterior, aparece como una técnica más la elaboración de planes de carrera, a la cual podemos entender como el instrumento que contribuye a que las personas crezcan armónicamente junto a la organización, y no a pesar de ella. Y es por ésto, que el desarrollo de recursos humanos, definido anteriormente, se ve completado y enriquecido con la planeación de carreras, cuyo objetivo general

es:

"DETERMINAR Y ENCAUZAR AL POTENCIAL HUMANO DE LA ORGANIZACION, DESARROLLANDO SUS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES EN CONGRUENCIA CON SU TRAYECTORIA VITAL, CON SUS MOTIVACIONES PERSONALES Y LABORALES, CON LOS OBJETIVOS Y CULTURA DE LA ORGANIZACION". (4)

Antes de continuar, se hace necesario aclarar que por carrera, entenderemos en un sentido amplio: la trayectoria vital del trabajo, estudio y actualización permanente de una persona y no así a la profesión técnica o universitaria.

La importancia de impulsar una carrera del trabajador dentro de la organización es hablar de un progreso, no sólo en lo referente a una tarea o actividad desempeñada para un patrón determinado, sino de un progreso entendido como un desarrollo integral del individuo, que traerá como consecuencia satisfacciones personales, logros y mayor conocimiento y preparación que le permitirán superarse profesional y económicamente. Sin embargo, no olvidemos que este desarrollo -- del que hablamos, para que en verdad sea integral, siempre deberán considerarse, para la planeación adecuada de la carrera de un individuo, sus metas e intereses personales, así como, lo que él espera y desea lograr en y de la vida.

REFERENCIAS DEL CAPITULO I:

- (1) SILICEO ALFONSO, Capacitación y Desarrollo de Personal.- Ed. Limusa, México 1978.- P. 52.
- (2) DRUCKER PETER, Long - Range Planning.- Management Science, Vol. V, Abril 1959.- P.P. 238-239.
- (3) ZECEÑA FRANCO, en varios autores C.O. de S.O. S.C. Desarrollo Social y Organización, IEE, S.A., México 1975.- P. 242.
- (4) CASARES Y SILICEO, Planeación de Vida y Carrera, - Ed. Limusa, México 1982.- P. 53.

II

MOTIVACION

II.1 DEFINICION.

Son varias las causas que influyen sobre el grado de -- efectividad y productividad logrado en una organización: Técnicamente; el poseer determinada maquinaria y equipo. Ecológicamente; el estar situada estratégicamente entre las fuentes de insumo y el mercado de su producto. Organizacional--mente; el estilo de administración adoptado. Y por último, - en lo referente a sus Recursos Humanos; el grado de esfuerzo puesto en sus miembros para el logro de los objetivos y me--tas de la organización. Y es a este último punto al que nos referiremos en este capítulo, por considerarlo parte vital - dentro de nuestro modelo de planeación de carrera, ya que la motivación de una persona puede influir en su nivel de desempeño.

La diferencia de calidad o cantidad de trabajo desarro- llado por determinado trabajador, puede ser atribuido a: una diferencia en la habilidad o destreza o a una diferencia en la motivación para realizar dicha tarea. (Vroom, 1979). En la

el primer caso, la deficiencia puede ser resuelta por medio_ de un programa de capacitación o entrenamiento, mientras que en lo referente a motivación, será necesario antes de iniciar cualquier programa, identificar las áreas de insatisfacción.

En este punto, el problema fundamental de la motivación está en identificar y realizar una situación en la que los - empleados puedan satisfacer sus necesidades y objetivos indi-viduales mientras que trabajan para alcanzar las metas y ob-jetivos de la organización. Por tanto, para predecir el com-portamiento de un trabajador, es necesario identificar los - motivos y necesidades que lo llevan a que se produzca una de-terminada conducta en un momento particular.

Antes de continuar, procedamos a dar una definición de_motivación. La palabra MOTIVO viene del latín MOTIVUS, rela-tivo al movimiento, causa o razón que mueve hacia una cosa,- que mueve o que impulsa, causa consciente o inconsciente de_un deseo o de un acto.

La motivación va a estar constituída por "todos aque---llos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la con-ducta hacia un objetivo". (1) Considerando para ésto, fac-tores tanto de tipo fisiológico como psicológico, social y_cultural.

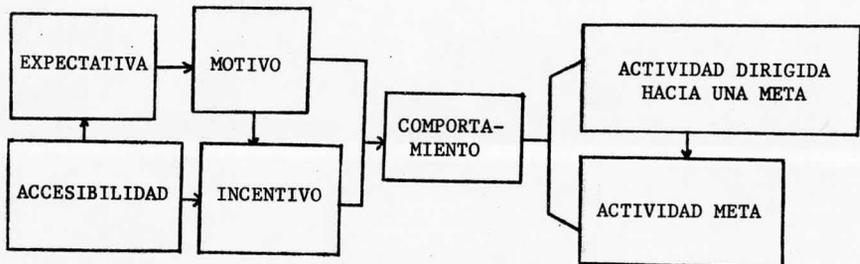
Por lo general, el comportamiento se encuentra motivado para alcanzar cierta meta. La motivación de una persona va a depender de la intensidad de sus motivos. Los motivos se relacionan con las necesidades del individuo, por lo cual podrán ser, como ya se mencionó, fisiológicas, psicológicas, - sociales o culturales. La primera tiende a conseguir el - - equilibrio biológico y la procreación. Las otras son las -- que determinan la conducta del hombre encaminada al desarrollo de su personalidad.

Las metas son exteriores al individuo y son los puntos hacia los cuales dirige sus motivos. A estas metas frecuentemente se les llama incentivos, (Blanchard, 1975). Algunas veces se habla de los incentivos como de recompensas que se desean, éstas podrán ser tangibles como el dinero o intangibles como la aprobación y el sentido de realización.

Blanchard (1975) dice que los motivos y las necesidades orientan el comportamiento que cada persona tiene. En un momento determinado, la necesidad que tenga la fuerza mayor, - será la que conduzca a la actividad. Esta actividad puede - denominarse dirigida hacia la meta, si solo ayuda al logro - de la misma o, actividad meta, si por medio de ella se logra satisfacer la necesidad. Existen dos factores que afectan - la fuerza de la necesidad y son: la expectativa y la accesi-

sibilidad.

La expectativa, es la probabilidad que un individuo ve de satisfacer una necesidad particular, dependiendo de su experiencia pasada. La accesibilidad va a reflejar las limitaciones del medio y se va a encontrar determinada en la medida en que las metas o incentivos que puedan satisfacer una necesidad, se encuentren disponibles en el medio ambiente -- del individuo. Blanchard explica lo anterior, por medio del siguiente diagrama:



II.2 TEORIAS DE MOTIVACION.

El interés puesto en las organizaciones por incrementar la motivación de sus empleados, se debe al doble deseo de aumentar la eficiencia de la organización y de satisfacer a -- los miembros de la misma. La inquietud al respecto, se inició principalmente a partir del movimiento de relaciones hu-

manas, en donde encontraron que la motivación jugaba un papel en la productividad de los empleados. (A. Rodríguez, - - 1980).

En la actualidad existe un gran número de teóricos que se han dedicado al estudio del tema, sin embargo, para fines de este trabajo, sólo nos referiremos a algunos, por considerarlos representativos para explicar como los mecanismos motivacionales actúan sobre el éxito o fracaso en el desarrollo de un trabajador. Las teorías a tratar son las siguientes:

II.2.1 Teoría de las necesidades de Maslow

II.2.2 Teoría XY de Mc Gregor.

II.2.3 Teoría de la motivación de logro de Mc Clelland.

II.2.4 Teoría dual de la motivación-higiene de Herzberg.

II.2.5 Teoría de la expectativa de Vroom.

II.2.1 TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.

La teoría de la motivación humana expuesta por Maslow, nos da una explicación sobre las necesidades del hombre, las cuales son representadas en la siguiente escala:

- a. fisiológicas
- b. seguridad
- c. relación afectiva o afiliación
- d. posición o logro
- e. autorrealización

Las necesidades fisiológicas, en su mayor parte se controlan por condiciones químicas y nerviosas del interior del organismo y será necesario satisfacer dichas necesidades para que el individuo pueda subsistir y pasar al siguiente nivel de la escala. Dentro del trabajo, generalmente su satisfacción se asocia con el dinero.

Las necesidades de seguridad, entrañan evitar situaciones físicas dañosas. Los programas de seguridad y planes de jubilación hacen a la gente más dócil, pero no así más productiva, de hecho si sus puestos requieren de creatividad e iniciativa, un énfasis exagerado en la seguridad puede frustrar el comportamiento deseado.

Las necesidades de relación afectiva, se refieren a la necesidad de que nos acepte la gente o el grupo, teniendo buenas relaciones con los demás. Los rasgos heredados del hombre, su larga dependencia de sus padres y sus experiencias en la vida, le hacen saber que la satisfacción de mu---

chas de sus necesidades le ha llegado a través de los demás; familia, amigos, compañeros de trabajo y jefes, etc. Consecuentemente, el trabajador siente una fuerte necesidad de -- que se le acepte y aprecie en su grupo, comprobando de esta_ forma sus creencias y valores.

Las necesidades de posición o logro comprenden a las ne_ cesidades de reconocimiento y evaluación. Las personas sue_ len buscar el prestigio de diversas maneras, para algunos lo importante es lo material, mientras que para otros tiene prio_ ridad la realización personal. Normalmente, los individuos_ buscan tener una alta valoración de sí mismos, que esté basa_ da en la realidad y que se manifieste en el reconocimiento y respeto que les concedan los demás. "La necesidad de presti_ gio está limitada por la propia persona, en mayor o menor me_ dida. La gente tiende a buscar prestigio pero sólo hasta un nivel preconcebido. Cuando siente que ha alcanzado ese ni_ vel, la fuerza de la necesidad tiende a declinar y el presti_ gio se convierte más bien en una cuestión de mantenimiento - que de avance". (2)

El tener un trabajo de responsabilidad, interesante, y_ donde exista la posibilidad de una promoción, está íntimamen_ te relacionado con la satisfacción de la necesidad de auto-- rrealización. El trabajador estará más contento y la organi_

zación será más productiva cuando las responsabilidades de su trabajo lo inciten a utilizar todo su saber, destreza e ingenio para cumplir con los objetivos que se le marcan.

La necesidad de autorrealización se refiere a llegar a ser realmente lo que uno es capaz de hacer. En el trabajo, es la necesidad de hacer un trabajo que sea satisfactorio -- por sí.

Las necesidades se jerarquizan de abajo hacia arriba, -- empezando con las fisiológicas y de seguridad, terminando -- con las de relación afectiva, posición y autorrealización.

Cuando un trabajador ha satisfecho suficientemente sus _necesidades básicas, queda motivado principalmente para la _autorrealización.

Dentro de una organización, la persona encargada de los recursos humanos debe prestar atención no sólo a la elaboración de programas que procuren la satisfacción de las necesidades fisiológicas; sueldo y prestaciones, de seguridad; políticas y sindicatos, y de afiliación; juntas, reuniones sociales. Sino también a las de posición y autorrealización, _por medio de programas de reconocimiento, evaluación y planeación de carrera, de tal forma que el trabajador encuentre

en la organización una forma de desarrollo que le satisfaga esta última necesidad y haga el trabajo intrínsecamente más motivante.

En lo que respecta a la teoría de Maslow, cabe mencionar que Arias Galicia pone de manifiesto que ésta ha surgido, como muchas otras, en los Estados Unidos de Norteamérica, y que la situación cultural, económica y social de otros países debe ser considerada antes de generalizar la escala de necesidades propuesta por Maslow a otro país. Por ejemplo, diversos resultados indican que la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow, es diferente en México. Dos investigaciones realizadas por Arias (1964 y 1966) indicaron que, en una muestra compuesta por obreros, vendedores y oficinistas, la necesidad más insatisfecha y la de más intensa motivación era la de estima seguida por la de seguridad. En otro estudio, con gerentes (1969), éstos se mostraron insatisfechos en el factor seguridad como número uno, en segundo lugar, en la necesidad de autorrealización. La escala de autonomía -- fue incluida por Arias, ya que se supone que los gerentes deben tomar decisiones. Sin embargo, se hace necesario realizar un número mayor de investigaciones con población mexicana, antes de poder establecer una escala de necesidades para nuestro país.

II.2.2 TEORIA X, Y DE Mc. GREGOR.

La teoría de la motivación de Mc Gregor sostiene dos posiciones distintas. La primera se conoce como teoría X y -- surge tomando como base las formas de organización tradicional, con su efecto de piramidación y centralización en el -- proceso de toma de decisiones. La teoría X supone que la mayor parte de los trabajadores prefiere ser dirigido y no tomar responsabilidades dentro del trabajo, siendo la necesi--dad primordial la de la seguridad. Dentro de esta teoría, -- las personas son motivadas por el dinero, las prestaciones y las amenazas de castigo. Los supuestos principales sobre -- los que se basa la teoría X, son:

- El trabajo es inherentemente desagradable para la mayoría de la gente.
- La mayoría de las personas no son ambiciosas, desean poca responsabilidad y prefieren ser dirigidas.
- La mayoría de las personas tienen poca capacidad de creatividad en la solución de problemas de la organización.
- La motivación ocurre sólo en los niveles fisiológico y de seguridad.
- La mayoría de las personas deben ser controladas estrechamente y a menudo coaccionadas a lograr los ob-

jetivos de la organización.

Sin embargo, una vez expuesta la teoría X, Mc Gregor ba
sándose en gran parte en la teoría de las necesidades de Mas
low, opina que los supuestos de la teoría X son imprecisos y
que tienen poca probabilidad de lograr motivar a los emplea-
dos para que trabajen buscando los objetivos de la organiza-
ción y de que éstos se encuentren en congruencia con los pro
pios. Dicha probabilidad disminuye al referirse a las perso
nas que han satisfecho sus necesidades fisiológicas y de se-
guridad y cuyas necesidades de afiliación, estima y autorrea
lización comienzan a ser predominantes y es así como surge -
su teoría Y, la cual postula que el trabajador puede ser - -
creativo y tener una dirección propia si se le motiva adecua
damente, por lo cual puede lograr mejor sus propias metas di
rigiendo sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la
organización. Los supuestos principales sobre los que se ba
sa la teoría Y, son los siguientes:

- Trabajar es tan natural como jugar, si las condicio-
nes son favorables.
- El auto-control es a menudo indispensable para lo---
grar las metas de la organización.
- La capacidad de creatividad en la solución de los --
problemas de la organización, está ampliamente dis--

tribuida entre la población.

- La motivación ocurre en los niveles de afiliación, - estima y autorrealización, así como, en los niveles fisiológico y de seguridad.
- Las personas pueden dirigirse a sí mismas y ser creativas en el trabajo si se les motiva convenientemente.

Las organizaciones que acepten esta segunda teoría, serán las que podrán ver a la planeación de carrera como un factor motivante para las personas con necesidades de posición y autorrealización.

II.2.3 TEORIA DE LA MOTIVACION DE LOGRO DE Mc CLELLAND.

De acuerdo con el pensamiento de Mc Clelland, los individuos que tienen éxito en el trabajo, actúan impulsados - - esencialmente por tres motivadores:

- a. Logro.- Necesidad o deseo de alcanzar las metas importantes.
- b. Afiliación.- Necesidad o deseo de pertenecer a un grupo.
- c. Poder.- Necesidad o deseo de influenciar sobre la conducta de otros y obtener reconocimiento.

NECESIDAD DE LOGRO.-

Los individuos con una mayor necesidad de logro, muestran un mejor comportamiento en situaciones donde pueden tomar personalmente una responsabilidad para encontrar soluciones de problemas que representen un reto. Se imponen normas de excelencia sin necesidad de estar compitiendo con otros. Se fijan metas con moderación y toman riesgos calculados en lugar de riesgos inciertos, por otro lado, se apoyan en la experiencia de otros para mejorar en sus actividades o para lograr algo único. Este tipo de personas busca una retroalimentación directa y continua sobre la calidad de su trabajo para ajustar sus acciones. En lo referente a las tareas, este tipo de personas, busca oportunidad de trabajar solo y gusta de tareas novedosas o que impliquen un reto. Prefieren pertenecer a una organización donde se cuente con posiciones de trabajo claras y definidas y donde exista un criterio de comportamiento.

Para dirigir personal con un motivo de logro predominante, se deberán establecer metas bien definidas, realistas y de riesgo moderado. Sistemas impersonales de retroalimentación continuos y directos. Definir claramente las posiciones, las cuales deberán ser enriquecidas progresivamente. Delegar autoridad para seleccionar métodos para ejecutar un tra-

bajo en lugar de segmentos de un trabajo y por último, facilitar el acceso a expertos, recursos y oportunidades que desarrollen al personal.

NECESIDAD DE AFILIACION.-

Los individuos con necesidad de afiliación, trabajan mejor en tareas que requieren de la cooperación de otros, prefieren actividades que ofrecen muchas oportunidades de contacto social o interacción y se sienten mal cuando tienen que trabajar solos. Se preocupan por los sentimientos de los otros. Mantienen relaciones muy estrechas con aquellos con quienes trabajan y tratan de promover la armonía y reducir los conflictos, aún cuando para ello comprometan los resultados del trabajo. Se comunican con los otros en términos de lo que parece piensan, sienten o aceptan, en lugar de establecer los puntos o principios lógicos necesarios. Este tipo de personas, busca el trabajar en tareas donde se dé la oportunidad de trabajar en grupo y en tareas de servicio de ayuda. En cuanto a la estructura de la organización, prefieren aquélla donde se den sesiones de comunicación e interacción informal.

Al administrar a este tipo de trabajadores, será necesario establecer juntas de planeación y control, establecer in

centivos de grupo por buena actuación y presionar a los compañeros para lograr la disciplina individual. Además, deberá existir la preocupación por arreglar situaciones donde se facilite la interacción social y las ideas.

NECESIDAD DE PODER.-

Este tipo de individuos, buscan influenciar o ayudar directamente a otros a través de acciones violentas y/o por su gestiones, opiniones, evaluaciones, ayuda o soporte. Buscan posiciones de liderazgo, autoridad, status y pretenden tener la dirección de los grupos. Regulan el comportamiento de -- los otros, así como, las condiciones que lo afectan, buscan do información que pueda usarse para tal fin, sin embargo, - usan medios o influencia para beneficio de otros o para lo-- grabar una causa. Dentro de la organización, prefieren trabajar a través de otros en posiciones de influencia, autoridad o liderazgo. Prefieren pertenecer a organizaciones donde -- existan líneas de autoridad y esferas de influencia.

En cuanto a las técnicas para administrar al personal - con motivo de poder, encontramos: asignar proyectos con li-- derazgo, autoridad para tomar decisiones en una tarea de ex-- perto o de influencia sobre la jerarquía. Dar compensacio-- nes fuera del trabajo logrados por influencia o posiciones -

en el trabajo, membresía en asociaciones, identificación con el jefe, notoriedad a través de títulos otorgados, reconocimiento público o en la compañía por su actuación excelente.

La investigación de Mc Clelland lo llevó a concluir que de las tres fuerzas motivacionales, la que influye en forma más definitiva, es sin duda la del logro, ya que en efecto, la mayoría de las personas que ocupan posiciones clave en -- las organizaciones de trabajo y las que alcanzan óptimos resultados en el desempeño de sus funciones, muestran un alto nivel de motivación al logro.

Las personas motivadas por el sentido del logro, están más motivadas por el logro personal que por las recompensas del éxito, no rechazan el dinero o elogio, pero obtienen mayor satisfacción superando el problema. Como se mencionó anteriormente, en la administración de este tipo de personal es importante considerar los programas de desarrollo de recursos humanos, incluyendo dentro de éstos, a la planeación de carrera.

II.2.4 TEORIA DUAL MOTIVACION-HIGIENE, DE F. HERZBERG.

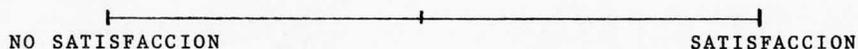
Herzberg desarrolló una teoría de la motivación en el trabajo, que tiene amplias implicaciones para la administra-

ción eficaz de los recursos humanos. Herzberg, emprendió la recolección de datos sobre actitudes en el empleo a partir - de los cuales pudieran deducirse presupuestos sobre el comportamiento humano.

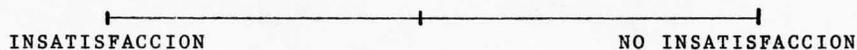
El estudio comprendió extensas entrevistas, las cuales buscaban identificar aquellas variables que dentro del trabajo hacían sentirse a los empleados insatisfechos, y cuales que los empleados se sintieran felices y satisfechos. Analizando los datos arrojados por dicho estudio, Herzberg llegó a la conclusión de que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidad y que son independientes una de otra, ya que influyen diferentemente en la conducta. Descubrió que - cuando la gente se siente insatisfecha en su empleo, le preocupa el medio ambiente en el que trabaja. Por otro lado, si el personal se siente bien en el empleo, éste tiene que ver con el trabajo mismo. Herzberg llamó a la primera categoría de necesidades, factores higiénicos porque describen el ambiente del hombre y cumplen la función de evitar la insatisfacción en el empleo. A la segunda categoría la llamó motivadores, ya que parecen motivar a las personas a lograr un rendimiento superior.

La teoría menciona que las carencias experimentadas por la persona en el medio físico o social, le van a causar in--

satisfacción, pero que el contar con todas las comodidades - y clima emocional no le darán satisfacción, por lo que es -- erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida_ la insatisfacción. Y es por esta razón que a su teoría se - le conoce como teoría dual. Gráficamente tenemos:



ESCALA DE SATISFACCION



ESCALA DE INSATISFACCION

La política, la administración de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, el dinero y la seguridad, son factores higiénicos o disatisfactorios, pertenecen a la escala de la insatisfacción, no son parte intrínseca de un empleo, pero se relacionan con las condiciones bajo las cuales se ejecuta el trabajo. Los factores higiénicos no provocan ningún aumento en la capacidad productiva, únicamente evitan pérdidas en el rendimiento del trabajador, debidas a restricciones del trabajo.

El logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el trabajo en sí mismo, son factores satisfactorios o motivado--

res, pertenecen a la escala de la satisfacción. Estos satis factores, parecen tener un efecto positivo sobre la satisfac ción en el empleo, que a menudo da como resultado un aumento en la capacidad productiva de la persona.

Las necesidades higiénicas, cuando están satisfechas, - tienden a eliminar la insatisfacción y la restricción del -- trabajo, pero poco hacen en lo referente a motivar al individuo para que su rendimiento sea superior o para que su capa- cidad aumente. Sin embargo, la satisfacción de los factores motivadores permitirá que un individuo progrese y se desarrolle de una manera madura, obteniéndose como consecuencia un aumento en su capacidad, y es por ésto importante que la or- ganización conciba dentro del ambiente de trabajo, una oportu- nidad de desarrollo que satisfaga los factores motivadores.

La mayoría de los administradores de personal, tienden, para motivar a sus empleados, a utilizar reforzadores posi- tivos como son: la espiral de salarios, prestaciones, com-- pensaciones económicas adicionales, educación en relaciones humanas, participación en el trabajo, etc. Sin embargo, su resultado no parece haber disminuído las insistentes deman-- das solicitando un método para satisfacer a los empleados. - Herzberg, considera que utilizar ese tipo de herramientas, - no provocan en las personas una motivación, sino simplemente

un movimiento a corto plazo, por lo cual es fácil predecir - que el costo de tales programas se incrementará y se seguirán promoviendo hasta llegar a la saturación.

Los estímulos que van a incitar las necesidades de crecimiento, serán los relacionados a aquellas tareas que generen crecimiento, en el ámbito laboral, tales estímulos constituyen el contenido del trabajo, y son: logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y crecimiento o progreso. En la medida en que la planeación de carrera reúna estos factores, podemos dentro de esta teoría considerar que es motivante. En este sentido, la planeación de carrera de un trabajador, deberá propugnar por el diseño de tareas más interesantes o lo que es lo mismo, lograr el enriquecimiento de la tarea.

"A pesar de que aún no se ha conseguido definir todos los principios del desarrollo del trabajo de tipo vertical para lograr el enriquecimiento de la tarea, (Herzberg, 1968) a continuación se presentan siete puntos de partida útiles para tal fin, así como, el tipo de motivación implicada". - (3).

PRINCIPIO

MOTIVACION IMPLICADA

- | | |
|---|--|
| A. Suprimir ciertos controles, manteniendo la responsabilidad. | Responsabilidad y sentido del logro personal. |
| B. Aumentar la responsabilidad del individuo por su propio trabajo. | Responsabilidad y reconocimiento. |
| C. Dar a la persona una unidad de trabajo completa. | Responsabilidad, sentido de logro y reconocimiento. |
| D. Proporcionar autoridad adicional al empleado en su trabajo; libertad. | Responsabilidad, sentido de logro y reconocimiento. |
| E. Proporcionar directamente al trabajador, informes periódicos sobre su actuación. | Reconocimiento individual. |
| F. Introducir tareas nuevas y más difíciles, no desempeñadas previamente. | Desarrollo y aumento del saber. |
| G. Asignar a personas individuales tareas específicas o especializadas que les permitan llegar a ser especialistas. | Responsabilidad, desarrollo y progreso en la organización. |

La planeación de carreras y el enriquecimiento de las tareas, deberá ser una función continua de la dirección y administración de personal. Los cambios deberán paulatinamente, ir situando al trabajador en un puesto con una dificultad acorde con su preparación. Aquellos que muestren una mayor habilidad, podrán ir ganando ascensos a tareas de más alto nivel.

Por otro lado, dada la naturaleza de los factores moti-

vadores, éstos logran una motivación intrínseca en el trabajo, además de que su efecto es mucho más duradero por lo cual el rendimiento en términos de satisfacción humana y beneficio económico representan un gran dividendo para la organización.

II.2.5 TEORIA DE LA EXPECTATIVA DE VROOM.

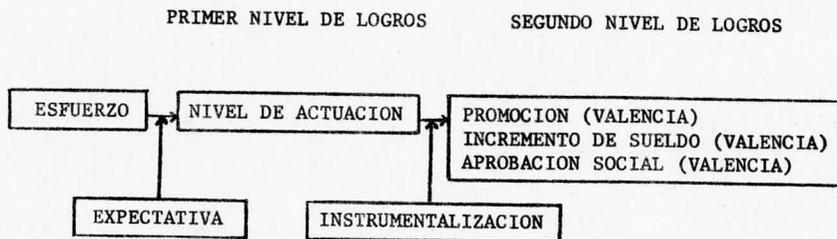
Vroom trata de explicar la motivación individual en una relación de esfuerzo y logro, su teoría conjuga tres conceptos importantes: Expectativas, valencia e instrumentalización, veamos cada uno de ellos.

El término Expectativa, se refiere a la probabilidad percibida de que a un nivel de esfuerzo dado, corresponderá un logro determinado.

El término Valencia, se refiere a que un trabajador necesita conocer el valor que tiene el logro.

El término Instrumentalización, se refiere a la probabilidad subjetiva que estima el grado con que el trabajador cree en el hecho de que a un grado de esfuerzo corresponderá un logro.

El proceso de motivación así descrito, puede presentarse en el siguiente modelo:



Vroom relaciona la motivación con la calidad del desempeño y opina que esta última se va a encontrar en función de dos variables:

- a. El conocimiento y la habilidad en el trabajo.
- b. La motivación que se tenga para lograr el mismo.

Al mismo tiempo, menciona que la motivación para desempeñarse en forma efectiva, se va a encontrar determinada por:

- b.a. La probabilidad que vea la persona en que el esfuerzo realizado le provoque una recompensa.
- b.b. El valor que para dicha persona tenga la recompensa, dada la probabilidad de que le satisfaga una o más necesidades.

De acuerdo con lo anterior, para que la planeación de -
carrera afecte la motivación del trabajador, ésta deberá cam
biar positivamente el valor de los resultados (recompensa) -
en relación con el esfuerzo.

Vroom retoma la teoría dual de Herzberg y menciona la -
existencia de dos tipos de recompensas: las extrínsecas y -
las intrínsecas.

Las recompensas extrínsecas son parte de la situación -
de trabajo y son otorgadas por otros, en general satisfacen_
necesidades básicas.

Las recompensas intrínsecas son internas, ya que la per-
sona se recompensa a sí misma, por lo que pueden ser conside_
rados satisfactores de alto orden o motivadores.

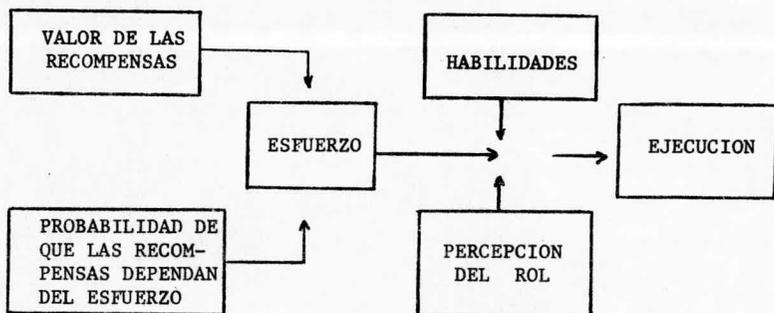
Podemos considerar que si la planeación de carrera cum-
ple con la condición de cambiar el valor de los resultados,-
puede actuar bajo los dos tipos de recompensas de la siguien_
te forma: Extrínsecamente, en la medida en que la promoción
vaya acompañada de una mayor compensación económica, que a -
su vez ayudará a satisfacer las necesidades básicas. Intrín_
secamente, cuando la persona a la que se le aplique, se en--
cuentre motivada por necesidades de autorrealización y logro.

II.2.6 TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS DE PORTER Y LAWLER.

Retomando la teoría de la expectativa de Vroom, Porter y Lawler, sugieren que la ejecución de una persona va a estar determinada por tres variables diferentes:

- a. El esfuerzo puesto en la tarea
- b. Las habilidades que tenga para realizarla, y
- c. La percepción individual del rol.

La relación de tales variables se muestra en el siguiente diagrama. (A. Rodríguez, 1980).



El esfuerzo va a ser la cantidad de energía que una persona va a utilizar en determinada situación, y va a estar -- condicionado por el valor percibido de la recompensa y por -- la probabilidad de que esta recompensa dependa del esfuerzo.

La ejecución, es la cantidad de tarea que se realiza y es diferente al esfuerzo.

El valor de la recompensa se refiere al valor que el incentivo tiene para la persona. Por su parte, la probabilidad de que las recompensas dependan del esfuerzo, constituye una expectativa de parte del individuo acerca de la posibilidad de que las recompensas deseadas serán conseguidas de acuerdo al nivel de esfuerzo puesto.

Por habilidad se va a entender a todas aquellas variables que establecen las diferencias individuales en la ejecución, como son: la inteligencia, las habilidades manuales, la personalidad, etc.

La percepción del rol se refiere a la clase de actividad que la persona considera debe llevar a cabo para ejecutar una tarea con éxito. Esta percepción, va a determinar la dirección en la que se aplicará el esfuerzo.

En un programa de planeación de carrera, si el trabajador percibe que su programa de desarrollo depende de su ejecución, pondrá mayor esfuerzo en ser productivo, por el contrario, si considera que sus promociones van a depender de variables distintas como la antigüedad, o que su esfuerzo no

será reflejado en la ejecución, el valor de la probabilidad de que perciba a las recompensas dependientes del esfuerzo - será bajo y, consecuentemente, también su esfuerzo.

De acuerdo a lo anterior, vemos que es importante que - cuando a una persona se le presente su programa de desarrollo, se le defina que sus futuras promociones serán producto de su esfuerzo y ejecución.

Por otro lado, será también importante, identificar la percepción del rol individual de la persona y la esperada -- por la organización, ya que la ejecución será mejor y la recompensa más definida en la medida que la percepción del rol del trabajador sea congruente con lo esperado por la organización.

Una vez analizados a los teóricos anteriores, se examinará que el desarrollo de una carrera, puede tener sus límites, a pesar de que para la persona en desarrollo, la promoción siga siendo un factor motivante. Para ésto, se observarán los siguientes principios:

- Principio de Roseman y la no promoción.
- Principio de Peter y el nivel de incompetencia.

II.2.7 ROSEMAN Y EL PROCESO DE LA "NO PROMOCION".

Para Roseman, la planeación de carrera, es un proceso - continuo en el que se intenta programar la trayectoria' laboral de un empleado, desde que se inicia en una empresa, hasta encontrar el puesto en el que se desarrolle con el máximo de eficiencia. La persona, irá escalando puestos intermedios, mientras la compañía le proporcione el desarrollo que requiera para alcanzar el puesto inmediato superior. Sin embargo, llegará un momento en el que el empleado se convierta en "no promovible", ya sea por que su eficiencia ha llegado a un límite, por políticas de la compañía o por no haber más puestos que escalar dentro de la organización. Se puede retrasar la no promoción, pero nunca escapar de ella, sólomente suavizar su impacto.

Roseman divide el proceso de promoción en tres fases:

- a. Comienzo
- b. Desarrollo, y
- c. Fijación o estabilidad.

La duración de cada fase varía según el individuo y el tipo de trabajo.

El patrón común es aquél en el que la fase de comienzo_ o inicio ocurre dentro de los primeros años de la carrera, - generalmente cuando ya se está en un segundo empleo. Es entonces cuando nos preguntamos si podemos compararnos con - - otros, para competir en el avance.

Cuando las respuestas a dichas preguntas indican que po demos tomar la delantera, hemos entrado a la fase de desarro llo.

La misma pregunta aparece de nuevo en la fase de desa-- rrollo, pero la verificación de la respuesta por personas cu ya opinión valoramos más, le da otro significado a las res-- puestas. Entonces ya comparamos nuestra paga con la de - -- otros, y se vuelven observables las diferencias en la carre-- ra del avance o superación.

Finalmente se alcanza la etapa de la fijación o estabi-- lidad, aún en aquellos que han tratado de ignorar la reali-- dad.

Es entonces cuando comprenden que probablemente, sus as piraciones nunca serán realidad. Su energía y competitividad_ son reemplazadas por hostilidad y amargura.

Roseman considera la existencia de indicadores del cam bio de comportamiento en las personas no promovibles, que - indican el comienzo de los problemas motivacionales.

En algunos empleados, la falta de motivación se mani--- fiesta por la pérdida de iniciativa, así como, por la eludi--- ción de la responsabilidad. Es precavido respecto a "dar al go por nada" y piensa que si recibe menos de su trabajo, da--- rá menos a cambio.

Algunos subordinados se comportan como espectadores. No se involucran personalmente con su trabajo, ni comulgan con_ los objetivos de la empresa, se vuelven indiferentes.

Otras reacciones generalmente se perciben como falta de cooperación, agitación en contra de la compañía, o preocupa--- ción por la situación del presente, viendo su futuro como un algo hostil.

Roseman plantea la existencia de cinco condiciones im--- portantes que desafortunadamente complican la creación de un medio ambiente motivante en la organización.

- a. Un ambiente motivante es definido subjetivamente, - ya que no es lo mismo para todos. Lo que es moti---

vante para unos, no lo es para otros.

- b. La organización no está apta para satisfacer completamente cualquier necesidad de sus empleados, ya -- que ésto podría ir en contra de los objetivos de la empresa misma.
- c. Un ambiente motivante debe ser dinámico, lo que antes fue incentivo puede ya no serlo en el futuro, y Maslow lo reafirma cuando habla de que en el momento de satisfacer una necesidad, surgen otras nuevas, superiores a las anteriores.
- d. Un ambiente motivante debe satisfacer muchas necesidades diferentes al mismo tiempo. Dependiendo de -- quién clasifique dichas necesidades, resultaría una lista inagotable de necesidades a cubrir y todas de diferente orden e importancia.
- e. Por último, un ambiente motivante debe mantener un equilibrio entre lo que se da y lo que se recibe, y -- los subordinados tendrían que estar dispuestos a -- cambiar la satisfacción de una necesidad, a cambio de otra que en un momento dado ocupa otra jerarquía en orden de importancia.

II.2.8 PRINCIPIO DE PETER Y EL NIVEL DE INCOMPETENCIA.

Roseman nos habla de que una persona llega a su nivel de no promoción, por la falta de eficiencia de la persona, o por políticas y organización de la compañía. Peter, por su parte, nos habla del nivel de incompetencia y lo explica diciendo que un trabajador, al ocupar y desempeñar un puesto en forma competente dentro de la organización, puede ser ascendido de un nivel de competencia a otro de competencia mayor, hasta que el ascenso final lo lleve de un nivel de competencia a otro de incompetencia.

La forma de ascender puede ser diferente, pero el principio siempre se cumple. Pueden existir ocasiones en que -- una persona llegue a la cumbre de la organización con un nivel competente, lo que quiere decir ésto, es que la organización no tiene la suficiente escala jerárquica para que la -- persona alcance su nivel de incompetencia.

En cuanto a la selección de personal, menciona que en la antigüedad, ésta se realizaba al azar, mientras que en la actualidad se lleva a cabo por medio de exámenes y procedimientos sistemáticos, los cuales de ser aplicados por personal competente evaluarán y desarrollarán a la persona de una forma más rápida, alcanzando su nivel de incompetencia en me

nos pasos y tiempo.

Para Peter, un buen desempeño en el trabajo lo van a tener sólo aquellas personas que aún no hayan alcanzado su nivel de incompetencia.

De lo anterior, se desprende que el contar con una buena planeación de carrera y ascender a un empleado dentro de la organización, puede causarle satisfacción y por lo tanto, resultarle motivante, sin embargo, los esfuerzos, tensiones, temores y demás cargas inherentes al puesto no siempre se -- compensan con dinero, ya que comienzan a surgir una serie de valores no materiales, los cuales de acuerdo a la situación particular de cada persona, influirán positiva o negativamente en el desempeño y lo ayudarán o bloquearán en el desarrollo de su carrera profesional. En el caso de que la fuerza sea positiva y se refleje en un buen desempeño, por parte -- del empleado, éste será promovido hasta su nivel de no promoción o de incompetencia.

REFERENCIAS DEL CAPITULO II:

- (1) ARIAS GALICIA, FDO., Administración de Recursos Humanos.- Ed. Trillas, México 1980. P. 65.
- (2) BLANCHARD H., Administración y Comportamiento.- Ed. Técnica, S.A., México 1975. P. 43.
- (3) HERZBERG F., Una vez más: como motivar a los empleados?.- Harvard Business Review, Enero - Febrero 1968, USA. P. 11.

III

MODELOS DE PLANEACION DE CARRERA

III.1 INTRODUCCION

La planeación de carrera es importante, tanto para el individuo como para la organización. Para el individuo lo será en la medida que la promoción incremente sus habilidades, sus conocimientos y su motivación. Como hemos visto en el capítulo anterior, la mayoría de los conceptos de motivación, suponen que todo comportamiento, al menos en parte, se encuentra dirigido hacia la satisfacción de metas y necesidades. En una investigación realizada por Nancy C. Morse y Robert S. Weiss (1955), en donde se estudió el grado en que el trabajo sirve como función no económica, y los distintos significados que éste tiene para diferentes ocupaciones, se concluye que "...para la mayoría de los hombres, el trabajo no funciona simplemente como un medio para ganarse la vida. Para el hombre medio, con una ocupación de clase media, el trabajar significa tener un propósito, ganar sentimientos de logro y expresarse a sí mismo..." (1)

Para las organizaciones, el desarrollo de planes de ca-

rrera, se vuelve importante, en la medida en que le proporcione una sucesión ordenada de trabajadores con potencial, - identificados para cubrir las necesidades futuras de la empresa. Optimizando así, el rédito de la inversión hecha en los recursos humanos.

El cubrir dentro de la organización las necesidades humanas, optimizando los recursos internos y considerando las necesidades e intereses de los mismos, han proporcionado una serie de ventajas económicas administrativas y morales, lo que ha originado que sean cada vez más las empresas interesadas en considerar a la planeación de carrera dentro de sus objetivos y programas de desarrollo. Los medios pueden variar dependiendo tanto de los recursos y necesidades de la organización, como del entorno cultural y económico en el cual se encuentre inmersa, sin embargo, el fin último es el mismo: cubrir las necesidades de personal optimizando los recursos internos y, por consecuencia, el rédito de la inversión hecho en los mismos. Esto puede ser ejemplificado analizando algunas diferencias entre las organizaciones japonesas y norteamericanas.

III.2 GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION JAPONESA VS. LA ADMINISTRACION NORTEAMERICANA.

La organización japonesa plantea una forma diferente de administrar a su personal, en comparación con las organizaciones Norteamericanas. A continuación se presentan algunas características importantes mencionadas por William Ouchi, - que marcan diferencias entre los dos tipos de Administración.

ORGANIZACION JAPONESA.-

- Empleo de por vida
- Proceso lento de promoción y evaluación
- Carrera no especializada dentro de la organización
- Mecanismos implícitos de control
- Proceso colectivo de toma de decisiones
- Responsabilidad compartida
- Interés holista

ORGANIZACION AMERICANA.-

- Empleos a corto plazo
- Proceso rápido de evaluación y promoción
- Carreras especializadas
- Mecanismos explícitos de control
- Proceso individual de toma de decisiones
- Responsabilidad individual
- Interés segmentado

Como se puede observar, cada uno de los puntos se contraponen. Las organizaciones japonesas sólo tienen contrataciones de personal una vez al año, durante el período que coincide con la terminación del ciclo escolar. Las personas que ingresan a la organización son recién egresados y al momento de entrar cuentan con un empleo vitalicio; es decir, de por vida; ésto es, que no serán despedidos y podrán ser jubilados entre los 55 y 58 años. Mientras tanto, en las organizaciones norteamericanas los empleos se realizan a corto plazo, y así por ejemplo, el índice de rotación en áreas de oficina y producción es del 50%, y en los niveles ejecutivos, puede presentarse una rotación del 25%. Esto ocasiona que los índices de rotación en organizaciones norteamericanas, sea de cuatro a ocho veces mayor que en las organizaciones japonesas.

En las organizaciones japonesas, la planeación de carrera no comienza cuando uno ingresa a la organización, sino desde que se entra a la educación preescolar, ya que, dependiendo del kinder al que se ingrese, se va a tener la oportunidad de pertenecer a una buena primaria y de ahí a una universidad elitista. Los egresados de las mejores universidades, conseguirán empleo en las mejores organizaciones, y al momento de jubilarse podrán seguir trabajando en las empresas satélites del grupo.

Otra característica de la administración japonesa consiste, en que para que un empleado sea evaluado desde su ingreso a la organización, no pueden transcurrir menos de diez años. Las organizaciones norteamericanas por su parte, promueven las evaluaciones a corto plazo, y la facilidad de ascender rápidamente en el escalafón, especializándose así en un área de la empresa.

Por otro lado, la planeación de la trayectoria laboral en la organización japonesa, se realiza de manera no especializada, ya que el trabajador es capacitado en las funciones de distintos puestos y áreas, para que a medida que ascienda en la escala jerárquica se convierta en un especialista, no de un puesto o departamento, sino de la organización.

Al plantear las diferencias anteriores, no queremos decir que una forma de administración sea mejor que otra, ya que como hemos dicho, ésta va a depender de la cultura en la cual se encuentre inmersa la organización. Lo importante es que se haga conciencia de la importancia que tiene la planeación y que de acuerdo a recursos y necesidades, ésta se lleve a cabo.

Enseguida presentamos cuatro modelos de planeación, dos de autores norteamericanos, Schein y Mc.Beath, y dos de auto

res mexicanos, Cásares y Siliceo y Zeceña Franco. Esto con_ la finalidad de acercarnos cada vez más a las necesidades de las organizaciones mexicanas.

III.3 MODELO DE EDGAR H. SCHEIN.

Schein concibe la planeación de recursos humanos como - un conjunto de componentes donde se hace necesario tomar en_ cuenta las diferencias individuales de las personas respecto a los intereses de la organización.

Los recursos humanos, no existen aisladamente y es nece_ sario acoplarlos a otros recursos, ya que los primeros no -- son pasivos ni estables, y sí tienen gran influencia en el - logro de los objetivos de la organización. Considerando que toda persona dentro de una organización puede ir avanzando a través de un plan de carrera, desde que ingresa a la compa-- ña hasta que se retira de ella, el autor muestra como se -- puede relacionar en forma explícita la planeación de recur-- sos humanos con las actividades de planeación de una organi-- zación. El concibe a la planeación de carrera con un enfo-- que de interacción del individuo y la organización a través_ del tiempo, lo que explica por medio de un "modelo básico", - el cual se muestra en la figura 1. En la parte central de - la figura, se muestran "los procesos de encajamiento", los -

cuales ponen en contacto al individuo con la organización, - la forma como se administren estas actividades de encajamiento, influirá en los resultados a largo plazo, tanto organizacionales como individuales. (VER FIGURA N° 1).

El modelo básico de la figura 1, se desglosa considerando el tiempo y el desarrollo que a través de él van teniendo los individuos y las organizaciones. La sociedad y la cultura, a través de sus leyes, instituciones sociales y programas, crean una serie de ofertas que conforman la estructuraocupacional. Las organizaciones a su vez, consideran dichas perspectivas para identificar a corto y largo plazo sus necesidades de personal y en base a ello, realizar la planeación de sus recursos, lo cual se muestra del lado izquierdo de la figura 2, simultáneamente, los individuos van teniendo un desarrollo en el tiempo. Es importante para obtener un buen funcionamiento del modelo, considerar la entrada del individuo a la organización, su adaptación al trabajo y la terminación del empleo. (VER FIGURA N° 2).

Relacionando las actividades de encajamiento con las diferentes etapas de la carrera organizacional, la figura 2 se amplía en la figura 3, donde dentro de las necesidades organizacionales de acuerdo con las etapas de carrera, se revelan cuatro diferentes tipos de planeación que se deben llevar

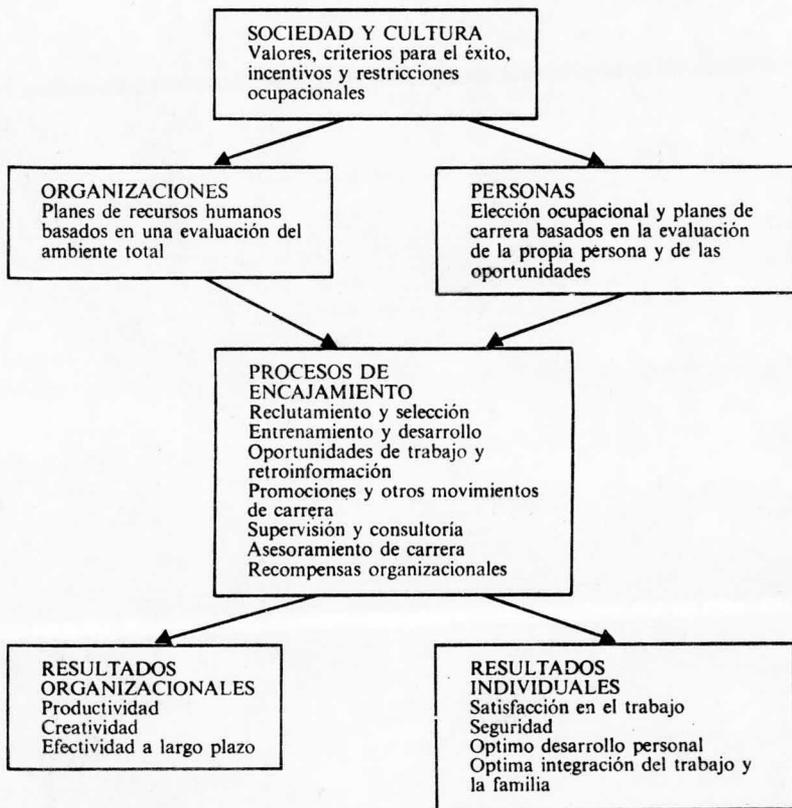


FIGURA 1 - MODELO BASICO DE PLANEACION Y
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS (2)

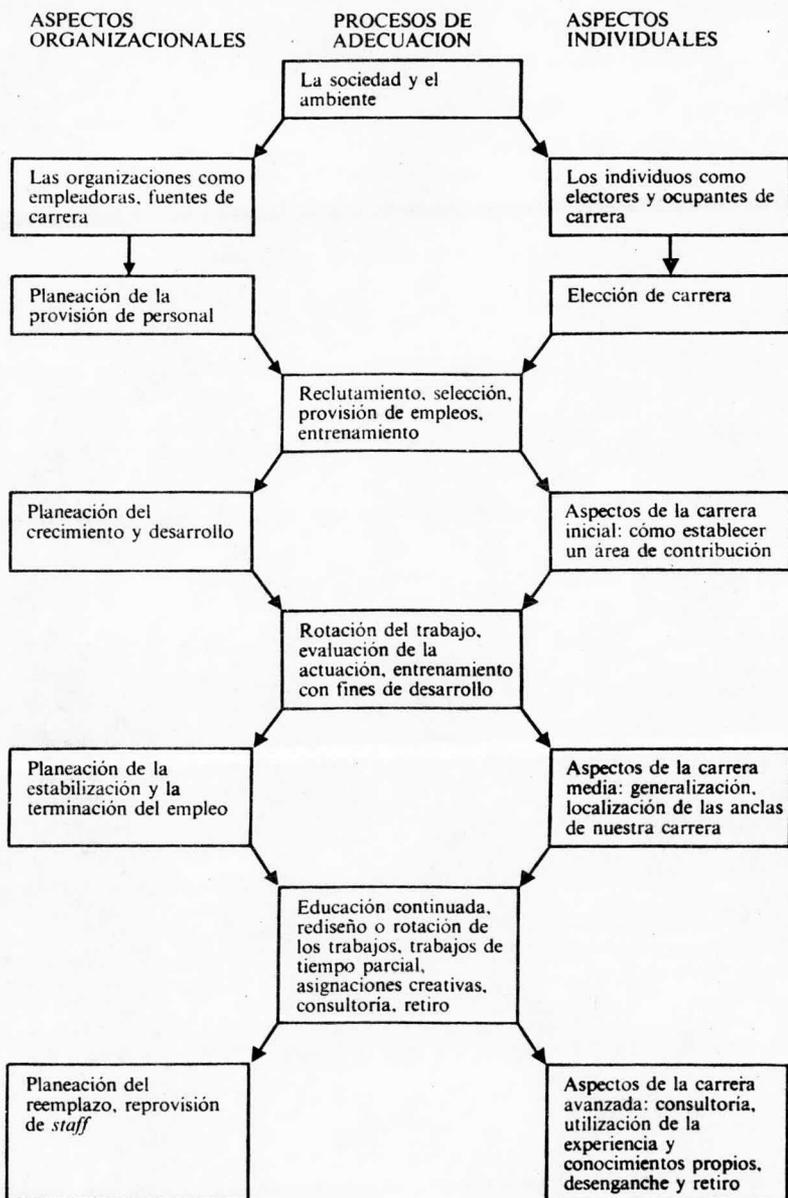


FIGURA 2 - DESARROLLO Y PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS: UN MODELO DE DESARROLLO EN EL TIEMPO (3)

a cabo, cada una de las cuales se acompaña de actividades de encajamiento y toma en cuenta las necesidades tanto del individuo, como de la organización. Los cuatro tipos de planeación considerados son los siguientes:

- La planeación de la colocación
- La planeación del crecimiento
- La planeación de la estabilización y la salida
- La planeación del reemplazo

La planeación de la colocación, decide el tipo de trabajo que se va a realizar y la forma de conseguir los recursos humanos necesarios.

La planeación del crecimiento y desarrollo encuentran - la forma de optimizar los recursos humanos.

La planeación de la estabilización y la salida, buscan la forma de mantener la motivación del personal, y por último,

La planeación del reemplazo decide sobre cual es el mejor sistema para sustituir al personal. (VER FIGURA N° 3).

Una vez efectuada la planeación de la organización, tan

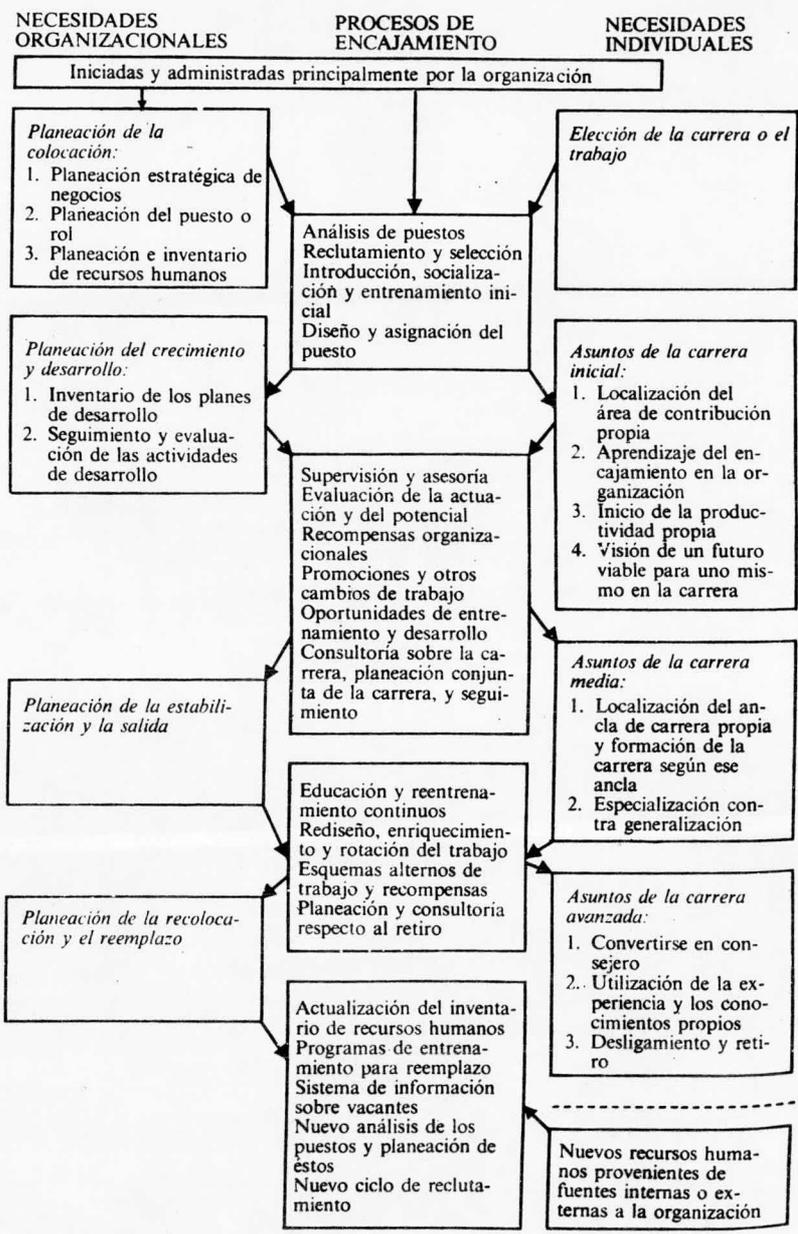


FIGURA 3 - PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS: UN MODELO DE DESARROLLO EN EL TIEMPO. (4)

to a corto como a largo plazo, se debe ligar la planeación de los recursos humanos, como se indica en la figura 4. La planeación de estos últimos, va a implicar un sistema efectivo de evaluación de la actuación que alimente pertinentemente el inventario para que ayude a la toma de decisiones de planeación más informada (A,B). Al realizar la elaboración del inventario, es conveniente separar el proceso de mejoramiento de la actuación y el inventario propiamente dicho (C,D); para así, obtener una mayor confiabilidad. (VER FIGURA N° 4)

Una vez que la organización ha especificado cuales son las necesidades organizacionales y el inventario ha identificado los recursos disponibles, se puede realizar una evaluación comparando uno con otro (E). Si después de lo anterior se mantienen los planes generales, se recomienda realizar -- los planes específicos para llenar ciertos puestos, crear -- programas de desarrollo e iniciar programas de reclutamiento y crear sistemas de vigilancia (F). Es muy importante en este punto, considerar el costo beneficio del programa, no sólo a corto , sino también a largo plazo.

El siguiente paso consiste en elaborar la historia de -- trabajo, autoevaluación y planeación de carrera del individuo (G,H,I). El diálogo entre gerentes y ocupantes de carrera, tiene como objetivo conjuntar los intereses organizacio-

nales e individuales buscando un encajamiento final (J). Los siguientes puntos consistirán en la implementación y seguimiento del sistema adoptado (K,L).

Schein considera al hombre como un ser biopsicosocial, con una serie de intereses y necesidades, y opina que los recursos humanos no son pasivos ni estables, y sí tienen gran influencia en el logro de objetivos de la organización por lo cual su modelo hace una relación entre la carrera individual y la organizacional, y propone un sistema global que busca cubrir tanto las necesidades de la empresa, como las de los recursos humanos considerando los posibles problemas que se pueden presentar durante el proceso.

III.4 MODELO DE GORDON MC. BEATH.

De acuerdo al autor, para que cualquier tipo de planeación que se realice dentro de la organización pueda ser considerado efectivo, éste deberá asentarse tanto sobre un buen conocimiento teórico y práctico de la organización y dirección, como de un buen proceso administrativo y de control. En su sentido más amplio, para Mc. Beath la planeación consiste en:

"...brindar bases firmes para la evaluación de los re--

quisitos en recursos humanos de la organización presente y futura, y subsecuentemente asegurar el aprovechamiento óptimo y desarrollo del personal existente, y el reclutamiento y entrenamiento planeado del balance de lo requerido..." (6)

Para lograr lo anterior, se hace necesario contar con -- una estructura organizacional capaz de alcanzar los objetivos económicos de la compañía, proveer dicha estructura con personal competente y por último realizar una planeación tal que nos permita mantener dichos niveles.

De acuerdo a Mc. Beath el proceso de planeación de la organización recae en tres etapas, a saber:

1. Análisis de forma y objetivos de la organización actual, sus fallas y las nuevas influencias potenciales sobre ella.
2. Planeación de formas de organización lógicas, teóricamente adecuadas para lograr los objetivos de la empresa, pero suficientemente flexibles para adaptarse a desarrollos futuros, subsecuentemente, la planeación del personal necesario.
3. Efectuar la evolución.

Una vez hecha la planeación de la organización, se procede a la planeación de los recursos humanos. La determinación de necesidades de estos recursos se puede realizar buscando en los candidatos los requisitos ideales requeridos o partiendo de los recursos existentes. La forma que se adopte quedará determinada por el ritmo de evolución de la compañía.

Al realizar la planeación de los recursos humanos, se hace necesaria la determinación de los futuros requisitos de personal, para que en base a ella se efectúe el inventario del personal disponible, los planes de entrenamiento y reemplazo, ésto buscando un desarrollo del personal existente y un programa de reclutamiento que vea más allá de la simple atracción de personal a puestos vacantes, contemplando el ingreso de personal con potencial que pueda ser desarrollado.

La planeación de carrera para Mc. Beath consiste en - - ajustar lo mejor posible los requerimientos de la empresa para lograr el rango máximo de desarrollo del potencial humano, buscando la satisfacción de estos últimos. La asignación de personas a puestos planeados, nos asegura que se lleve a cabo una preparación previa. Por otro lado, es importante antes de iniciar las actividades de planeación y desarrollo, - considerar lo que la persona involucrada piensa de su asigna

ción actual y futura.

Aquí, la planeación de carreras es considerada como un "arte", donde se hace necesario llevar a cabo una comparación de los empleados, definiendo cuál es su constitución en el momento actual y cuál después del período de desarrollo, ya que las organizaciones deben tener al personal calificado a un ritmo acorde con sus necesidades, por lo que se hace indispensable "individualizar y desarrollar" a los empleados con potencial en todos los niveles.

En una organización de tipo estático, donde las posibilidades de desarrollo de la compañía se ven restringidas y en ocasiones se pierde al personal más competente, la planeación, sólo podrá realizarse a largo plazo, por lo cual en estos casos y tratando de mantener al máximo la motivación, deberá darse la libertad a los empleados más competentes de desplazarse cuando ellos lo deseen, desviando al personal competente y dando así mayores oportunidades a los buenos trabajadores.

En el caso de las organizaciones que funcionan como una serie de divisiones y tienden a llevar planes de carrera separados, con el objeto de optimizar los recursos humanos, es importante reunir los planes unitarios y formar un programa

integral.

Mc. Beath hace énfasis en que, para lograr una buena -- planeación de carrera, se hace necesario contar con la infor mación tanto presente como futura de los siguientes puntos.

- Estructura de la organización
- Especificaciones que apoyen a la organización
- Niveles de trabajo existentes
- Edad, rendimiento y potencial de los individuos
- Recursos humanos potenciales para otros puestos

Antes de elaborar el diagrama de planeación de carrera, es importante contar con los perfiles de carrera, los cuales cubren la historia básica y completa del empleado, definiendo su estado familiar, trayectoria escolar y laboral, progra ma de entrenamiento, su evaluación de éxito y fracasos y una medición sobre su probable desempeño futuro. El perfil de carrera nos proporciona un valioso resumen sobre el plan evo lutivo de cada individuo. Una forma sencilla de realizar -- los concentrados de esta información, es por medio de organi gramas como se muestran en los ejemplos de las figuras 5 y 6. (VER FIGURAS Nos. 5 y 6).

Según Mc. Beath, un aspecto importante a considerar pa-

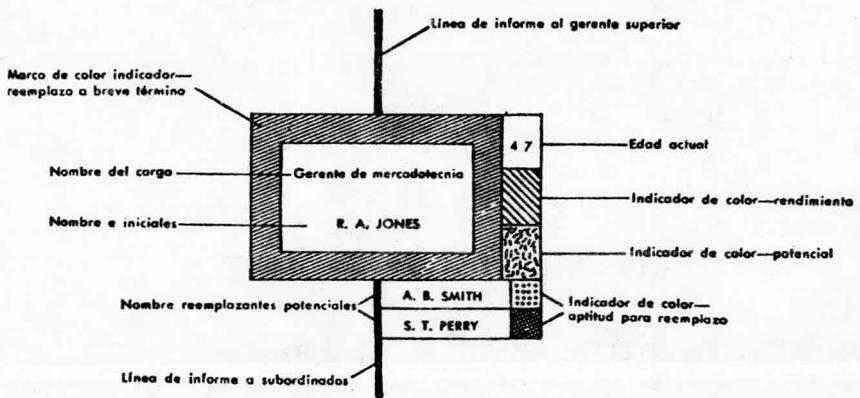
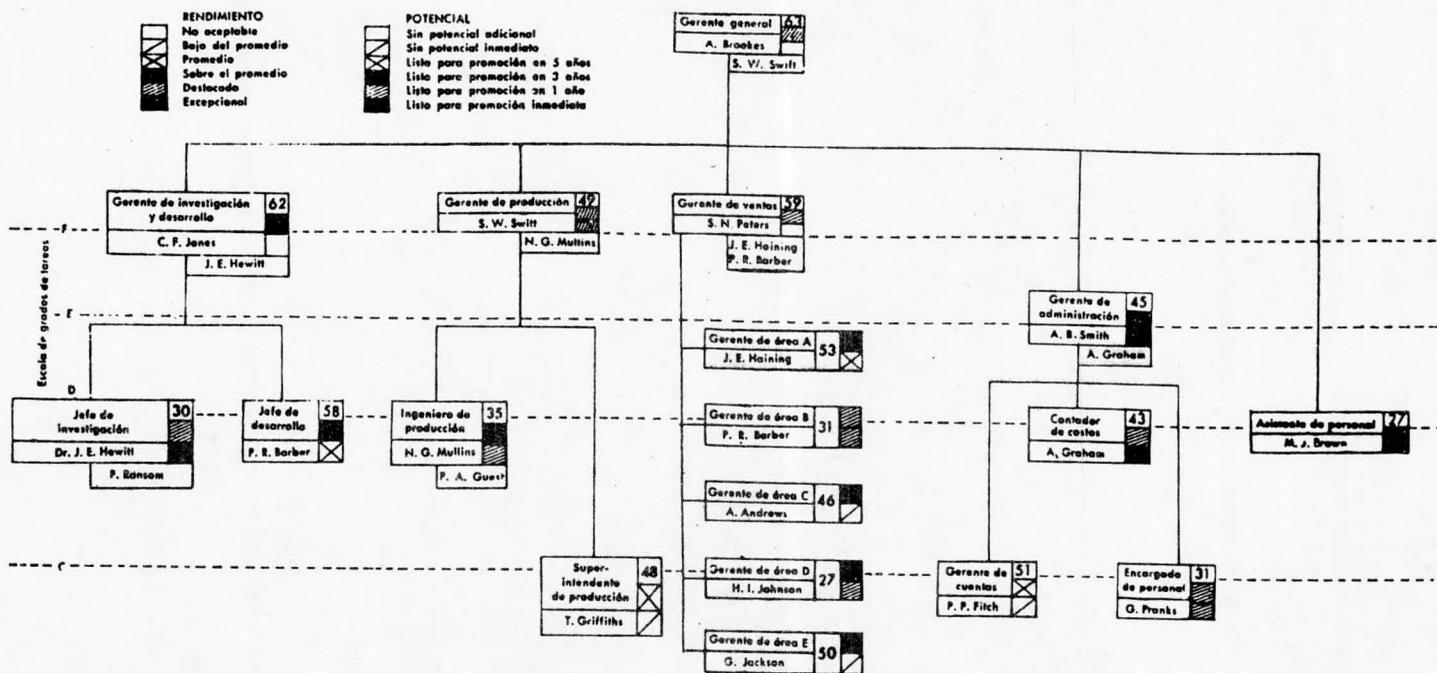


FIGURA 5 - EJEMPLO DETALLADO QUE CUBRE UN PUESTO DE UN DIAGRAMA DE PLANEACION DE CARRERA. (7)

La posición actual



Pronóstico de la posición para un año

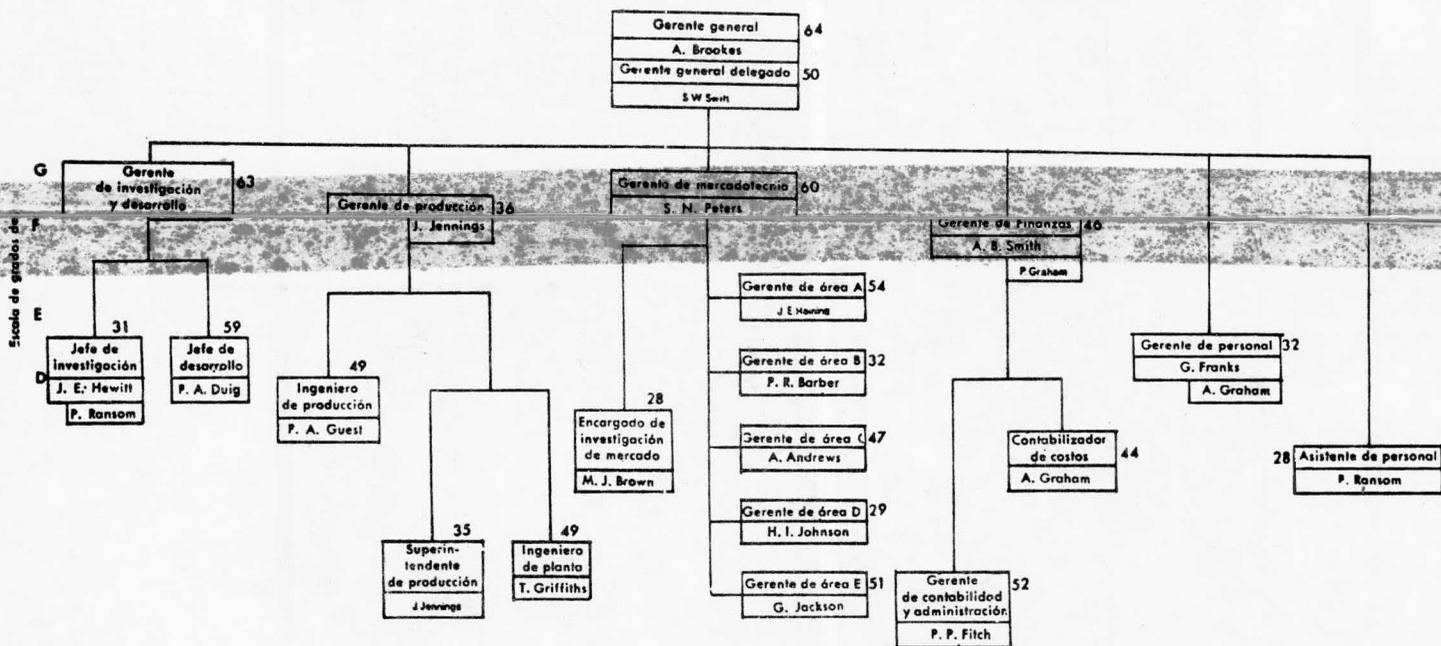


FIGURA 6 - ORGANIGRAMAS QUE MUESTRAN LA ORGANIZACIÓN EN SU ESTADO PRESENTE Y VISTA A UN AÑO. (8)

ralelamente a la planeación de carreras, es la planeación de salarios, manteniendo así una progresión equitativa entre el rendimiento del empleado y la retribución económica recibida.

III.5 MODELO DE CASARES Y SILICEO

Los autores plantean un modelo de planeación de vida y carrera, y lo consideran, no como una simple función administrativa, sino como un criterio de vida que permite al individuo tener una perspectiva de sus actividades y metas.

Consideran que para que un individuo tenga vitalidad, - es decir, la energía y motivación que lo mantiene en constante crecimiento y desarrollo, debe tener capacidad para planificar su vida y su carrera, en cuatro áreas, a saber; con la persona misma, con su familia, con su trabajo y con el mundo. Definen a la planeación de vida y carrera como:

"La actitud, arte y disciplina de conocerse a sí mismo, de detectar a las fuerzas y debilidades y proyectar autodirigiendo el propio destino hacia el funcionamiento pleno de -- las capacidades, motivaciones y objetivos de la vida personal, familiar, social y de trabajo". (9)

Al hablar de planeación de vida y carrera dentro de las

organizaciones, mencionan que ésta debe ser considerada como un instrumento cuya filosofía sea hacer que las personas -- crezcan junto con la organización y no a pesar de ella. Como objetivo de dicha planeación mencionan:

"Determinar y encauzar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización". (10)

El proceso dinámico necesario para alcanzar dicho objetivo de planeación, comprende cinco fases:

- Identificar los requerimientos de personal a diferentes niveles.
- Reclutar, seleccionar e integrar al personal para -- los puestos identificados.
- De acuerdo a prioridades, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo.
- Institucionalizar los programas de capacitación y desarrollo.
- Crear un sistema de planeación de vida y carrera.

La última fase, o sea la de crear un sistema de planea-

ción de vida y carrera, a su vez, se subdivide en tres módulos, los cuales se mencionan a continuación:

- . Evaluación y desarrollo del potencial
- . Planeación de vida y carrera
- . Seguimiento
- . Módulo de evaluación y desarrollo de potencial.

Este módulo de diagnóstico vivencial, es un medio para iniciar programas de desarrollo personal, se basa en una evaluación objetiva de la actuación del individuo en un ambiente estructurado. El diagnóstico que se obtenga constituye una base para que la persona pueda elaborar un plan de carrera que le permita lograr más rápidamente sus metas de vida y de trabajo.

Los objetivos principales que persigue el módulo son:

- a. Identificar habilidades y deficiencias de personal, con el propósito de establecer programas de desarrollo y prepararlo para enfrentar eficazmente mayores responsabilidades.
- b. Ayudar al personal a desarrollar sus capacidades, -

recibiendo retroalimentación para que puedan diseñar su plan de carrera.

- c. Dar la oportunidad de intercambiar experiencias y puntos de vista al enfrentarse a la solución de casos prácticos en virtud de ser éste un módulo de diagnóstico.

. Módulo de planeación de vida y carrera.

Tomando en cuenta las expectativas tanto de los individuos como de la organización, y en base a los resultados obtenidos en el módulo anterior, se estará en posibilidades de establecer los planes de vida y carrera, de acuerdo a las necesidades individuales y organizacionales. Este módulo fundado en una metodología de aprendizaje experiencial, pretende que una vez que sea descubierto y evaluado el potencial humano, se encauce hacia la elaboración de un plan operativo de vida y de trabajo que tenga como meta el que la persona encuentre una ocasión de enriquecimiento personal, grupal u organizacional, esto, ya sea en su actual puesto o en otro que deba buscar.

Uno de los resultados más importantes de este módulo, es el que nos permite detectar y afinar las necesidades educati

vas y de entrenamiento del personal. De hecho, el módulo se convierte en una eficaz técnica de diagnóstico de necesidades de desarrollo en las cuatro áreas de contacto que integran - nuestra vida, es decir:

- la personal o la individual
- la relativa a las relaciones con la familia
- las relacionadas con el trabajo; y, por último
- las relacionadas con el mundo, el arte y la naturaleza.

Los objetivos que se persiguen en este módulo, son:

- a. Motivar al individuo a una revisión crítica en su - trayectoria vital y laboral.
- b. Proporcionarle los criterios y elementos técnicos - requeridos para una objetiva revisión de la experiencia vivida en los ámbitos personal y laboral.
- c. Proporcionarle los conocimientos y técnicas necesarias para la fijación de objetivos cuantificados -- que hagan realidad sus intereses, deseos y motivaciones.

- d. Entrenarlo para que adquiriera las habilidades tendientes a identificar los recursos y potencial de que -- dispone, así como, para el adecuado manejo de sus limitaciones.

- e. Orientarlo y entrenarlo en la obtención de las destrezas requeridas para la óptima selección e implementación de los cursos de acción pertinentes al logro eficaz de las metas trazadas en el plan de vida y trabajo.

. Módulo de seguimiento.

Toda acción educativa y de desarrollo humano requiere - de un seguimiento adecuado que asegure una actualización permanente del personal. En este sentido cobra especial importancia la estrategia conocida como "educación continua", que plantea la necesidad permanente de adquisición de conocimientos y de vivencias, que actualicen y desarrollen a la persona en un ámbito personal y profesional, además de que lograla programación eficaz de eventos y actividades educativas.

III.6 MODELO DE ZECEÑA FRANCO.

Por planeación y desarrollo de recursos humanos se en--

tiende: "La confluencia de actividades integradas en una secuencia lógica para el logro de objetivos específicos preestablecidos". (11)

De acuerdo al autor, entre las actuales deficiencias de las organizaciones se encuentra el que, la capacitación se da sin marcos de referencia estructurales y, por otra parte, se presta poca atención a los intereses de autorealización de los empleados. Tomando en consideración lo anterior, propone un sistema de planeación de recursos humanos, que tiene como finalidad el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo. Este sistema debe ser implantado con una alta capacidad de planeación para el futuro; para de esta manera, predecir un gran número de contingencias tanto de carácter interno como externo, ya que de no proceder de esta manera, su aplicación sólo representa un gasto y esfuerzo inútil que además, corre el riesgo de provocar la insatisfacción personal de los empleados.

Este sistema de Planeación, no es un conjunto de funciones que aisladamente cumplen el objetivo total, sino que por medio del desarrollo de cada función se van logrando objetivos específicos que al integrarse, obtienen el objetivo global.

El modelo propuesto por Zeceña Franco se muestra en la figura 7. (VER FIGURA N° 7) La numeración sirve para identificar cada una de las distintas funciones; sin embargo, no implica un orden necesario. Explicando cada uno de los elementos del sistema tenemos:

Una vez que la organización ha fijado sus objetivos y determinado sus políticas y procedimientos, planifica el trabajo y delega las funciones de cada una de las divisiones -- creadas; a su vez, cada una de éstas delega a cada puesto, el cual también tiene sus objetivos y políticas; cuando en cada puesto se definen los objetivos y políticas, éstos deberán ser estructurados de tal forma que sean congruentes con los de la organización. A este conjunto de objetivos, el autor los llama "Objetivos institucionales" y los considera como el marco de referencia para el establecimiento de la estructura de la organización.

Antes de implementar el sistema, se hace necesario realizar un análisis de la organización, con el objeto de detectar si las políticas, normas y reglamentos son propicios para el desarrollo de la organización. En forma simultánea al análisis, se hace necesario realizar un análisis de la interdependencia de las unidades de trabajo; esto, por medio de un análisis de puesto, el cual nos proporcionará las bases -

FIGURA 7 - DIAGRAMA DE UN SISTEMA DE PLANEACION
Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS. (12)

para la elaboración del diagnóstico de necesidades de fuerzas de trabajo.

El siguiente paso consiste en realizar el diagnóstico, - tanto cuantitativo como cualitativo, de los recursos humanos_ necesarios para iniciar las actividades de la organización; - ésto en base a las funciones predeterminadas.

El objetivo del diagnóstico de necesidades de fuerza de trabajo para el Sistema de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos consiste en proporcionar información para que a_ través de los programas derivados del diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo de recursos humanos (Z), - se provea a las organizaciones del personal necesario para - su funcionamiento; y, una vez en actividad, se tenga la re-- troalimentación necesaria de los programas del análisis y eva_ luación de puestos (E) y de las modificaciones estructurales para un nuevo diagnóstico de necesidades de fuerza de traba_ jo (A); lo cual al integrarse a los demás subsistemas, (B,C, D,E) hará disponible la información necesaria para un nuevo_ diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo de - los recursos humanos.

Con el fin de implementar el sistema, se hace necesario contar con la información histórica y evaluación de personal.

Para lograrlo, se cuenta con:

- Programas de apreciación y consejo
- Inventarios de personal
- Diseños de perfiles ideales

Los programas de apreciación y consejo, por medio de la apreciación de las necesidades del puesto (descripción de -- puesto) y la calificación individual de acuerdo a la ejecu-- ción de funciones (evaluación de personal), nos ayudará a ob-- tener la información necesaria sobre la actuación real de la persona en el desempeño de su trabajo. Estos programas prop-- orcionan el involucramiento del jefe con su equipo de traba-- jo en una elección de participación, colaboración y autoreno-- vación. Es importante en este tipo de programas; la periodi-- cidad y la autoevaluación de la ejecución, la cual deberá -- realizarse previamente a la evaluación dada por el grupo.

El autor considera que el método de evaluación de la -- ejecución se hace por medio de parámetros ponderados, rela-- cionados con el desempeño de funciones tales como:

- Asiduidad y puntualidad
- Integración
- Cooperación

- Interés e iniciativa
- Conocimiento del trabajo
- Cantidad de trabajo
- Calidad de trabajo

La programación para la función de retroinformación, son medios para los miembros del equipo y para la organización en relación a la eficiencia de los programas de capacitación y desarrollo de personal.

La información obtenida en los programas de apreciación y consejo, pasará a formar parte del inventario de personal o inventario de habilidades en el que se recopila la información acerca de las habilidades primarias (las afines al ser humano), las secundarias (las que necesitan capacitación) y las potenciales (las susceptibles de desarrollo).

El objetivo principal del inventario de personal, es sistematizar la información que será integrada al subsistema de información histórica y evaluación del personal mostrando así las necesidades de capacitación.

Al conjunto de actividades, que se espera presente una persona para ocupar un puesto, se le conoce como perfil ideal; y es una actividad complementaria que va íntimamente

ligada al contexto estructural de la organización que se deriva de las descripciones de puesto. Los perfiles ideales se podrán hacer por puestos tipo, los cuales son representaciones que caracterizan a dos o más puestos afines o específicos.

Como ayuda en el logro de los objetivos institucionales, se marcan por un lado los índices de productividad y por el otro, los datos estadísticos de personal (índices de rotación, ausentismo, accidentes, etc.). Estos datos, pasarán a formar parte del inventario personal de cada trabajador y a la vez servirán como termómetros para detectar problemas potenciales en la administración.

Otro factor muy importante que ha de ser tomado en consideración, es el clima de la organización; o sea, las formas como los individuos perciben su ambiente de trabajo y sus posibilidades de desarrollo.

Por su parte, el análisis y la evaluación de puestos proporcionan la información autorizada y directa sobre las funciones que realmente se desarrollan en cada puesto, jerarquizándolas y obteniendo la curva de sueldos y salarios. La información proporcionada por este análisis y evaluación, es integrada y analizada para la formulación de los planes de

acción globales y específicos en la organización. También es importante considerar la influencia que tenga en la estructura la aplicación de esta técnica y las modificaciones que surjan para ser tomadas en cuenta por los análisis de la organización y la descripción específica de los puestos, redefiniendo de ser necesario las necesidades de fuerzas de trabajo.

En lo referente al subsistema de diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo de personal, encontramos que es éste un sistema que tiene como objetivo capacitar al individuo de tal forma que incremente sus conocimientos y habilidades, con el fin de que además de propiciar su desarrollo integral, aplique sus conocimientos y experiencias a la resolución de nuevos problemas y situaciones que se le presenten en la organización; propiciando, simultáneamente, el crecimiento y desarrollo de la misma. Todo esto se logra mediante una comparación entre la identificación actual y la ideal del funcionamiento de las necesidades de la organización, implementadas mediante las actitudes y habilidades del personal, necesarias para la superación integral. Como posible curso de acción derivado del diagnóstico de necesidades, Zeceña nos menciona los programas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y entrenamiento.

Así como la organización cuenta con sus objetivos, el in

individuo tiene los suyos particulares. Al igual que la organización, el individuo se estructura, jerarquiza sus intereses y planea su vida. Por lo cual, la integración sistematizada de la información, referente a las fuerzas de trabajo de la organización, es ahora más que nunca necesaria; entre otras cosas, debido a la paulatina desaparición de la mano de obra no especializada, ya que cada vez se hace necesario contar -- con individuos más preparados y habilitados que se encuentren más motivados para lograr una mayor productividad.

III. 7 ANALISIS CRITICO DE LOS MODELOS EXPUESTOS.

En este capítulo se presentaron cuatro modelos de Planeación de Recursos Humanos y a pesar de que en todos se incluye a la Planeación de Carrera, cada autor contempla a ésta última desde diferente punto de vista. Para resaltar las diferencias y similitudes entre los modelos expuestos, a continuación analizaremos cada uno de ellos, comparando aquellos aspectos de mayor relevancia:

A. BASES PARA LA PLANEACION.

Schein propone que la planeación se debe dar en forma paralela entre la organización y las personas que trabajan para ella, a través del tiempo. Mc. Beath, por su parte, conside-

ra necesario contar con una estructura organizacional capaz - de alcanzar los objetivos económicos de la compañía, siendo - el papel de la planeación, proveer a dicha estructura del personal competente y mantener dicho nivel, individualizando el desarrollo a empleados con potencial. Cásares y Siliceo plantean un modelo de planeación de vida y carrera, al cual consideran no como una simple función administrativa, sino como un criterio de vida que le permita a la persona tener una pers--pectiva de sus actividades y metas. Para ellos, el objetivo de la planeación se centra en encausar el potencial humano de la organización, desarrollándolo en congruencia con su trayec toria vital, sin tomar en cuenta las prioridades y probabilidades que la organización tenga para ésto. El enfoque de Zeceña Franco, se refiere a que la planeación debe centrarse en proporcionar una capacitación adecuada basada en marcos de referencia estructurales e identificando los intereses de autorrealización de los empleados.

B. CONCEPTOS DE PLANEACION DE CARRERA.

Schein, Mc. Beath y Zeceña a pesar de definir a la Pla--neación de Carrera en forma distinta, coinciden en que ésta - significa una interacción entre la organización y el indivi--duo, donde se busca satisfacer las necesidades y objetivos de ambas partes. Cásares y Siliceo sin dejar de reconocer la --

existencia de dicha interacción, hacen hincapié en el desarrollo del individuo conjugando con la planeación de carrera, la planeación de vida personal, familiar y social.

C. POSICION DE LA PLANEACION DE CARRERA, DENTRO DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

Schein identifica dentro de la carrera organizacional, cuatro etapas de planeación de los recursos humanos; Colocación, donde se estipula el trabajo a desempeñar y los recursos humanos necesarios para llevarlo a cabo. Crecimiento y Desarrollo, tratando de optimizar los recursos humanos y precisamente el momento de realizar la Planeación de Carrera. Estabilización y Salida, manteniendo la motivación del personal, y, por último, la planeación del Reemplazo, donde se decide el mejor sistema para sustituir al personal. Para Mc. Beath primeramente debe llevarse a cabo la planeación de la organización, analizando sus objetivos actuales y las fallas detectadas, para después planear una nueva forma de organización lógica y teóricamente más adecuada y flexible para adaptarse a desarrollos futuros. En esta fase es donde incluye la planeación del personal que será necesario para alcanzar los nuevos objetivos planteados, identificando al personal con potencial para otros puestos y elaborando los perfiles de carrera, y, es aquí, donde se inicia la planeación de --

carrera propiamente dicha.

Zeceña Franco, en cambio, deriva el curso de acción para la planeación de carrera, del diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo del personal, obteniendo así el desarrollo integral del individuo en la organización. Desde luego, que a este diagnóstico de necesidades anteceden varios pasos, que aunque no siguen un orden riguroso, podrían agruparse de la siguiente manera: fijación de objetivos institucionales, análisis de la organización, descripción y especifica---ción de puestos, programas de apreciación y consejo, inventario de personal y diseño de perfiles ideales.

Cásares y Siliceo enumeran una serie de pasos a seguir_ para llevar a cabo la planeación de carrera, identificando - primeramente los requerimientos de personal en los diferen--tes niveles, para así integrar al personal seleccionado a -- puestos identificados, después, de acuerdo a prioridades, se detectan las necesidades de capacitación y desarrollo, se institucionalizan los programas derivados de esta detección y se crea un sistema de planeación de vida y carrera, consistente_ en los tres módulos ya mencionados.

D. TECNICAS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA LLEVAR A CABO LA PLANEACION DE CARRERA.

Schein, Mc. Beath y Zeceña Franco mencionan la necesidad de contar con un inventario de personal antes de llevar a cabo la planeación de carrera y lo consideran un factor relevante dentro de la planeación de recursos humanos. Mc. Beath -- además menciona la utilización de los perfiles de carrera, en donde se concentra la información de la historia básica del empleado, definiendo su estado familiar, trayectoria escolar y laboral, programas de entrenamiento y su evaluación de éxitos y fracasos y la medición de un probable desempeño futuro. Schein incluye la utilización de análisis de puestos y evaluaciones de la actuación y potencial del personal. Zeceña - Franco, incluye la descripción y especificación de puestos y el diseño de perfiles ideales. Pero enfatiza la necesidad de contar con un diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento para poder llevar a cabo la planeación de carrera. En este último punto, coinciden también Cásares y Siliceo, aunque ellos sólo mencionan la identificación de estas necesidades como uno de los pasos que anteceden a la creación del sistema de planeación de vida y carrera, en cambio para Zeceña es de vital importancia.

E. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MODELOS EXPUESTOS.

SCHEIN

VENTAJAS DEL MODELO.-

- Mantiene los aspectos organizacionales paralelamente a los del individuo a lo largo de todos los pasos de su modelo y a través del tiempo.
- Contempla a la planeación de recursos humanos como una continuidad desde que el individuo ingresa a la organización, hasta que es necesario reemplazarlo por retiro.
- Divide los aspectos de la carrera individual en inicial, media y avanzada, lo que significa igualmente una continuidad en el desarrollo del individuo.
- Reconoce la influencia que los recursos humanos tienen sobre el logro de los objetivos organizacionales.
- Concibe a la planeación de los recursos humanos, como un proceso dinámico y cíclico.
- Considera a la planeación de carrera como una forma de optimizar los recursos humanos de una organización.

DESVENTAJAS DEL MODELO.

- No menciona que el modelo haya sido aplicado y queda

en duda su efectividad.

- No concreta un procedimiento de planeación de carrera como tal, solo menciona una sucesión de acontecimientos en el tiempo, dando por un hecho que así se presentarán.
- No especifica en que tipo de organización es aplicable el modelo que plantea, o si influye el tamaño, giro o etapa de desarrollo en que ésta se encuentre.

MC. BEATH

VENTAJAS DEL MODELO

- Contempla la necesidad de contar con una historia básica de cada empleado para identificar su desarrollo potencial.
- Las necesidades futuras de personal requerido, quedan perfectamente identificadas de acuerdo a organigramas de las posiciones actuales con los pronósticos de posiciones futuras en plazos específicos.
- Muestra practicidad al reconocer que habrá que individualizar y desarrollar a los empleados con potencial,

sin poder generalizar ésto a todos los niveles, ya -- que sería imposible garantizar a todos los empleados un desarrollo de acuerdo a las muy variadas expectativas individuales.

- Contempla paralelamente a la planeación de carrera, una planeación de sueldos.

DESVENTAJAS DE SU MODELO.

- No menciona que su modelo haya sido aplicado y queda en duda su efectividad.
- Mc. Beath habla de una planeación de la organización sin especificar en que consiste ésta y, posteriormente, llevar a cabo la planeación de recursos humanos, lo que podría conducir a plantearse objetivos muy ambiciosos, sin saber si se cuenta con el personal idóneo para alcanzarlos.
- Para identificar los recursos humanos potenciales para otros puestos, se basa únicamente en los perfiles de carrera.
- No especifica un procedimiento o un orden claro para

llevar a cabo la planeación de carrera, sólo habla de identificar los recursos humanos con potencial para - la ocupación de otros puestos en el futuro.

CASARES Y SILICEO

VENTAJAS DEL MODELO.

- Hacen hincapié en que la planeación de carrera no puede aislarse de la planeación que el individuo lleve a cabo de su vida personal y social.
- Enfatizan la importancia de identificar las necesidades de capacitación y adiestramiento de los recursos humanos con que cuente la organización.
- Delegan gran parte de la responsabilidad de la planeación de carrera en el individuo y no tanto en la organización.
- Consideran la necesidad de incluir un módulo de seguimiento, ya que reconocen que la acción educativa y el desarrollo humano deben ser continuas.

DESVENTAJAS DEL MODELO.

- Al contrario de los demás autores, Cásares y Siliceo, se centran en las necesidades individuales, poniendo_ en segundo plano las de la organización.

- De acuerdo al momento que estamos viviendo actualmente, resulta difícil imaginar que sea posible planear_ nuestra trayectoria laboral en total equilibrio con - la vida personal, familiar y social que se tenga, tal y como lo proponen estos autores.

- Contemplan la planeación de vida y carrera, como un - proceso individual aislado de la planeación global e_ integral de recursos humanos en las organizaciones.

- No especifican el uso de herramientas ni técnicas específicas o concretas, en ninguna fase del modelo.

- El modelo carece de objetividad o medidas de control_ que evalúen su efectividad, además tampoco se menciona que haya sido aplicado.

ZECEÑA FRANCO

VENTAJAS DEL MODELO.

- Su modelo se acerca más que cualquiera de los otros_

a las necesidades y posibilidades de las organizaciones mexicanas.

- Menciona la utilización de herramientas específicas - en algunas fases de su modelo, como son: descripción y especificación de puestos, inventario de personal, diseño de perfiles ideales y evaluación del personal.
- Dentro de los programas de apreciación y consejo, involucra al jefe, lo cual hace que éste participe en el desarrollo de su equipo de trabajo.
- La fase de planeación de carrera tiene un inicio claro y específico en el tiempo y éste es, después de haberse llevado a cabo, el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Marca una etapa de Análisis de la Organización, lo -- cual nos parece de suma importancia, ya que es el momento en que se decide si la empresa está realmente preparada para el desarrollo planeado. Lo anterior trae como consecuencia, reducir los fracasos y evitar los errores que sí pueden ser previstos.
- Incluye una evaluación del ambiente humano en la orga

nización, lo que indica cómo perciben los individuos_ el ambiente de trabajo y sus posibilidades de desarrollo.

DESVENTAJAS DEL MODELO.

- El autor no menciona que el modelo haya sido aplicado, lo cual pone en duda su efectividad.
- El autor enfoca su modelo a un desarrollo del personal, pero no especifica un procedimiento de planeación de carrera. Se limita a la evaluación del individuo en su trabajo, a la identificación de sus habilidades y a su capacitación, pero no habla de la manera en que deberá disponerse de los recursos humanos con que se cuente.
- No considera los factores externos a la organización para definir una estrategia de planeación de recursos humanos.
- Menciona que actualmente se presta poca atención a los intereses de autorrealización de los empleados, pero en ningún momento incluye en su modelo alguna fase o herramienta que proporcione información acerca -

de si se alcanzó ésta o no después de llevar a cabo -
una planeación de recursos humanos, ya que se deduce_
que a través de su modelo, él sí pretende que la auto_
realización se vea satisfecha en los empleados.

REFERENCIAS DEL CAPITULO III.

- (1) VICTOR H. VROOM Y EDWARD L. DECI, Motivación y Alta Dirección, Ed. Trillas, México 1979. P. 48.
- (2) EDGAR SCHEIN, Dinámica de la Carrera Empresarial, - Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1982. -- P. 3.
- (3) Opcit. P. 4
- (4) Opcit. P. 244
- (5) Opcit. P. 231
- (6) GORDON MC. BEATH, Organización y Planeación de Recursos Humanos, Ed. Logos, Consorcio Editorial, S. A. México. P. 17
- (7) Opcit. P. 150
- (8) Opcit. P.P. 151, 153
- (9) D. CASARES, A. SILICEO, Planeación de Vida y Carrera, Ed. Limusa, México 1982. P. 47

(10) *Opcit.* P. 53

(11) ZECENA FRANCO y varios autores C.O. de So. S.C., -
Desarrollo Social y Organización, IEE, S.A.. Méxi-
co 1975. P. 238.

(12) *Opcit.* P. 241

IV

PLANEACION DE CARRERA

IV.1 INTRODUCCION

La Planeación de Carrera analiza y dá solución a los problemas relativos a continuidad para el mejor aprovechamiento de los Recursos Humanos de una organización y florece en la medida en que es cultivada por la alta dirección, ya que sólo cuando ésta se encuentra dispuesta y comprometida a realizarla, es posible hacer planeación.

Es muy importante que toda compañía cuente con una planeación del desarrollo de su personal. El grado de profundidad con que esta planeación se aplique, dependerá, entre otras cosas, del tamaño de la organización y de sus políticas, filosofía y recursos disponibles. De esta forma, en una compañía con un número reducido de empleados, la planeación puede quedar a cargo del ejecutivo principal, el cuál, por medio de un proceso administrativo, puede procurar el desarrollo de su personal. En el caso de las grandes organizaciones, donde los recursos humanos y sus funciones se ven multiplicadas, es recomendable que se cuente con los servicios de un profesio--

nal que se dedique a la planeación de los recursos humanos y refiriéndonos específicamente a la planeación de carrera y su funcionalidad, es importante que ésta se aplique, tanto sobre una base individual, como sobre una base colectiva; ésto es, - que si se desea que dichos procedimientos sean útiles para la organización, debe planearse cada movimiento y analizarse el efecto que pueda tener éste sobre otras áreas. Por otra parte, se hace necesario convencer a los distintos departamentos de la organización, de que la planeación de carrera es un servicio que presta el área de Recursos Humanos para apoyar el cumplimiento de la responsabilidad gerencial, y ésta es una delicada tarea en la que deben cubrirse los siguientes aspectos:

- Apoyo de la alta dirección
- Responsabilidad de los jefes, en el desarrollo de su personal.
- Profesionalismo por parte del coordinador de la planeación de carrera.
- Adecuada difusión y explicación de los fines, políticas e importancia del programa.

Una vez identificada la importancia que la planeación de carrera tiene, tanto para la empresa, como para sus recursos humanos y basándonos en los modelos propuestos por diferentes

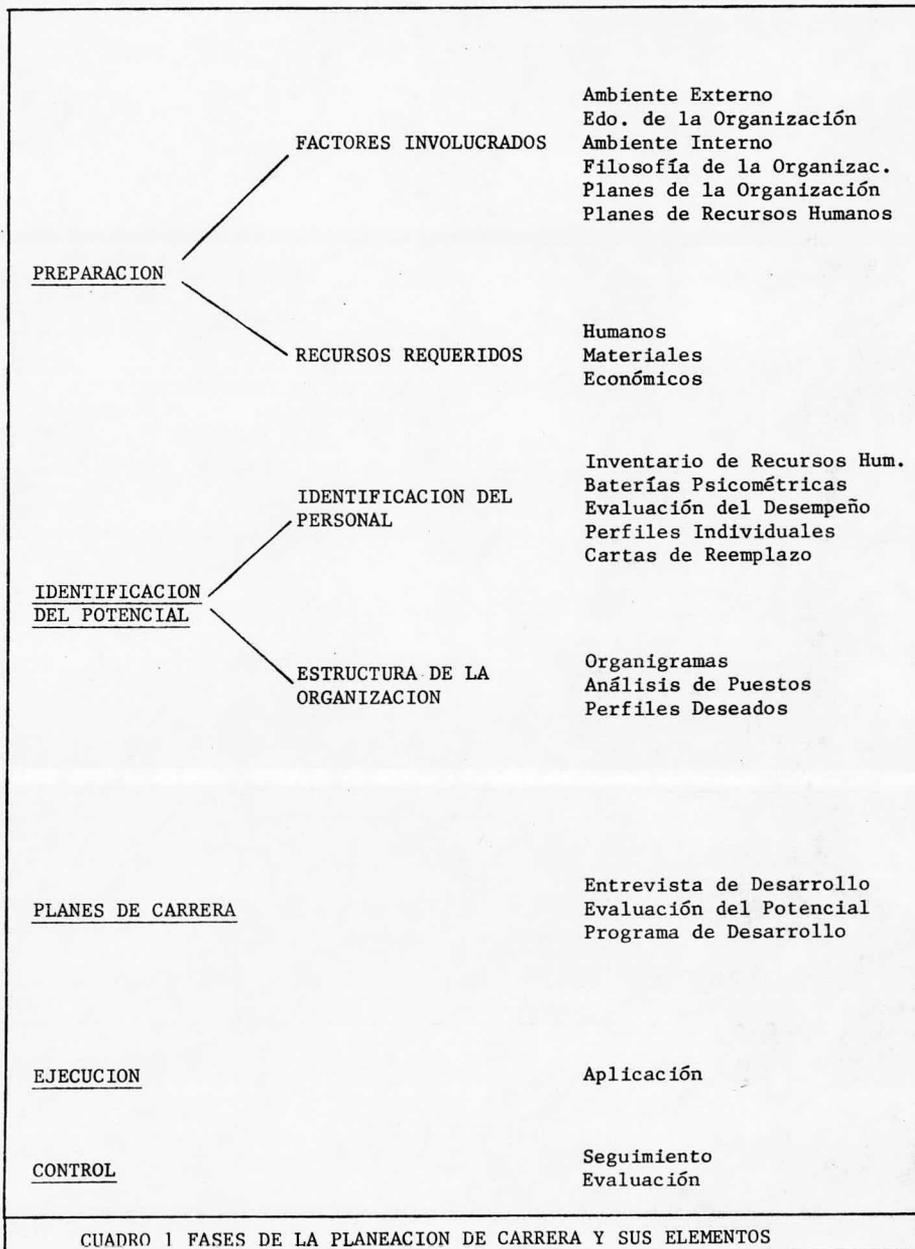
autores en el capítulo anterior, a continuación se explica un modelo específico de planeación de carrera. En realidad no se intenta presentar un nuevo modelo, más bien se pretende -- concretar y especificar los pasos a seguir, estableciendo una técnica que facilite la administración de los recursos humanos en lo referente a la Planeación de Carrera y el entorno -- que debe tomarse en cuenta para llevarla a cabo, así como, el momento en que deben utilizarse los diferentes instrumentos y herramientas de apoyo.

IV.2 MODELO PROPUESTO DE PLANEACION DE CARRERA.

Cuando una organización decide iniciar acciones para desarrollar a su personal, debe tener en cuenta una serie de fases similares a las del proceso administrativo, las cuales en el caso de la Planeación de Carrera, son las siguientes: (VER CUADRO N° 1)

- Preparación
- Identificación del Potencial
- Planes de Carrera
- Ejecución del Plan
- Control del Plan

PREPARACION:



Toda acción de desarrollo exige una fase de preparación, donde se fijan las premisas sobre las cuales va a trabajar el programa de desarrollo, para lo cual es necesario identificar:

1. Los factores involucrados.
2. Los recursos requeridos para el proyecto.

1. FACTORES INVOLUCRADOS.

Al analizar los factores involucrados, identificamos la - influencia que el medio ambiente dentro del cual se encuentra inmersa la organización, tiene sobre las estrategias de pla-- neación de recursos humanos. Esto es de suma importancia, ya que nos identifica la estrategia de planeación a seguir. Dentro de los factores involucrados encontramos:

1.1 Ambiente Externo.

El medio ambiente externo en general, se encuentra formado por todas aquellas variables que rodean a la organización y la afectan, sin que se pueda ejercer un control sobre ellas. Aguilar y Cavia consideran dentro de este ambiente a cinco -- sectores involucrados:

- El Sector Gobierno, el cual comprenderá todas aque--

llas disposiciones gubernamentales que afectan directamente a la Empresa, como son:

- . Variables legales.- Ley Federal del Trabajo, - U.C.E.C.A.
- . Variables económicas.- Paridad monetaria, tasa de interés bancario y tasa de rendimiento, inversión y - financiamiento, inflación_ y devaluación.
- . Variables sociales.- Ley del Seguro Social, higiene y salubridad, asentamientos humanos.
- . Variables fiscales.- Ley del Impuesto sobre la Renta, Ley del Impuesto sobre el Valor Agregado, Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

- El sector educativo, el cual abarca variables que - - afectan los planes y programas educativos del país. - Las empresas demandan del medio ambiente externo, gente con ciertos estudios de especialización y las instituciones educativas deben procurar cubrir dichas demandas. Dependiendo del nivel de especialización que tengan las personas que ingresen a la organización, - será el programa de desarrollo de recursos humanos -- que tenga la empresa.

- El sector industrial donde nos encontramos con el fenómeno de la organización del mercado, lo cual influi

rá en el desarrollo de la organización, ya que es importante considerar la previsión de los conocimientos técnicos que serán requeridos de acuerdo al cambio -- tecnológico de la Empresa.

- El sector de la economía nacional, abarca a todos -- aquellos fenómenos económicos que se dan en un país.-- Dichos fenómenos son provocados por situaciones de po_ lítica fiscal, de los gastos de gobierno, organiza--- ción de mercado, organización de capital, tamaño del_ mercado, poder de compra, devaluación e inflación. - Estos fenómenos influyen en las metas de la organiza- ción, lo que a su vez afecta los objetivos de la pla- neación de recursos humanos y, por consiguiente, las_ estrategias de Planeación de Carrera a seguir.

- El sector social, involucra los valores y costumbres_ de una sociedad que influyen directamente sobre el -- comportamiento de sus miembros, quienes al ingresar - a la organización, reflejan dichos valores. Los em-- pleados que aceptan y se identifican con la filosofía de la organización buscan la permanencia en la misma.

1.2 Estado de la Organización.

En el transcurso de su desarrollo, una organización atraviesa por varios momentos que de acuerdo a la clasificación de la American Management Association, van desde su proyecto hasta su declinación. (VER CUADRO N° 2). Al elaborar un programa de planeación de carreras, es de su importancia identificar cuál es el momento por el que atraviesa la organización, ya que de ello dependerá la estrategia a seguir.

- Si la organización se localiza en su etapa de proyecto, más que pensar en planeación de carrera, se hace necesario definir las necesidades a corto, mediano y largo plazo, en lo que a conocimientos y capacidades de personal se refiere, reclutando y seleccionando así al personal con los conocimientos, experiencia y potencial suficiente para que soporte el arranque y crecimiento de la organización, centrando así los problemas de entrenamiento y desarrollo a un nivel de inducción a la organización y adecuación al puesto.

- En el momento de desarrollo de la organización, es donde el realizar planeación de carreras, puede proporcionarnos mejores resultados y beneficios, ya que es, en esta etapa, donde debido al constante crecimiento de la organización, existen más posibilidades de -

CUADRO 2

MOMENTO DE LA ORGANIZACION	CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION SEGUN EL MOMENTO.	ESTRATEGIA DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.	ACTIVIDADES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS	DESARROLLO DEL EMPLEADO
PROYECTO	a) Inversión b) Construcción c) Arranque d) Mercado Potencial Creciente	INTEGRACION	Análisis de la estructura. Análisis de puestos. Reclutamiento y Selección.- Inducción. Plan de inventarios.	Elección de la Carrera y Empleo.
DESARROLLO	Mercado creciente Problemas técnicos resueltos. Buena situación económica.	DESARROLLO	Valuación de Puestos. Prestaciones e Incentivos. Evaluación del desempeño. Entrenamiento y Asesoría. Planeación de Carrera.	Acoplamiento a la organización. Aprendizaje. Productividad propia. Visión de su futuro.
MADUREZ	Mercado cautivo controlado. Estructura económica sana. Sistemas desarrollados. Ampliar giros. Reducción de Costos.	ESTABILIZACION	Rediseñar Puestos Reentrenamiento Aprovechamiento de la experiencia personal Sistemas, Procedimientos y políticas desarrolladas.	Identificación beneficios de la organización. Realiza trabajo especializado y menos genérico.
DECLINACION	Competencia difícil Guerra de Precios y Calidad Tecnología obsoleta	REESTRUCTURACION Y ANALISIS DE ALTERNATIVAS.	Concentrar puestos Elevar Productividad Programas de Reemplazo y Retiro	Utilización de la experiencia. Desligamiento y Retiro. Buscar nuevas alternativas de crecimiento.

ascensos y desarrollo de personal.

- Si la organización se encuentra en la etapa de madurez y se interesa en realizar una planeación de carre
ra, ésta debe elaborarse únicamente para aquellos --
puestos clave o con más posibilidad de encontrarse va
cantes, ya sea porque el actual ocupante está próximo
a jubilarse o porque existe la posibilidad de una pro
moción o retiro.

- Cuando la organización se encuentre en su etapa de de
clinación, la planeación de carreras toma un camino -
distinto, ya que a diferencia de que se abran nuevas_
vacantes, los puestos tienden a concentrarse e inclu-
sive se llega a la alternativa de despidos masivos --
de personal, por lo que la planeación puede en este -
momento, referirse a la posibilidad de encontrar la -
reubicación del trabajador en otro puesto o el facili
tarle la consecución de otro trabajo.

1.3 Ambiente Interno.

El medio ambiente interno se va a encontrar constituido_
por la estructura de la organización y por los recursos_
con los que cuente para soportar dicha estructura, como_

son:

- Los recursos financieros, donde incluimos: terrenos, edificios, mobiliario, equipo, inversiones en valores y capital de trabajo, rendimiento sobre inversiones, utilidades, etc. El presupuesto asignado a la planeación de recursos humanos, se va a encontrar en función de los recursos financieros disponibles.
- Los recursos materiales, los cuales se encuentran integrados por: materias primas, herramientas, activos fijos y todos aquellos componentes materiales de la empresa.
- Los recursos humanos, donde se agrupan todos y cada uno de los trabajadores de la empresa, así como, aquellos aspectos que influyen el potencial de la fuerza laboral. Existe una serie de herramientas utilizadas para identificar dicho potencial, las cuales serán tratadas más adelante en el punto de identificación de potencial.
- Es importante considerar a los recursos técnicos, ya que las necesidades del presente implican constantes cambios e innovaciones en el producto y tecnología de

las organizaciones. Actualmente, se están desarro---
llando cambios de trascendencia considerable en todos
los campos de la actividad humana y tal como lo men--
cionamos en el punto de sector educativo, la tecnolo--
gía en desarrollo, demanda de la planeación de carre--
ra una revisión continua para proporcionar al perso--
nal la especialización requerida para utilizar adecua_
damente la tecnología.

- La estructura de la organización es parte del ambien--
te interno y se refiere a la forma como ésta se en---
cuentra organizada, es decir, a la identificación de_
los canales de comunicación y niveles de jerarquía --
existentes. Al hacer la planeación de carrera, ésta_
deberá proveer los cambios en dicha estructura y las_
necesidades de personal que se deriven de los mismos.

1.4 Filosofía de la organización.

Toda organización cuenta con sus propios principios y va_
lores, los cuales orientan la forma de alcanzar sus me--
tas y tratar sus objetivos. En la medida en que dicha -
filosofía considera la importancia de optimizar sus re--
cursos humanos internos y promueva su desarrollo, mayor_
será el apoyo con el que cuente el programa de planea---

ción de carrera.

1.5 Planes de la organización.

Tanto el medio ambiente externo y el estado de la organización como el medio ambiente interno y la filosofía de la misma, ejercen una influencia directa sobre los planes, políticas y objetivos de la organización.

A los objetivos los podemos considerar como "los resultados o fines que la organización espera o piensa lograr" (1) por medio de los planes de acción. Uno de los propósitos centrales de la planeación, consiste en identificar las condiciones futuras y en base a ello, identificar la estrategia a seguir, ésto se logra por medio de los planes, los cuales en forma escrita, ayudan a establecer las acciones específicas a seguir. Un plan es una presentación escrita, lógica de lo que se desea alcanzar, la forma en que ha de conseguirse y los medios necesarios para lograrlo. Por su parte, las políticas son "...una orientación verbal, escrita o implícita, que fija la frontera y proporciona los límites y la dirección general en la cual se desenvuelve la acción gerencial..." (2) Las políticas van estrechamente relacionadas con los objetivos, ya que guían el curso de acción -

necesario para lograrlos. Los objetivos determinan qué debe hacerse, las políticas marcan los límites de la acción, las estrategias y los procedimientos señalan el cómo y los planes especifican los pasos necesarios a cubrir para el logro del objetivo previamente propuesto.

1.6 Planes de Recursos Humanos.

El objeto de elaborar los planes de recursos humanos, -- consiste en desarrollar al personal que garantice la viabilidad técnica, financiera y económica de la organización. Los planes, objetivos y políticas específicas de recursos humanos, deberán ser congruentes con los objetivos, planes y políticas de la organización.

Las políticas de personal, deben considerarse como -- guías que orienten la acción sobre la forma de alcanzar los objetivos marcados, ya que afectan todos los segmentos de la organización, es necesario que reciban la aprobación de la alta gerencia. Las políticas deben ser de naturaleza dinámica y cambiar de acuerdo a las circunstancias. Con respecto a su formación, éstas deben ser -- fruto de investigaciones previamente realizadas.

En lo que respecta a la planeación de recursos humanos,--

es importante considerar los pronósticos económicos de la compañía y en base a ello, al personal requerido en cantidad y calidad necesarias para aportar dichos pronósticos. Posteriormente se debe realizar un estudio en el cual se comparen los presupuestos sobre costos e ingresos que permitan tener una idea sobre la remuneración futura y los recursos económicos que será necesario destinar al acrecentamiento y conservación de los recursos humanos identificados como necesarios.

2. RECURSOS REQUERIDOS PARA EL PROYECTO.

Una vez identificada la situación, características y filosofía de la empresa, podemos conocer el grado de profundidad requerido para aplicar la técnica de planeación de carrera, por lo cual es el momento de integrar un comité de planeación de recursos humanos (CPRH), el cual tendrá como objetivo: definir los objetivos, políticas, estrategias y programas que aseguren, la satisfacción de las necesidades detectadas.

El comité deberá quedar integrado por personal que en un momento determinado pueda definir el curso de acción que tomará la empresa. Pudiendo así, prevenir las necesidades futuras del personal.

Dicho comité se reunirá en forma anual, con el objeto de definir los programas generales de planeación de recursos humanos, como son:

- Expectativa de la Organización
- Flujo de Personal
- Identificación del Potencial
- Presupuestos de Recursos Humanos para el siguiente período.
- Programas de Reclutamiento y Selección
- Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.

Además, el comité deberá tener reuniones periódicas, para realizar la evaluación y ajuste del avance de los programas definidos en la reunión anual.

Para que el CPRH cuente con los elementos necesarios para la toma de decisiones, se requiere de la integración de la siguiente información anual:

- Cambios de Tecnología y Crecimiento Esperado
- Flujo de Personal
- Número de plazas esperadas a cubrir en el siguiente año.
- Descripciones de Perfiles y Puestos a cubrir

- Cartas de promoción y reemplazo.
- Necesidades de Adiestramiento y Capacitación, acorde con lo anterior.
- Evaluación del Programa de Recursos Humanos y sugerencias.

Con la información recopilada en la junta anual y en base al estudio realizado en la fase de preparación, se elabora un reporte en el cual se identifican:

- Planes de expansión y cambio de tecnología.
- Los antecedentes y situación actual de la organización en lo referente a la Planeación de Recursos Humanos.
- Objetivo y Metodología del Programa de Desarrollo de Recursos Humanos.
- Estrategia de Planeación de Carreras.
- Materiales y Presupuesto requerido para el logro del mismo.

Con este reporte, queda concluida la fase de Preparación, lo cual nos permite pasar a la fase 2 de Identificación del Potencial.

Identificación del Potencial.

Una vez determinados los objetivos, políticas y planes - de recursos humanos e identificada la estrategia de planeación de carrera a seguir, el siguiente paso de la planeación consiste en identificar el potencial existente, así como, las necesidades presentes y futuras de personal. Las necesidades presentes, son originadas por el movimiento natural del personal; como pueden ser: bajas, transferencias, promociones, incapacidades y vacaciones. Las necesidades futuras se originan por cambios en la estructura organizacional o por la aparición de nuevas plazas.

La planeación de recursos humanos, debe enfocar sus esfuerzos a la satisfacción de las necesidades futuras de la empresa, ya que éstas, llegado el momento, se convertirán en las necesidades presentes, las cuales serán satisfechas a través de los planes de carrera. Al realizar la identificación del potencial, se hace necesario responder a cuatro preguntas clave, a saber:

- ¿Qué ha hecho la persona?
- ¿Qué hace actualmente?
- ¿Cómo ha sido su desempeño?
- ¿Qué podría ser capaz de hacer?

Para dar respuesta a lo anterior, se hace necesario uti-

lizar una serie de herramientas, las cuales nos ayudarán a -- identificar lo que tenemos, lo que queremos y lo que vamos a _ necesitar, reconociendo a los candidatos potenciales a movilizar.

Lo que tenemos podrá ser identificado por medio del in--ventario de recursos humanos, evaluación del desempeño, baterias psicométricas, perfiles individuales y cartas de reemplazo, mientras que lo que queremos y vamos a necesitar puede -- ser proporcionado por los organigramas, análisis de puestos y perfiles deseados.

Planes de Carrera.

Esta fase es posiblemente la más creativa del proceso, - así como, la que más incertidumbre puede presentar, debido a _ que sus resultados se observan a larzo plazo, su desarrollo - exige una serie de actividades, tales como: entrevistas de dede sarrollo, evaluación del potencial y programas de desarrollo. Es muy importante que estos puntos no sean considerados como _ un proceso aislado, sino como la tercera fase del programa de Planeación que hemos venido tratando.

Antes de elaborar la trayectoria laboral de una persona, es necesario por medio de una entrevista de desarrollo, iden-

tificar las necesidades, intereses y nivel de aspiración de la misma, así como, las metas y planes que se hayan fijado para que considerando el potencial con el que cuenta, sean definida su trayectoria laboral y oportunidades de promoción que para él tenga la empresa.

Para poder evaluar el potencial de la persona, se requiere de un parámetro claro y definido, para lo que se cuenta -- con su perfil individual, el cual es comparado con el perfil deseado. El primero nos indica cual es el desempeño y potencial de una persona en su puesto actual, mientras que el segundo, nos indica lo que se requiere para el nuevo puesto. En caso de ser necesario, la información anterior podría ser complementada con la aplicación de exámenes específicos, ya sean psicométricos o técnicos, según el caso particular.

Una vez identificadas las expectativas y potencial de la persona, podemos elaborar el programa de desarrollo específico que tendrá como objetivo, elevar sus conocimientos y habilidades al nivel requerido por el puesto para el que se encuentra proyectado. Una vez elaborado el programa, éste deberá ser autorizado por el jefe inmediato y por el CPRH, para que después sea informado del mismo a la persona interesada y proceder así a su aplicación y seguimiento.

El momento de la aplicación del programa de desarrollo - variará dependiendo del tipo de la vacante. En caso de que - el candidato identificado como promovible, requiera para ser_ movilizado, de determinados conocimientos y habilidades solli- citados en el nuevo puesto, o bien, que dicha movilización hu- biera sido programada a futuro para un período de tiempo de-- terminado, el programa de desarrollo se aplicará una vez eva- luado el potencial del candidato y antes de proceder a la mo- vilización.

Por otro lado, si son varios los candidatos identifica-- dos para ocupar determinado puesto y/o no se tiene la certeza del período en que dicho puesto quedará vacante, el programa_ de desarrollo se aplicará una vez hecha la movilización del - candidato aceptado.

Ejecución del Plan.

Esta fase se refiere a poner en práctica lo estructurado en las tres fases anteriores. Se inicia con la aparición de_ una vacante, ya sea por reposición o nueva plaza. El procedi_ miento a seguir es el siguiente:

El jefe inmediato superior del puesto vacante envía una_ requisición de personal al coordinador de Planes de Carrera.

El coordinador de Planes de Carrera identifica si existe dentro de la organización la persona idónea para cubrir la vacante, si existe más de un candidato, éstos deberán ser presentados al CPRH para que por concenso se tome una decisión.- De no existir la persona dentro de la organización, el coordinador tramitará la requisición de personal al Departamento de Personal, para que dé comienzo al reclutamiento externo.

De aceptarse el candidato interno, se realiza la entrevista de movilización quedando cubierta la vacante. En este momento es necesario revisar el programa de desarrollo, en caso de que éste ya se hubiere llevado a cabo, o proceder a su aplicación si aún no se ha iniciado.

Control del Plan.

Esta fase consiste en un período de seguimiento en el cual se evalúa el grado de desempeño de la persona movilizada al nuevo puesto, comprobando si es un empleado competente, de lo contrario, sería necesario hacer una entrevista de evaluación y en determinado momento, reubicar al candidato.

IV.3 FLUJOGRAMA

Lo expuesto en este capítulo, se puede ejemplificar por

medio del flujograma que se presenta a continuación, el cual a través de una secuencia lógica y definida de pasos, nos indica el procedimiento a seguir para la implementación y elaboración del programa, así como, las principales herramientas utilizadas en cada una de sus fases.

Antes de continuar, es necesario aclarar que cada uno de los instrumentos utilizados a lo largo del modelo propuesto, ha sido elaborado con la finalidad de servir únicamente como guía, para lo cual se han tomado como base características de puestos a nivel de mandos medios, en empresas de giros comercial e industrial, además de que cada instrumento o herramienta deberá ser redefinido al momento de su aplicación, dependiendo de las necesidades de la organización donde se implemente, del giro de la misma y del nivel al que vaya dirigido.

CONCLUSIONES

V.1. COMENTARIOS.

En la actualidad las empresas requieren de una mayor -- efectividad en la realización de sus operaciones para lograr_ un desarrollo acorde con la economía del país y mantenerse -- dentro de los niveles de competencia en el mercado, y para lo_ grarlo, el factor humano contribuye en forma determinante. Al plantearse esta meta, los directivos de las organizaciones se ven obligados a destinar gran parte de sus esfuerzos administrativos al establecimiento de programas de desarrollo que -- contemplen la integración de los Recursos Humanos disponibles con el fin de administrar en forma efectiva a su personal, e_ incrementar la eficiencia a todos los niveles.

Siendo el recurso humano quien guía y da vitalidad a las organizaciones y por naturaleza, un elemento dinámico y cambiante, la Planeación de Recursos Humanos deberá ser igualmente dinámica contemplando programas que satisfagan las necesidades reales y actuales de la organización y previendo además

futuros cambios, ya que sólo así podrá ser una Planeación en verdad efectiva.

A lo largo de este trabajo se presentaron algunos modelos de Planeación de Recursos Humanos con distintos enfoques, los cuales incluyen a la Planeación de Carrera como una técnica o programa a desarrollar para la movilización de sus recursos humanos. Así tenemos que la Administración Japonesa desarrolla a su personal por medio de carreras no especializadas y procesos lentos de promoción y evaluación, mientras que la Organización Norteamericana lo realiza por medio de carreras especializadas y procesos rápidos de evaluación y ascenso.

Cásares y Siliceo, plantean un proceso dinámico de planeación de recursos humanos, el cual involucra desde la identificación de necesidades de personal, hasta la creación de un sistema de vida y carrera para el personal de la organización, el cual consiste en tres etapas; la evaluación del potencial, la planeación de vida y carrera y el seguimiento de ésta.

Estos autores pretenden con su modelo, lograr una identificación, motivación y logro de necesidades y objetivos tanto del ámbito personal, como laboral de la persona, sin especificar detalladamente el procedimiento a seguir.

Zeceña Franco, se vuelve más específico y plantea a la Planeación de Carrera como una secuencia lógica de pasos a seguir, partiendo de los objetivos y necesidades organizacionales, así como, de la implantación de un sistema de capacitación basado en necesidades reales e integradas.

.Mc. Beath, en su modelo de Planeación de Carrera, considera la importancia de lo que la persona involucrada piensa de su puesto actual o futuro, antes de realizar la movilización y propone como una forma sencilla de graficar y controlar la información la utilización de organigramas, donde se desglosa la situación presente y probable de un determinado departamento.

Otro modelo de planeación estudiado, fue el de Edgar Schein, el cual considera necesario adecuar las diferencias existentes entre los intereses individuales de las personas y los de la organización a través del tiempo, por medio de un proceso de "encajamiento". El autor propone un modelo completo y detallado de cada uno de los pasos necesarios para la Planeación, la cual, de acuerdo a las etapas de carrera, es dividida en: planeación de colocación, crecimiento y desarrollo, estabilización y salida y reemplazo, identificando en cada etapa los instrumentos necesarios para el "encajamiento".

Como se puede apreciar, la ideología respecto a la Planeación de Carrera es distinta dependiendo de la cultura, del país y de la organización donde se implemente, así tenemos -- que: unos le dan más importancia al individuo, mientras que -- otros se basan en la organización, unos consideran que la base de la detección es la capacitación, mientras que otros la identificación de objetivos individuales contra los organizacionales. Por otra parte, ninguno de los modelos propuestos es específica de manera clara y detallada los instrumentos necesarios para la aplicación de la técnica, ya que sólo los señalan en forma general.

En vista de lo anteriormente señalado, surgió la necesidad de realizar el presente trabajo, el cual tiene como objetivo: presentar un modelo de Planeación de Carrera donde se especifique tanto el procedimiento, como los instrumentos necesarios para su implementación en una organización.

Se presenta el modelo como una técnica que permita a los encargados de la planeación y desarrollo del personal, guiar adecuadamente la naturaleza cambiante y dinámica del elemento humano, en combinación con los objetivos y filosofía organizacional, todo ésto como una parte integral del programa de planeación de recursos humanos con que cuente la empresa.

El modelo de Planeación de Carrera propuesto, se presenta como alternativa para mejorar el nivel de eficiencia y motivación del personal, ya que bien utilizado puede resolver problemas de rotación externa de personal competente, que dadas las pocas oportunidades de promoción se transfieren a otras compañías y a pesar de que su aplicación implica un costo, también puede significar un ahorro al reducir esta rotación y lograr una contratación en el nivel más bajo posible, ya que como es sabido, todo empleado de recién ingreso requiere un programa de inducción y adecuación a las políticas y procedimientos de la organización, lo que implica un costo en tiempo y dinero. Costo que se reduciría al lograr una mayor rotación interna de personal.

Además, como ya se mencionó anteriormente, entre las causas que influyen en la efectividad y productividad de una empresa, se encuentra el grado de esfuerzo puesto en sus empleados para el logro de objetivos y metas organizacionales ya que la motivación de una persona puede influir en su nivel de desempeño; sólo en la medida en que se promueva el desarrollo de los individuos en las organizaciones, se estará promoviendo el crecimiento organizacional.

V.2. VENTAJAS DEL MODELO PROPUESTO.

Entre las principales ventajas de nuestro modelo, encontramos que se apoya no sólo en los objetivos de la organización, sino también en el ambiente externo en el cual se encuentra inmersa, considerando además el estado o momento por el que atraviese la organización, logrando con ésto identificar una estrategia específica de planeación a seguir,

A diferencia de los otros modelos, se incluye un paso en el que se enfatiza la necesidad de identificar los recursos - no solamente humanos, sino materiales y económicos, obteniéndose el presupuesto disponible para plantearse objetivos reales, congruentes con las necesidades y posibilidades de la organización.

El modelo aporta en 5 etapas un procedimiento claro, concreto y específico de los pasos a seguir, así como, el momento de aplicación de cada una de las herramientas necesarias - para llevar a cabo la planeación de carrera.

Se plantea además, la formación de un Comité y la identificación de un Coordinador de planeación de carrera, lo que - permite una clara delimitación de funciones y responsabilidades.

Otro aspecto importante del modelo, es que involucra a -

los jefes inmediatos en el desarrollo de sus subordinados -- responsabilizándolos del crecimiento de los mismos. Además - este modelo abre un canal de comunicación jefe-subordinado al momento de llevar a cabo la Entrevista de Desarrollo, haciendo congruentes los objetivos individuales con los organizacionales, facilitando así la autorrealización del empleado.

Por último, el modelo no sólo especifica la forma de - - identificar al personal con potencial, sino también la manera de realizar su movilización.

V.3. LIMITACIONES

La Planeación de Carrera es indispensable para asegurar_ la calidad, satisfacción y resultados de los recursos humanos que trabajan en una empresa, sin embargo, requiere que exista_ una estructura organizacional, es decir; una clara distribu-- ción de funciones, análisis de puestos, perfiles de puestos, - organigramas, políticas de administración de recursos humanos, etc. El tratar de establecer una Planeación de Carrera en -- los términos que aquí se expresan, sin esa base mínima, po--- dría tener como consecuencia esfuerzos estériles y frustra--- ción, poniendo en duda la bondad de esta técnica de Adminis-- tración.

Por desgracia, gran parte de las empresas en México carecen de los elementos indispensables para llevar a cabo una -- Planeación de Carrera y difícilmente se encuentra la disposición para realizar las erogaciones que se requieran para im-- plantarla, ya que sus resultados se observan a largo plazo y no en el corto plazo en que nuestros administradores están acostumbrados a exigir de los cambios o innovaciones propuestos. -- Por otro lado, los instrumentos sugeridos en este modelo, como son: Análisis de Puestos, Calificación de Méritos, Entre-- vista de Desarrollo, Cartas de Reemplazo, etc., fueron diseñados y elaborados de acuerdo a las necesidades de compañías mexicanas.

A manera de poder evaluar que los formatos propuestos para el modelo de Planeación de Carrera, como son: Análisis de Puestos, Calificación de Méritos, Cartas de Reemplazo, Perfiles de Puesto, etc., fueron accesibles y de fácil manejo para los usuarios de estos formatos, aún para aquellos jefes que no tienen contacto con las áreas de Administración de Personal, se recabaron las opiniones, sugerencias y comentarios de los directivos de alto nivel de diferentes áreas en distintas empresas, de giro industrial y comercial.

A estas personas se les solicitó leyeran y revisaran los formatos y las instrucciones respectivas y, posteriormente, -

los llenaran pensando en alguno de sus subordinados con posibilidades de promoción.

El propósito de lo anterior fue comprobar que el uso de cada uno de los formatos fuera sencillo y además que no implicara una gran pérdida de tiempo, ya que ésto ocasionaría que los jefes no apoyaran o colaboraran en la utilización de los instrumentos propuestos.

Sin embargo, la efectividad de dichos instrumentos no pudo ser evaluada al 100%, debido a que la aplicación de los formatos no culminó en una promoción o transferencia para los sujetos evaluados, quedando el proceso inconcluso.

V.4. SUGERENCIAS PARA ESTUDIOS POSTERIORES.

Una vez analizada la estructura sobre la que se apoya la Planeación de Carrera y presentados los pasos a seguir para la implementación de la misma, procederemos a enumerar una serie de actividades que se presentan como sugerencias para futuros trabajos, los cuales podrán seguir resaltando los beneficios que esta herramienta proporciona a toda organización.

En el capítulo dos mencionamos algunas teorías de motivación, en ellas encontramos que el trabajo en sí puede resul

tar motivante para la persona, lo mismo que el promoverla a un puesto superior, pero sería interesante estudiar qué tanto afecta en el nivel de producción el grado de motivación que hacia el trabajo tienen los empleados y en qué medida la planeación de carrera puede incrementar este último, y también, cuál es la relación que existe entre la motivación hacia el trabajo y la promoción, si ésta última trae consigo no solo un incremento en el status y el sueldo, sino también en un mayor número de responsabilidades, presiones e incremento en el tiempo de dedicación al trabajo.

De lo anterior, se deriva la posibilidad de diseñar algún instrumento que fuera capaz de medir el grado de autorrealización en el empleado, y su relación con una adecuada o inadecuada planeación de carrera.

Como hemos visto, desde que ingresa a una organización, un individuo comienza a desarrollarse hasta llegar a su nivel de no promoción o a su nivel de incompetencia.

En cualquier caso, ¿cuál es el papel del psicólogo laboral, qué camino se debe seguir para mantener a este personal en un nivel de desempeño competente y con un grado de motivación adecuado?. Sería conveniente entonces elaborar un programa donde se planearan las actividades de retiro para las -

personas que después de haber laborado un largo tiempo dentro de la organización, llegaran a su nivel de incompetencia y, - por consiguiente, disminuyeran su asertividad y productividad.

Por otro lado, el modelo expuesto plantea un procedimiento a seguir para llevar a cabo un programa de planeación de - carrera, a un nivel de mandos medios. Debido a que sus resultados son evaluados a largo plazo, su implementación no se -- llevó a cabo en este estudio, sin embargo, queda como alternativa para trabajos posteriores el llevarlo a la práctica y -- llegar a su fase de evaluación. Las herramientas propuestas - se encuentran diseñadas para trabajarse en forma manual y a - un nivel de mandos medios, pero, ¿cuáles serían los ajustes - que se deberían realizar si se considera aplicar el programa - por medios computarizados o a un nivel ejecutivo?

Y por último, con objeto de recalcar la importancia que - la planeación de carrera tiene no sólo para el desarrollo y - motivación de los empleados involucrados, sino también para - la optimización de los recursos humanos y productividad de la organización, proponemos estudiar la compensación que la planeación de carrera tiene en el mercado mexicano de alta rotación, así como el costo-beneficio que el establecimiento de - ésta tiene tanto a corto como a largo plazo, y la definición de alternativas para empresas medianas que no cuentan con los

recursos necesarios para implementar un modelo de Planeación_
de Carrera como el que aquí se expone.

ANEXOS

Los anexos que se presentan a continuación, fueron diseñados basándonos en las necesidades de organizaciones de giro comercial e industrial para ser aplicados a un nivel de mandos medios. Por lo cual, como ya se mencionó anteriormente, en el momento de su aplicación en empresas con distinto giro o a diferentes niveles, será necesario adaptar cada uno de ellos a las necesidades del caso.

Como introducción a cada uno de los formatos, se especifica cual es su utilidad en el proceso de planeación de carrera, así como, su forma y momento de aplicación.

ANEXO I

ANALISIS DE PUESTO

El Análisis de Puesto es una técnica básica para determinar las funciones y responsabilidades, así como, los objetivos de cada uno de los puestos existentes en la organización. Consiste en la especificación precisa del campo de acción de cada individuo que ocupe un puesto determinado, señalando con claridad, las actividades, los límites de autoridad y las responsabilidades de la persona que ocupa el puesto, incluyendo las aptitudes generales que requiere para hacerlo adecuadamente.

El Análisis de Puesto es el punto de partida para la selección de personal y su utilidad es vital para la detección de necesidades de adiestramiento y capacitación.

En la Planeación de Carrera, el Análisis de Puesto es una técnica indispensable que nos permite conocer la diferencia entre lo que un individuo hace en su puesto actual y lo que hará en cualquier otro puesto para el que exista la probabilidad de ser promovido o transferido, y no sólo en lo referente a las funciones, sino a las aptitudes, cualidades y co-

nocimientos que exija el nuevo puesto. De esta manera, se --
convierte también en el punto de partida para la elaboración_
de los perfiles ideales de los diferentes puestos existentes_
en la organización.

En base al Análisis de Puesto actual y del Puesto nuevo_
a ocupar se marcarán las acciones a seguir en cuanto a las --
evaluaciones necesarias, la elección de pruebas técnicas y --
psicológicas y el plan de capacitación o adiestramiento a los
que será sometido el individuo que se pretende movilizar. Lo
anterior, con el objeto de conocer; primero, si el individuo_
es apto para otro puesto, y después para prepararlo adecuada-
mente antes o al momento de la movilización.

El formato de Análisis de Puesto presentado a continua-
ción, consta de cuatro secciones:

- Encabezado o Identificación del Puesto
- Descripción Genérica
- Especificación del Puesto
- Descripción Específica del Puesto

Dependiendo del nivel jerárquico y del grado de profundi-
dad que se requiera para analizar un determinado puesto, se -
hará o no necesario aplicar el formato que aquí se presenta -

o, como otra alternativa, elaborar una descripción de puesto, la cual en una forma más breve incluye únicamente la identificación, el objetivo y las funciones del puesto.

Instructivo para el Llenado del formato

Análisis de Puesto

IDENTIFICACION DEL PUESTO.

1. Anote la denominación del puesto, por ejemplo: Auxiliar - de Contabilidad, Secretaria Ejecutiva Bilingüe, Mensajero, Analista de Sistemas, etc.
 - a). Deje en blanco el espacio que corresponde a clave.
 - b). Anote cuántos puestos existen en su área o dirección con la misma denominación, únicamente anote el número.
 - c). Anote la Dirección o Area a la que pertenece o reporta directa o indirectamente la persona que ocupa el puesto basándose en el organigrama.
 - d). Anote el nombre o la denominación del departamento al que pertenece el puesto.
 - e). Deje en blanco el espacio que corresponda a UBICACION.
 - f). Deje en blanco el espacio que corresponda a RANGO DE -- SUELDO.

2. Anote el nombre del puesto al que reporta directamente, o

sea el puesto que ocupa el jefe inmediato superior del -
puesto analizado.

3. Anote la denominación y el total de puestos que reportan
al puesto analizado, por ejemplo:

3 Auxiliares Contables

1 Asistente, y

1 Secretaria.

4. Anote que máquina(s), herramientas o equipo es indispen-
sable para el desempeño del puesto, por ejemplo: máquina
de escribir, sumadora, desarmador, pinzas, taladro, cámara
de presión, casco, gafas, máquina impresora, etc.

No anote nada en el número 5, ni en los espacios que si-
guen y pase a "Descripción Genérica".

DESCRIPCION GENERICA.

En las líneas que aparecen abajo de este título, anote -
en 5 líneas máximo, en qué consiste el puesto o cuál es la --
función general del puesto analizado. Resuma y trate de ser_
claro y preciso.

OBJETIVO DEL PUESTO.

Anote en tres líneas máximo, cuál es la principal finalidad del puesto y qué es lo que se espera que el ocupante del puesto realice o ejecute. Procure que el objetivo quede redactado en términos de ser medible o evaluable.

Ejemplo: "Impulsar y vigilar las actividades de la empresa, a partir de informaciones financieras apegadas a los presupuestos y planes establecidos, respetando márgenes monetarios y de tiempo contemplados en los presupuestos".

ESPECIFICACION DEL PUESTO.

I Habilidad

- a). Escolaridad: Anote el nivel académico o grado escolar mínimo aceptable que requiere la persona que desempeñe el puesto para hacerlo adecuadamente.
- b). Conocimientos Específicos: Anote los conocimientos técnicos específicos deseables que se requieren para desarrollar las funciones del puesto.

Por ejemplo: Conocimientos en la elaboración de presupuestos, costos, etc.

- c). Experiencia requerida: Anote las áreas en las que se re--

quiera tener experiencia para desarrollar adecuadamente el puesto y aproximadamente cuánto tiempo.

Por ejemplo: Mínimo 2 años de experiencia en auditoría - financiera o en el puesto de auditor senior.

II Responsabilidad.

- a). En Supervisión a Subalternos: Si corresponde al puesto - analizado supervisar el trabajo de otras personas, anote la denominación de los puestos que requieren de dicha su pervisión.
- b). En Métodos de Trabajo: Anote en CAUSA aquellos motivos - que puedan ocasionar que se cometa un error, por ejem--- plo: distracción, cansancio, falta de cuidado, etc.
EN TIPO DE ERROR: Defina la clase de error que puede co- meterse según la causa mencionada, por ejemplo: error me canográfico, ortográfico, de cálculo, etc.
EN EFECTOS: Anote las consecuencias que podría traer el cometer cada uno de los errores mencionados.
- c). DATOS CONFIDENCIALES: Anote que información, documentos, datos, archivo, etc., están bajo la responsabilidad de - la persona que ocupa el puesto y tiene carácter de confi dencial para la compañía.
- d). BIENES: Anote aquellos objetos que son propiedad de la - compañía y de los cuales se hace responsable la persona que ocupe el puesto. Por ejemplo; sumadora, calculadora,

maquinaria, computadora, materia prima almacenada, etc.

- e). VALORES: Anote que tipo de valores son manejados en el - puesto y a cuánto asciende la cantidad global en un día.
- f). CONTACTO CON EL PUBLICO: Si el puesto requiere del esta- blecimiento de contacto con el público, anote con qué -- frecuencia, por qué medio de comunicación y con qué tipo de personas. Por ejemplo; diariamente, por teléfono o - personalmente con solicitantes de empleo.

III Esfuerzo.

- a). FISICO: Especifique si el puesto requiere de esfuerzo fí sico propio del trabajo a desempeñar, por ejemplo; car-- gar, manejo de maquinaria pesada, posturas incómodas, -- etc.
- b). MENTAL: Especifique si el puesto requiere de atención ex traordinaria y constante, concentración absoluta o crea- tividad como requisito básico para el desempeño de las - actividades del puesto.

IV Condiciones de Trabajo.

- a). LUGAR: Marque con una "X" el porcentaje del tiempo que - el sujeto debe pasar en los distintos lugares anotados a la izquierda, según lo requiera el desempeño de las fun- ciones propias del puesto.
- b). MEDIO AMBIENTE: Marque con una "X" el nivel de calidad_

en que se desarrollan las funciones del puesto en los as
pectos de iluminación, ventilación y limpieza.

- c). RIESGOS: Marque con una "X" el porcentaje de probabili--
dad que el sujeto tiene de sufrir alguno o algunos de --
los riesgos que aparecen anotados a la izquierda en el -
desempeño de las funciones propias del puesto.

DESCRIPCION ESPECIFICA.

- a). Actividades diarias: Enumere cada una de las tareas o -
actividades diarias que debe realizar la persona que ocu
pe el puesto.

Anote las principales funciones y sea claro y conciso.

- b). Actividades Periódicas: Enumere aquellas funciones o ac
tividades que deben realizarse cada determinado lapso de
tiempo, por ejemplo; semanalmente, mensual o semestral--
mente.

- c). Actividades Eventuales: Enumere aquellas funciones para
las que no debe transcurrir un lapso determinado de tiem
po para su realización, sin que se presentan ocasional o
eventualmente.

Para la enumeración de las actividades diarias, periódi
cas y eventuales procure ser claro y preciso. Utilice térmi-
nos objetivos y trate de iniciar cada función con verbos, co-

mo por ejemplo; transcribir, analizar, supervisar, controlar, evaluar, escribir, anotar, diseñar, operar, proporcionar, proyectar, planear, revisar, etc., según el caso.

Anexe las hojas rayadas que hagan falta.

ANALISIS DE PUESTO

IDENTIFICACION DEL PUESTO

1. NOMBRE DEL PUESTO: _____

a) CLAVE DEL PUESTO: _____ b) NUMERO DE PUESTOS IGUALES: _____

c) AREA O DIRECCION A LA QUE REPORTA: _____

d) DEPARTAMENTO: _____

e) UBICACION (LOCALIZACION FISICA): _____

f) RANGO DE SUELDO MENSUAL: _____

2. REPORTA A (NOMBRE DEL PUESTO): _____

3. LE REPORTAN (NOMBRE DE LOS PUESTOS): _____

4. MAQUINA, HERRAMIENTAS O EQUIPO EMPLEADO: _____

5. FECHA DE ANALISIS:	_____	
PERSONA ANALIZADA:	_____	_____
	NOMBRE	FIRMA
TIEMPO EN LA COMPAÑIA:	_____	
TIEMPO EN EL PUESTO:	_____	
ANALIZO:	_____	_____
	NOMBRE	FIRMA
REVISO:	_____	_____
	NOMBRE	FIRMA

DESCRIPCION GENERICA

OBJETIVO DEL PUESTO:

ESPECIFICACION DEL PUESTO:

I HABILIDAD

a) ESCOLARIDAD: _____

b) CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: _____

c) EXPERIENCIA REQUERIDA: _____

II RESPONSABILIDAD EN:

a) SUPERVISION A SUBALTERNOS:

b) METODOS DE TRABAJO:

CAUSA	TIPO DE ERROR	EFECTOS
<hr/>	<hr/>	<hr/>

c) DATOS CONFIDENCIALES:

d) BIENES

e) VALORES

f) CONTACTO CON EL PUBLICO

III ESFUERZO:

a) FISICO

b) MENTAL

IV CONDICIONES DE TRABAJO

a) LUGAR

	100%	75%	50%	25%	10%	EVENTUAL
INTERIOR						
EXTERIOR						
ENTRA Y SALE						
MAQUINA						
RESTIRADOR						
MOSTRADOR						
VEHICULO						
ESCRITORIO						

b) MEDIO AMBIENTE

NIVEL ASPECTO	PESIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
ILUMINACION				
VENTILACION				
LIMPIEZA				

c) RIESGOS

	REMOTAS	ESCASAS	CONSIDERABLES	ELEVADAS
CAIDAS				
CHOQUES ELECTRICOS				
MUTILACIONES				
ENVENENAMIENTOS				
QUEMADURAS				
GOLPES				
RASPADURAS				
OTROS				

ANEXO II

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

El Inventario de Recursos Humanos, consiste en un cuestionario que en forma impresa y unificada nos permite conocer el contexto socioeconómicocultural en el que se desenvuelve - el empleado, así como, su trayectoria de estudios y experiencia laboral.

Para llevar a cabo el proceso de Planeación de Carrera, es conveniente que toda empresa cuente con un inventario actualizado de sus recursos humanos, ya que ésto le proporciona información sobre el potencial humano con que cuenta para cubrir sus necesidades en un momento determinado.

En otras palabras, este instrumento representa una de -- las fuentes más importantes para identificar al personal que en un momento dado podría ser movilizado a otros puestos. Primeramente se conocerán las características necesarias de la persona idónea que debe ocupar un determinado puesto y posteriormente se recurrirá al Inventario de Recursos Humanos para identificar entre nuestro personal a aquel individuo que cumpla más cercanamente con dichas características.

En la actualidad, y sobre todo en empresas consideradas medias y grandes por el número de personas que las integran, dicho Inventario de Recursos Humanos, se maneja y actualiza a través de computadora, lo cual agiliza y facilita la obtención de la información.

El formato que se presenta a continuación puede ser adaptado para ser computarizado utilizando tarjetas especiales para este fin, en donde la mayoría de las respuestas sólo requieren de que el empleado llene un espacio determinado a lápiz.

El cuestionario que se propone, se compone de las siguientes secciones:

- I DATOS PERSONALES
- II EMPLEOS ANTERIORES
- III TRAYECTORIA LABORAL
- IV PREPARACION ACADEMICA
- V CAPACITACION
- VI OTRAS ACTIVIDADES

Las instrucciones anotadas a continuación van dirigidas al empleado, quien deberá llenar este formato.

Instructivo para el Llenado del formato
Inventario de Recursos Humanos

1. Llene esta forma con su puño y letra, utilizando letra de molde.
2. Utilice lápiz para contestar las preguntas.
3. En los círculos marque con una "X".
4. Lea cuidadosamente cada pregunta antes de contestarla, si necesita ayuda, acuda con el responsable del inventario a su lugar de trabajo.
5. Sus respuestas son confidenciales y serán utilizadas exclusivamente para fines estadísticos y efectos de planeación.

De antemano agradecemos la ayuda que se sirva prestarnos al contestar este cuestionario.

Atentamente,

II EMPLEOS ANTERIORES

1. ESCRIBA LAS ORGANIZACIONES EN LAS QUE HA TRABAJADO ANTERIORMENTE, INDICANDO EL RAMO O GIRO DE ESTA Y LOS PUESTOS ANTERIORMENTE DESEMPEÑADOS. COMIENZE CON LA ULTIMA ANTES DE INGRESAR A ESTA.

EMPRESA RAMA O GIRO	PUESTOS DESEMPEÑADOS	FUNCIONES PRINCIPALES	DURACION
1.	a.		
	b.		
	c.		
2.	a.		
	b.		
	c.		
3.	a.		
	b.		
	c.		

III TRAYECTORIA LABORAL

- FECHA DE INGRESO A ESTA EMPRESA: _____ AÑO MES DIA
- HORARIO DE TRABAJO: _____
- SUELDO MENSUAL: _____
- INDIQUE LOS PUESTOS QUE HA DESEMPEÑADO EN LA COMPAÑIA:

PUESTO	DEPARTAMENTO	F E C H A	
		DE	A
ACTUAL			
ANTERIOR			
ANTERIOR			

- NOMBRE DEL PUESTO ACTUAL: _____
- ADSCRIPCION: _____
AREA SECCION DEPARTAMENTO
- ANTIGUEDAD EN EL PUESTO ACTUAL: _____
- INDIQUE CUALES SON LAS TRES FUNCIONES PRINCIPALES DE DICHO PUESTO:
a. _____
b. _____
c. _____

IV PREPARACION ACADEMICA

ENSEÑANZA	N° DE AÑOS CURSADOS	CERTIFICADO			
		NO	SI		
PRIMARIA		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
SECUNDARIA (General, técnica o prevocacional)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
PREPARATORIA (General, técnica o prevocacional)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
CARRERAS	N° DE AÑOS CURSADOS	TITULO O CERTIFICADO		AÑO DE TERM.	
Carrera corta (Ant. Prim.) Nombre _____		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Carrera media (Ant. Sec.) Nombre _____		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Carrera Sup. (Ant. Prep.) Nombre _____		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
ESTUDIOS DE POST-GRADO	DURACION	TITULO O CERTIFICADO		AÑO DE TERM.	LUGAR DE ESTUDIO
Especialidad Nombre _____		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Maestría Nombre _____		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Doctorado Nombre _____		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
IDIOMAS	HABLA %	LEE %		ESCRIBE	LUGAR DE ESTUDIO

V CAPACITACION

1. ESTUDIA ACTUALMENTE: SI ___ NO ___
2. QUE ESTUDIA: _____
3. CUAL ES SU GRADO DE AVANCE: DURACION: _____ CURSADO: _____
4. CUAL ES SU HORARIO DE ESTUDIOS: _____
5. NOMBRE DE LA INSTITUCION DONDE REALIZA SUS ESTUDIOS: _____

6. EN QUE CURSOS DE CAPACITACION HA PARTICIPADO LOS ULTIMOS DOS AÑOS, COMIENZE POR EL ULTIMO CURSO TOMADO:

NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCION	DURACION

7. DE LOS CURSOS MENCIONADOS, INDIQUE CUALES HAN SIDO MAS IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO:

8. INDIQUE QUE OTROS CURSOS CONSIDERA NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE SU PUESTO:

9. DIGA SI CUENTA CON LOS CONOCIMIENTOS Y/O EXPERIENCIA NECESARIA PARA FUNGIR COMO INSTRUCTOR INTERNO.

SI ___ NO ___

SI SU RESPUESTA FUE AFIRMATIVA, EN QUE TEMAS O AREAS PODRIA IMPARTIR LA INSTRUCCION:

AREA O TEMA	NIVEL	SI HA IMPARTIDO EL TEMA ANTES MENCIONE DONDE

VI OTRAS ACTIVIDADES

1. A LA FECHA CUENTA CON ALGUN OTRO EMPLEO: _____
2. SI SU RESPUESTA ANTERIOR FUE AFIRMATIVA, QUE PUESTO DESEMPEÑA EN EL MISMO: _____
3. INDIQUE EN EL ESPACIO SIGUIENTE, CUALES SON LAS CINCO ACTIVIDADES QUE CON MAYOR FRECUENCIA REALIZA EN SU TIEMPO LIBRE:

GRACIAS POR SU COLABORACION.

FECHA

FIRMA

ANEXO III

BATERIAS PSICOMETRICAS

Una batería psicométrica es un conjunto de tests por medio de los cuales se trata de obtener conocimientos de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, habilidades e intereses.

Ya que no hay prueba que por sí sola sea capaz de medir todas las capacidades que se requieren para desempeñar un trabajo, se hace necesario el empleo de un conjunto de tests.

El diseño de batería a utilizar deberá estar basado en el análisis de puestos para conocer las características relevantes a evaluar en el sujeto.

En el caso específico de la Planeación de Carrera, al seleccionar los tests psicológicos a utilizar, deberán tomarse en cuenta las pruebas que hayan sido aplicadas en la selección del candidato para su ingreso a la compañía, y así saber cuales habilidades fueron ya evaluadas y si éstas pudieron haberse desarrollado durante el tiempo que lleva laborando el sujeto, requiriéndose o no una nueva evaluación.

Para el adecuado diseño de la batería de tests en el caso de Planeación de Carrera, será necesario consultar previamente las habilidades y características requeridas en el análisis del puesto vacante y seleccionar así las pruebas adecuadas tanto técnicas, como psicológicas para ser aplicadas al candidato que se desea promover o transferir.

Para diseñar una batería se debe considerar los siguientes factores:

- a) El puesto de que se trata.
- b) El tiempo del que se dispone para administrar, calificar e interpretar los tests.
- c) El costo de los tests seleccionados.

En general, las baterías psicométricas comprenden las siguientes clases de tests:

- 1) Pruebas de inteligencia, ejecución y/o verbal.
- 2) Pruebas de aptitudes, conocimientos técnicos e intereses.
- 3) Pruebas de personalidad, motivación, etc.

El número de exámenes que contiene cada batería está determinado por el grado de importancia de cada función psicológica

gica, con relación al puesto, para el cual es candidato la --
persona que se va a examinar.

A continuación se mencionan los pasos a seguir para la -
construcción de baterías psicométricas:

- a) Definir el nivel al que va dirigida la batería (ni--
vel ejecutivo, mandos intermedios, profesionistas, -
secretarial, obrero).
- b) Definición de los factores a explorar (inteligencia,
actitudes, habilidades, etc.)
- c) Ensayo de las pruebas que se presupone miden con - -
efectividad los factores antes definidos.
- d) Revisión de datos para la realización del estudio --
cuantitativo.
- e) Determinación de los puntajes idóneos establecidos -
para el puesto por la empresa.

Ejemplos de algunas pruebas que pueden integrar una bateu
ría a nivel de mandos intermedios:

PERSONALIDAD:

- Machover
- Frases Incompletas
- M.M.P.I.
- T.A.T.

- 16 PF.
- Gordon
- Cleaver

INTELIGENCIA:

- Dominós
- Raven
- Wais
- Army Beta
- D-48
- KOHS

INTERESES:

- Kuder
- Thurstone
- Geist
- Allport

HABILIDADES:

- D.A.T.
- Pruebas Técnicas Específicas para el Puesto

VISOMOTOR:

- Bender

En el caso de utilizar cualquier prueba proyectiva, debe rán evaluar con anterioridad si los resultados a obtener, real mente serán significativos y/o representativos para ser toma-- dos en cuenta en las decisiones finales sobre la planeación de carrera del individuo y sobre todo que quien interprete estos re sultados tenga los conocimientos necesarios y además esté - autorizado para aplicar este tipo de pruebas.

Desde luego que éstas son sólo algunas de las pruebas -- que existen. Sin embargo, es necesario aclarar que hay muchas más que pueden ser utilizadas haciendo una gran variedad de -- combinaciones, y precisamente, una de las funciones del Psicó-- logo del Trabajo es, en base a sus conocimientos, hacer dichas combinaciones de manera que se logre el resultado deseado con la efectividad requerida. Además de esto, el Psicólogo Labo-- ral también está preparado para diseñar y construir instrumen-- tos de medición o tests que le permitan medir lo que se preten de, observando la validez y confiabilidad de los instrumentos que elabore, o bien, de las adaptaciones que realice en prue-- bas ya existentes.

Una de las áreas en las que el Psicólogo del Trabajo in-- terviene con frecuencia, es en la elaboración de pruebas de - conocimientos técnicos, teóricos y prácticos, conjuntando las condiciones adecuadas para que se lleven a cabo cumpliendo --

con los requerimientos mencionados ya anteriormente y sirvan_ así, con un índice mayor de confiabilidad, para predecir en - un momento dado, cuál será el desempeño de un sujeto en deter_ minado puesto al momento de las selecciones de personal, trans_ ferencias o promociones.

ANEXO IV

CALIFICACION DE MERITOS

La Calificación de Méritos se utiliza para medir el aprovechamiento y rendimiento mostrado por los empleados dentro de la empresa. Su finalidad es que sirva como un instrumento en la evaluación de las cualidades, deficiencias, aptitudes y habilidades de los empleados.

El sistema en mención, pretende reducir los juicios subjetivos que suelen encontrarse siempre que una persona juzga a otra, sustituyéndolos en lo posible por medidas objetivas para evaluar al personal.

NOTA: G. ARISTA, en su tesis "Una alternativa para la Evaluación de Personal", propone uno de los sistemas más objetivos de Calificación de Méritos con que se cuenta actualmente, a través de la utilización de definiciones operacionales.

La conveniencia de aplicar la Técnica de Calificación de Méritos estriba en que ésta puede proporcionar a los jefes la información necesaria para saber si el individuo está ubicado

en el puesto idóneo, a quiénes dar preferencia en los ascensos, a quiénes rechazar en los períodos de prueba, a quiénes puede escogerse para ocupar puestos de confianza y qué cualidades pueden ser aprovechadas en el personal.

Por todo lo mencionado anteriormente, la Técnica de Calificación de Méritos se considera un instrumento valioso en la planificación total de los recursos humanos y, específicamente en la Planeación de Carrera, ya que la información que arroja es indispensable para la elección adecuada y objetiva de los sujetos que por sus logros y características personales merecen ser promovidos o en un momento dado, de acuerdo a dichas características personales, podrían ser reubicados en otro puesto que permitiera el desarrollo adecuado de las cualidades existentes en el individuo, logrando un beneficio mutuo para él y la organización.

El formato de Calificación de Méritos propuesto, se diseñó para realizar evaluaciones semestrales y consta de dos partes:

- Evaluación del desempeño, y
- Evaluación de los objetivos logrados.

En este trabajo se presenta el formato correspondiente -

al primer semestre, debiendo utilizar uno idéntico al realizar la evaluación del empleado en el segundo semestre.

En el formato de Calificación de Méritos para la sección de Evaluación del Desempeño, se seleccionaron cuatro factores a calificar comunes a puestos de mandos intermedios. La puntuación total para los cuatro factores es de 1000 puntos, los cuales se distribuyeron de acuerdo a la importancia que cada factor reviste en el puesto que se seleccionó como ejemplo, (Jefe de Presupuestos en una empresa de giro comercial).

Los cuatro factores seleccionados para ser calificados son:

FACTOR	PUNTOS ASIGNADOS
Conocimientos	340
Habilidades	260
Responsabilidad	200
Actitud	<u>200</u>
	1000

Cada factor comprende a su vez una serie de subfactores cuya puntuación asignada representa el total de puntos para cada factor.

En la tabla 1, en el pimer renglón, se indica cómo se -- distribuyó la puntuación total de cada factor entre los sub-- factores correspondientes, de acuerdo a la importancia de cada uno en el caso del puesto seleccionado como ejemplo.

En la hoja de Evaluación del Desempeño, las alternativas presentadas para cada subfactor fueron designadas para cada caso, con a, b, c y d, siendo siempre "a" la alternativa con mayor puntuación y así sucesivamente en orden decreciente hasta la "d".

En la tabla 2 aparece el orden dado aleatoriamente a las 4 alternativas en cada subfactor. Este orden no se da a conocer al evaluador, con la finalidad de evitar cualquier tendencia en el momento de calificar.

En el 2° renglón de la tabla 1 aparece la misma puntuación que en el 1°, siendo ésta la máxima posible a obtener, suponiendo que se calificara al sujeto siempre con "a".

En los renglones 3°, 4° y 5° de la tabla 1 aparecen las puntuaciones para los casos en que se elijan las alternativas b, c y d, respectivamente.

Una vez evaluado el candidato se obtendrá la puntuación

para cada subfactor, buscando en la tabla 1 la puntuación correspondiente dependiendo de cómo se le haya calificado en cada caso. Al final se tendrán 12 puntuaciones cuya suma será la puntuación total. Esta última deberá caer en alguno de los intervalos de la tabla 3, obteniéndose una evaluación cualitativa; ya sea malo, regular, bueno o excelente.

Instructivo para el Llenado del Formato

Control y Avance Mensual de Objetivos.

- A.- Se utilizará un formato durante el primer semestre y uno idéntico para el segundo semestre.
- B.- El jefe inmediato entregará este formato a su(s) subordinado(s) para que éste lo conserve y lo llenarán conjuntamente mes a mes, columna por columna.

Instrucciones Hoja 1

1. Anote la fecha en que le fue entregado este formato al subordinado.
2. Anote el nombre de la persona a evaluar.
3. Anote el puesto que ocupa la persona evaluada.
4. Anote el departamento al que pertenece la persona evaluada.
5. En la columna 5 anote un número que identifique a cada uno de los objetivos que anotará en la columna 6 (OBJETIVOS).
6. En la columna de "OBJETIVOS", enuncie clara y concretamente, los objetivos más relevantes que deberán ser cubiertos durante el semestre.

7. En la columna 7, anote la fecha en que se comenzará a trabajar sobre cada uno de los objetivos.
8. En la columna 8, anote la fecha estimada de finalización - de cada uno de los objetivos enumerados.

Instrucciones Hoja 2

Avance Mensual de

OBJETIVOS

- A. Esta hoja deberá ser llenada mes a mes entre subordinado_ y jefe inmediato.
- B. En la columna 1 anote, sobre la línea, la fecha en que el subordinado lleva a revisión con el jefe inmediato su - - avance mensual de objetivos. (Generalmente deberá ser cada día último de mes).
1. En la columna 2 anote únicamente el número con que designó a cada objetivo en la Hoja 1, según la fecha de iniciación que se estimó para cada uno. Por ejemplo:
En enero anote únicamente el número que corresponda a - - aquellos objetivos cuya fecha de iniciación se calculó en dicho mes.
2. Habrá objetivos cuya fecha de iniciación sea en "X" mes, - y su fecha de finalización se estime 3 o 4 meses después. Si este es el caso, calcule el porcentaje que cubrirá de - dicho objetivo cada mes y anótelos en la columna 3 (% de - avance estimado). Si alguno de los objetivos con fecha - de iniciación en "X" mes, debe ser cumplido al 100% en el

- mismo mes, anote 100% en la columna 3.
3. Algunos objetivos son más importantes que otros, por eso, en la columna 4 (ponderación inicial), anote el valor en puntos para cada porcentaje de avance estimado de cada objetivo enumerado en el mes, de manera que el total de la columna 4 por mes, sume 100 puntos. En un momento dado, por ejemplo, puede valer más puntos el cumplimiento con el 25% estimado de avance de un objetivo a mediano plazo, que el valor que tenga cumplir con un objetivo mensual al 100%.
 4. Si el valor asignado en puntos por cada porcentaje de avance al principio del mes, o sea en la columna 4, es modificado, y algún objetivo se vuelve más importante que otro al final del mes, anote la nueva puntuación en la columna 5 (ponderación final). Recuerde que debe distribuir la puntuación para que esta columna 5 sume también 100 puntos en cada mes.
 5. En la columna 6, al final de cada mes, anote el % de avance que se logró realmente, ya sea menor, igual o superior al estimado en la columna 3.
 6. En la columna 7 anote los resultados que obtenga, para cada objetivo enunciado en el mes, de la siguiente operación:

Para cada objetivo multiplique el porcentaje de avance real por la ponderación final entre el porcentaje de avance estimado.

$$\frac{\% \text{ A.R. } \times \text{ P.F.}}{\% \text{ A.E.}}$$

7. En la parte superior de la columna 8 anote el total de la suma de las puntuaciones de la columna 7 obtenidas en el mes.

En la parte inferior de la columna 8 firmará el jefe inmediato, mes a mes a manera de "visto bueno", en señal de - que está de acuerdo con cada cifra anotada, tanto de puntuaciones como de porcentajes de avance reales.

INSTRUCCIONES

1. Antes de hacer cualquier anotación, lea cuidadosamente ca da instrucción.
2. Llene este formato en privado y medite a conciencia cada_ uno de los factores a calificar.
3. Para cada factor a calificar se ha anotado una breve defi nición, de manera que se tenga una idea unificada de lo - que entendemos por: Responsabilidad sobre Métodos de Tra- bajo, Oportunidad, Seguridad, etc. Después de cada defi nición aparecen 4 alternativas para calificar al sujeto, - según el grado en que cumpla con cada uno de los factores a evaluar.
4. Marque en el círculo inferior una "X", eligiendo una de - las alternativas y sólamete una, tratando de que sea la que más se acerque a la descripción del calificado.
5. Califique el 1er. factor antes de pasar al 2° y así suce- sivamente.
6. Considere cada factor independientemente de los demás, la calificación de un factor no debe influir sobre los otros.
7. Use las líneas de la última hoja para hacer comentarios - adicionales, ya que en este formato no han sido incluidas todas las características por las cuales un individuo pue

de ser evaluado.

Si nunca ha tenido la oportunidad de evaluar al sujeto -
en alguno de los factores incluidos, anótelo también en el es
pacio correspondiente a comentarios.

.RECUERDE QUE ESTA EVALUANDO AL INDIVIDUO COMO
EMPLEADO, NO COMO PERSONA.

Instrucciones Hoja 3

Cumplimiento de Objetivos

- A.- La parte superior de la hoja 3 que se refiere a comentarios adicionales, se utilizará para hacer las observaciones que fueran necesarias, correspondientes a la sección de Evaluación del Desempeño, tal y como se indica en las instrucciones de la carátula de este formato.
- B.- La sección de Cumplimiento de Objetivos de esta hoja 3 - deberá ser llenada por el jefe inmediato superior.
1. Dispone de un renglón para hacer cualquier observación - que fuera necesaria en todos o alguno de los meses anotados a la izquierda.
 2. En la columna de puntos deberá anotarse la puntuación total obtenida por el evaluado que corresponda a cada mes.
 3. En el cuadro de puntuación total, deberá anotarse la suma total de las puntuaciones mensuales.
 4. El cuadro de abajo es de uso exclusivo para el Departamento de Personal.
 5. El empleado deberá firmar de conformidad en la línea de la izquierda una vez que el jefe inmediato haya terminado de evaluarlo.

Después firma el jefe inmediato superior y, por último, en la línea de la derecha, el superior del jefe inmediato.

La persona asignada por parte del Departamento de Personal para hacer las evaluaciones finales, anotará en el cuadro correspondiente a Puntuación de Desempeño, el total de puntos que obtuvo de sumar la puntuación correspondiente a cada subfactor consultando la tabla 1. En el cuadro correspondiente a Evaluación de Desempeño anotará la categoría (MALO, REGULAR, BUENO, EXCELENTE), que corresponda a la puntuación total que obtuvo de acuerdo a la clasificación que se presenta en la tabla 3.

En la parte de puntuación que corresponde a Cumplimiento de Objetivos se anotará la puntuación total que aparece en el cuadro de arriba.

En el cuadro correspondiente a Evaluación de Cumplimiento de Objetivos anotará la categoría (MALO, REGULAR, BUENO, EXCELENTE), que corresponda a la puntuación total obtenida de acuerdo a la clasificación que presente la tabla 4.

COMENTARIOS ADICIONALES

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

	OBSERVACIONES	PUNTOS
ENERO		
FEBRERO		
MARZO		
ABRIL		
MAYO		
JUNIO		

PUNTUACION TOTAL

DESEMPEÑO		CUMPLIMIENTO OBJETIVOS	
PUNTUACION	EVALUACION	PUNTUACION	EVALUACION

CONFORME
EMPLEADO

JEFE INMEDIATO

SUPERIOR
JEFE INMEDIATO

TABLA 1

FACTORES Y SUBFACTORES		CONOCIMIENTOS 340			HABILIDADES 260			RESPONSABILIDAD 200			ACTITUD 200		
		CONOCIMIENTOS TECNICOS	CANTIDAD DE TRABAJO	CALIDAD DE TRABAJO	CRITERIO	HABILIDAD ADMINISTRATIVA	LIDERAZGO	METODOS DE TRABAJO	OPORTUNIDAD	SEGURIDAD	INICIATIVA	COOPERACION	ADAPTABILIDAD
PUESTOS													
1.	JEFE DE PRESUPUESTOS	160	80	100	160	40	60	100	80	20	100	60	40
2.	a	160	80	100	160	40	60	100	80	20	100	60	40
3.	b	120	60	75	120	30	45	75	60	15	75	45	30
4.	c	80	40	50	80	20	30	50	40	10	50	30	20
5.	d	40	20	25	40	10	15	25	20	5	25	15	10

TABLA 2

CONOCIMIENTOS TECNICOS	b	a	d	c	RESPONSABILIDAD SOBRE METODOS DE TRABAJO	d	b	a	c
CANTIDAD DE TRABAJO	d	b	a	c	OPORTUNIDAD	b	a	d	c
CALIDAD DE TRABAJO	c	b	a	d	SEGURIDAD	d	a	b	c
CRITERIO	d	b	c	a	INICIATIVA	c	a	b	d
HABILIDAD ADMINISTRATIVA	a	c	b	d	COOPERACION	b	d	c	a
LIDERAZGO	a	c	b	d	ADAPTABILIDAD	a	c	d	b

TABLA 3

La puntuación total obtenida de la suma de las puntuaciones de cada subfactor, debe caer en alguno de los intervalos que se presentan a continuación, para otorgar así una calificación cualitativa.

DE	250	a	437	puntos	MALO
DE	438	a	625	puntos	REGULAR
DE	626	a	813	puntos	BUENO
DE	814	a	1001	puntos	EXCELENTE

TABLA 4

La puntuación total obtenida de la suma de las puntuaciones mensuales correspondientes al cumplimiento de los objetivos (HOJA 3), debe caer en alguno de los intervalos que se presentan, para otorgar así una calificación cualitativa.

DE	0	a	300	puntos	MALO
DE	301	a	600	puntos	REGULAR
DE	601	a	900	puntos	BUENO
DE	901	a	1200	puntos	EXCELENTE

ANEXO V

CARTA DE REEMPLAZO

Dentro de la Planeación de Carrera, el objetivo de las - cartas de reemplazo consiste en obtener información acerca de cuales son, dentro de la organización, los puestos claves, -- así como, los candidatos con potencial para cubrirlos en caso de que surjan dichas vacantes.

Este formato puede ser dividido en dos partes:

- 1a. Clasificación del puesto e identificación de candidatos y,
- 2a. Identificación de potencial y movilidad de candidatos.

En la primera parte, se clasifica el puesto, así como, - los puestos de los que pudiera salir el próximo ocupante y, - por último, se obtiene una opinión del gerente acerca de cuales serían los candidatos potenciales para cubrir el puesto - en cuestión.

La segunda parte obtiene: el potencial de los candidatos propuestos, sus cualidades y debilidades y el entrenamiento y

capacitación que ha recibido. Para ésto, se requiere un for
mato por cada persona analizada, y deberá ser enviado al je-
fe inmediato superior de cada uno de las personas anotadas -
en la primera parte del formato.

Su finalidad de éste, consiste en identificar en forma -
general, la posibilidad de avance de cada uno de los candida-
tos potenciales, según la opinión de los jefes superiores.

La información que contiene este formato, es suficiente
para tomar acciones a corto y a largo plazo, al mismo tiempo
que sirve de apoyo para desarrollar estrategias más consistenu
tes a mediano y largo plazo, dicho de otra manera, las cartas
de reemplazo nos permiten conocer los recursos humanos con --
los que cuenta la organización para realizar movilizaciones -
de personal inmediatas o futuras, según el programa de planeaa
ción que haya marcado la organización.

En base a los datos arrojados por las cartas de reempla-
zo, se integra una cartera de personal listo para ser promovii
do, una vez que se hayan hecho los estudios necesarios que --
comprueben, la información de los jefes sobre la oportuniu
dad de que alguien pueda ser movilizado.

Instructivo para el Llenado del formato de

Carta Reemplazo

CLASIFICACION DEL PUESTO E IDENTIFICACION
DE CANDIDATOS.

1. Anote la denominación del puesto vacante.
2. Marque en el cuadro que corresponda, si el puesto es una_ vacante actual o estará vacante en un futuro, o bien, si_ es un puesto de reciente creación.
3. Anote a que área, gerencia o dirección reporta directamen te la persona que ocupa la vacante.
4. La instrucción aparece en el formato.
5. a) Anote la denominación de los puestos dentro de la mis- ma gerencia, de los cuales podrían tomarse en cuenta - candidatos potenciales para ocupar la vacante.
b) Anote la denominación de los puestos pertenecientes a otra gerencia, área o dirección de las cuales podrían tomarse en cuenta candidatos potenciales para ocupar_ la vacante.
c) Anote la denominación de los puestos pertenecientes a otra sucursal, filial o empresas del grupo de los cua les podrían tomarse en cuenta candidatos potenciales_ para ocupar la vacante.

6. Anote en el espacio correspondiente, el nombre de los can
didatos potenciales que podrían ocupar el puesto vacante_
de inmediato, a corto, mediano o largo plazo.

En la siguiente columna marque con una "X" en el espacio
que corresponda, si necesitaría ser capacitado previamen-
te o no.

En la 3a. columna anote el puesto actual que ocupan den--
tro de la organización los candidatos potenciales.

En la 4a. columna anote la gerencia, el área o la direc--
ción a la que reporta el candidato. Si se trata de otra_
filial del grupo, especifíquelo abajo del nombre de la ge
rencia.

CLASIFICACION DEL PUESTO E
IDENTIFICACION DE CANDIDATOS

1. NOMBRE DEL PUESTO: _____

2. ACTUAL VACANTE FUTURA VACANTE DE RECIENTE CREACION

3. AREA, GERENCIA O DIRECCION A LA QUE PERTENECE: _____

4. MARQUE CON UNA "X" EN EL CUADRO DE LA DERECHA, EL TIPO DE PUESTO:
DE MANTENIMIENTO, IMPORTANTE O CLAVE. PARA ESTO, ANTES LEA CUIDA
DOSAMENTE LA DEFINICION CORRESPONDIENTE A CADA TIPO Y MARQUE SOLA
MENTE UNA OPCION.

** DE MANTENIMIENTO: DEBE ESTAR CUBIERTO PORQUE EL EQUIPO DE DEPAR-
TAMENTO SE SOBRECARGA DE TRABAJO Y DECISIONES,
 IMPLICANDO CONSULTAS PERIODICAS CON EL GERENTE
DEL AREA. ESTE PUESTO DESARROLLA FUNCIONES DE
BAJA ESPECIALIZACION.

** IMPORTANTE: DEBE ESTAR CUBIERTO PARA EVITAR QUE EL GERENTE
DEDIQUE TIEMPO A DECISIONES DE IMPORTANCIA QUE
 CORRESPONDEN A JEFATURA DE DEPARTAMENTO Y QUE
DISTRAEN SU TIEMPO Y ESFUERZO. IMPLICA FUNCIO
NES DE MEDIANA ESPECIALIZACION.

** CLAVE: NECESARIAMENTE DEBE ESTAR CUBIERTO, PORQUE SI_
 ESTA VACANTE, IMPLICA ATENCION DIRECTA Y CONS-
TANTE DEL GERENTE EN ESAS FUNCIONES, OCASIONAN
DOLE SERIOS CONTRATIEMPOS PARA LOS RESULTADOS_
DE SU EQUIPO Y PERDIDA DE OPINIONES VALIOSAS,_
POR LA ALTA ESPECIALIZACION QUE REQUIERE.

5. INDIQUE DE QUE PUESTOS PUEDE VENIR EL PROXIMO OCUPANTE:

a. EN LA MISMA GERENCIA, AREA O DIRECCION

b. EN OTRA GERENCIA, AREA O DIRECCION

c. EN OTRA SUCURSAL, FILIAL O EMPRESA DEL GRUPO.

6. CANDIDATOS POTENCIALES.

INDIQUE QUIENES PUEDEN OCUPARLO DE INMEDIATO.

NOMBRE	NECESITA CAPACITACION PREVIA	PUESTO ACTUAL	GERENCIA
1.	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
2.	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
3.	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		

INDIQUE QUIENES PUEDEN OCUPARLO A CARTO PLAZO (3 a 6 MESES)

NOMBRE	NECESITA CAPACITACION PREVIA	PUESTO ACTUAL	GERENCIA
1.	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
2.	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
3.	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		

INDIQUE QUIENES PUEDEN OCUPARLO A MEDIANO PLAZO (7 MESES A 1 AÑO)

NOMBRE	NECESITA CAPACITACION PREVIA	PUESTO ACTUAL	GERENCIA
1.	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
2.	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
3.	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		

INDIQUE QUIENES PUDEN OCUPARLO A LARGO PLAZO (MAS DE 1 AÑO)

NOMBRE	NECESITA CAPACITACION PREVIA	PUESTO ACTUAL	GERENCIA
1.	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
2.	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
3.	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		

Instructivo para el Llenado del formato de

Carta Reemplazo

IDENTIFICACION DE POTENCIAL Y MOVILIDAD DE
CANDIDATOS.

1. Anote el nombre de la persona analizada, propuesta como - candidato potencial para ocupar la vacante dentro de la - organización.
2. Anote el puesto que ocupa actualmente la persona analizada.
3. Anote el nombre del jefe inmediato superior de la persona analizada.
4. Anote el nombre del superior del jefe inmediato.
5. La instrucción aparece en el formato.
6. La instrucción aparece en el formato.
7. Anote los temas, áreas o cursos en los que a su juicio el sujeto debe participar para complementar su desarrollo -- profesional y desempeñar óptimamente el puesto vacante pa ra el que ha sido propuesto.
8. La instrucción aparece en el formato.
9. El formato debe ser firmado por el superior inmediato del candidato potencial, por el jefe del superior inmediato y

por el responsable de Planeación de Carrera.

IDENTIFICACION DE POTENCIAL Y MOVILIDAD

1. NOMBRE DE LA PERSONA ANALIZADA: _____
2. PUESTO QUE OCUPA: _____
3. NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR: _____
4. NOMBRE DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO: _____
5. MARQUE CON UNA "X" EN EL CUADRO DE LA IZQUIERDA, SEGUN CORRESPONDA A LAS CARACTERISTICAS DE LA PERSONA ANALIZADA. SOLO MARQUE -- UNA OPCION.

POTENCIAL
ALTO

Se encuentra preparado para asumir un nivel de mayor responsabilidad, debido a su potencial.

Ha dado resultados tangibles. Con posibilidades de progreso a corto plazo. Cumple con las obligaciones de su actual puesto en forma excepcional. Tiene antigüedad suficiente en la organización y la conoce bien.

PROBABILIDAD
DE AVANCE

Puede escalar mejores niveles en la organización a mediano y largo plazo. Comienza a dar resultados. Su promoción puede ser negociable, siempre y cuando se trate de una área que no afecte gravemente a la organización.

NORMAL

Cumple con lo que le pide su puesto. Su iniciativa es sólo para funciones propias. Es necesario continuar en su puesto actual a fin de adquirir mayor experiencia y desarrollo. No avanzable pero su desempeño es muy satisfactorio.

INADECUADO

No promovible. Desempeño Insatisfactorio. Se le dificulta su puesto actual. No ha dado los resultados esperados.

COMENTARIOS: _____

6. Enuncie las cualidades y debilidades más sobresalientes de la persona analizada, refiriéndose específicamente a los factores que intervengan en el desempeño de su trabajo. Esta información se tomará como base para la planeación de carrera y programas de desarrollo y capacitación.

a) CUALIDADES SOBRESALIENTES O AREAS FUERTES:

b) DEBILIDADES A CORREGIR O ASPECTOS A DESARROLLAR:

c) SI EL SUJETO HA ALCANZADO ALGUN LOGRO O META VERDADERAMENTE IMPORTANTE O SOBRESALIENTE EN LO QUE SE REFIERE A SU DESARROLLO PROFESIONAL, MENCIONELO A CONTINUACION.

7. PLAN DE CAPACITACION SUGERIDO.

8. Anote a continuación el nombre de los cursos o seminarios más importantes que el candidato analizado ha recibido desde que labora en esta organización y si su aprovechamiento ha sido satisfactorio_ o no. Exponga brevemente los temas tratados en cada curso.

APROVECHAMIENTO	
<p>A- NOMBRE DEL CURSO O SEMINARIO</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>TEMA(S) TRATADO(S):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p><input type="checkbox"/> SATISFACTORIO</p> <p><input type="checkbox"/> INSATISFACTORIO</p>
<p>B- NOMBRE DEL CURSO O SEMINARIO</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p><input type="checkbox"/> SATISFACTORIO</p> <p><input type="checkbox"/> INSATISFACTORIO</p>
<p>C- NOMBRE DEL CURSO O SEMINARIO</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p><input type="checkbox"/> SATISFACTORIO</p> <p><input type="checkbox"/> INSATISFACTORIO</p>

9.

INMEDIATO SUPERIOR
NOMBRE DEL PUESTO:

JEFE INMEDIATO SUPERIOR
NOMBRE DEL PUESTO

RESPONSABLE DE PLANEACION
DE CARRERA

ANEXO VI

PERFIL INDIVIDUAL

Una vez identificados los puestos claves: vacantes, futuras vacantes o de reciente creación, o una vez recibida la requisición de personal para un puesto determinado, será necesario elaborar el Perfil Individual.

El Perfil Individual, nos va a permitir identificar las diferencias existentes entre:

- a) El perfil esperado, el cual nos indica lo que se re quiere para el puesto y se obtiene del análisis de puestos y de la requisición de personal para el puesto.
- b) El perfil real, el cual consiste en identificar los rasgos y características tanto personales, como de aptitudes, habilidades, inteligencia y personalidad, que se encuentren presentes en el candidato.

Al diseñar la batería psicométrica, ésta deberá estar basada directamente en los datos requeridos por el perfil.

Dada la naturaleza de esta herramienta, su contenido variará dependiendo de los intereses de la organización y de -- las características del puesto vacante. Sin embargo, su formato puede ser dividido en las siguientes secciones:

- I DATOS PERSONALES
- II PREPARACION ACADEMICA
- III CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS
- IV EXPERIENCIA Y HABILIDADES
- V INTELIGENCIA Y PERSONALIDAD

A manera de ejemplo, se ha elaborado una hoja de perfil_ y una hoja de ponderación, para el puesto de jefe de relaciones industriales.

El procedimiento a seguir se muestra a continuación.

Instructivo para la elaboración y llenado
del Perfil.

1. ESTRUCTURACION.

Para cada puesto o grupo de puestos claves, se deberá -- identificar para cada una de las secciones del perfil (I-V) - las características y rasgos que deberán estar presentes para que el ocupante del puesto logre un desempeño competente.

Dichas características, así como, su especificación debe_ rán ser colocadas en las columnas 1 y 2, respectivamente. El formato deberá tener un renglón por cada característica iden- tificada, pudiendo éstas aumentar o disminuir dependiendo de_ las necesidades del puesto.

EJEMPLO DE LA HOJA DE PERFIL

EJEMPLO DE LA HOJA DE PERFIL				PERFIL									
CARACT.	ESPERADO	REAL	C	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5									

2. PONDERACION.

El siguiente paso consiste en ponderar cada una de las - características indicadas y ésto se logrará en el hoja de pon- deración de la siguiente forma:

- 2.1 Cada característica mencionada tendrá un valor de 10 pun- tos, mismos que deberán ser repartidos de acuerdo a:
- a. El número de alternativas existentes en dicha carac- terística.
 - b. El grado de importancia de cada alternativa.
- 2.2 En el caso que dentro de alguna característica, el candi- dato pueda cubrir más de una alternativa, su califica--- ción será igual al número de alternativas cumplidas.
- 2.3 Si dada la naturaleza del puesto, el caer dentro de una_ alternativa provoca la anulación del candidato, ésto se_ identificará colocando una "C" (CANCELA) en la columna - 4 de la hoja del perfil.

EJEMPLO DE LA HOJA DE PONDERACION.

CARACTER.	PONDERACION			
	SEXO	Masculino		Femenino
10		C		
EDO. CIVIL	Casado	Soltero		Otro
	5	3		2
EDAD	-24	25-35	36-46	+47
	C	5	3	2

3. GRAFICA DEL PERFIL ESPERADO.

Haciendo que los orificios de la hoja de ponderación -- coincidan en "1" con la hoja de perfil, se traspasa el valor numérico del perfil esperado, a la columna de perfil en la hoja de perfil. Una vez hecho ésto, se procede a trazar la gráfica del perfil esperado, y a codificar el color utilizado -- para la gráfica del perfil esperado en el cuadro correspondiente.

4. OBTENCION DEL PERFIL REAL.

Los pasos anteriores constituyen la formación del perfil esperado para el puesto o grupo de puestos en cuestión.

El siguiente punto consiste en identificar el perfil del candidato, para lo cual se cuenta con la columna "3" en la hoja de perfil individual.

5. REVISION DEL PERFIL REAL.

Una vez que se tiene el perfil real, se coloca la hoja -- de ponderación, haciendo que los orificios coincidan en "2" y en la columna de calificación "4" se escribe el valor numérico de cada característica, dependiendo de la ponderación dada.

Una vez hecho lo anterior, se traspasan los valores obtenidos a la columna de perfil "5", y se codifica el color.

6. COMPARACION DE PERFILES.

Por último, se procede a realizar la comparación de perfiles, identificando las semejanzas y diferencias entre lo esperado y lo real, para de esta manera tomar una decisión sobre la ubicación del candidato.

PERFIL INDIVIDUAL

AREA O DIRECCION: REL. INDUST. DEPARTAMENTO: REL. INDUST.
 PARA EL PUESTO DE: JEFE REL. INDUST. CLASIFICACION: 9
 NOMBRE DEL CANDIDATO: ARTURO MARTINEZ N. NOM. 1085
 PUESTO ACTUAL: JEFE DE ORGANIZ. ELABORO: C. PANDO FECHA: NOV. 83

I. DATOS PERSONALES

CARACT.	ESPERADO	REAL	C	PERFIL																
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10							
SEXO	masculino	masculino	10																	
EDO. CIVIL	casado	soltero	3																	
EDAD	25-35	35	5																	

II. PREPARACION ACADEMICA

CARACT.	ESPERADO	REAL	C	PERFIL																
M.G. ESC.	Rel. Indust.	L.A.E.	3																	
TITULADO	SÍ	SÍ	8																	
EST. POST-GRADO	Rec. Humanos	-	2																	
IDIOMAS	Dominio Inglés	Inglés Nociones	3																	

III. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

CARACT.	ESPERADO	REAL	C	PERFIL																
CURSOS T.	Der. Laboral D. Organiz.	-	1																	

IV. EXPERIENCIA Y HABILIDADES

CARACT.	ESPERADO	REAL	C	PERFIL																
R. INTERP.	P. Sindic. Neg. C.C.	P. Sindic. Neg. C.C.	10																	
EXP.	Cap. Nóminas IMSS Selección	DAF IMSS Selección	7																	

V. INTERESES Y PERSONALIDAD

CARACT.	ESPERADO	REAL	C	PERFIL																
C. I.	SUP.	T. MEDIO	T.M.																	
P. VERB.	SUP.	SUP.	S.																	
P. LOG.	SUP.	T. MEDIO	T.M.																	
R. MAT.	T. MEDIO	T. MEDIO	T.M.																	
SOC.	SUP.	SUP.	S.																	
M. LOGRO	SUP.	T. MEDIO	T.M.																	

	ESPERADO
	REAL

PERFIL INDIVIDUAL
HOJA DE PONDERACION.

CARACTERISTICAS	PONDERACION			
	SEXO	masculino		femenino
10		C		
ESTADO CIVIL	casado	soltero	otro	
	5	3	2	
EDAD	-24	25-35	36-46	+47
	C	5	3	2

GRADO ESCOLAR	REL. IND.	ADMON. EMP.	PSICOLOGO	OTRO
	4	3	3	C
TITULADO	si		no	
	8		2	
EST. P. GRADO	REC. HUMANOS	OTRA	SIN MAESTRIA	
	5	3	2	
IDIOMAS (Inglés)	domina	lee y escribe	no tiene	
	7	3	C	

CURSOS	Derecho L.	I.M.S.S.	Des. Org.	sin curso
	4	3	2	1

REL. INTERP.	Personal Sindicalizado		Negociación C.C.	
	5		5	
EXPERIENCIA	Selección	Capacitación	Nóminas	I.M.S.S.
	2	2	3	3

C.I.	S
P.V.	S
P.L.	S
R.M.	TM
S.	S
M.L.	S

ANEXO VII

ENTREVISTA DE DESARROLLO

La entrevista consiste en un método cuyo objetivo es reunir datos por medio de una conversación seria. Para que se lleve a cabo, es necesaria la existencia de dos personas; el entrevistado, quien da su versión de los hechos o contesta -- las preguntas relacionadas con el problema tratado, y el entrevistador, cuya función principal consiste en recabar datos, informar y en ocasiones motivar a la persona entrevistada.

Dentro de la Planeación de Carrera, la entrevista de desarrollo, pretende hacer congruentes las necesidades de la organización en lo referente a sus requerimientos humanos, con las necesidades y objetivos personales del candidato. Lo anterior se logra definiendo tanto el potencial, como los intereses de la persona entrevistada, y comparando los resultados con el perfil del puesto identificado, seleccionando así a -- los candidatos más idóneos para cubrirlo.

Para definir el potencial e intereses del candidato, la entrevista de desarrollo se compone de las siguientes secciones:

- DATOS PERSONALES
- PREPARACION ACADEMICA
- EXPERIENCIA OCUPACIONAL
- CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS
- AREAS DE INTERES Y EXPECTATIVAS
- APRECIACION DE LAS CARACTERISTICAS DEL CANDIDATO

Instructivo para el Llenado de la
Entrevista de Desarrollo

Cada una de las seis secciones, deberá ser llenada por - el entrevistador, las cinco primeras mientras se desarrolla - la entrevista, y la última una vez concluída ésta.

Durante el trayecto de la entrevista, el entrevistador - deberá permanecer atento, escuchando, comentando e indagando, sin dejar que la entrevista se pierda del objetivo. Buscando lograr mejores resultados, se recomienda tocar los siguientes puntos, mientras se contesta el cuestionario. La primera columna señala la sección, la segunda nos indica los puntos que se deberán considerar en cada una de ellas, y por último, la tercera columna menciona las características que se deberán - buscar en cada sección.

SECCION	CONSIDERE	BUSQUE
DATOS GENERALES	SALUDO RAPPORT OBJETIVO DE LA REUNION SU PUNTO DE VISTA INICIE PREGUNTAS	PRESENTACION HABILIDAD DE EXPRESION INICIATIVA PERSONALIDAD
PREP. ACADEMICA	CARRERA EST. DE POST-GRADO IDIOMAS ESTUDIOS ACTUALES	RELEVANCIA DE ESTUDIOS SUFICIENCIA DE ESTUDIOS CAPACIDAD INTELECTUAL
EXP. DE TRABAJO	IDENTIF. CON EL PUESTO NUMERO DE SUBORDINADOS OBJETIVO DEL PUESTO FUNCIONES PRINCIPALES LOGROS SOBRESALIENTES	RELEVANCIA DE TRABAJO RELACIONES INTERPERSON. PRODUCTIVIDAD NIVEL DE LOGRO
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	CURSOS TOMADOS EXPERIENCIA	CRECIMIENTO Y DESARROLLO HABILIDAD Y COMPETENCIA
AREAS DE INTERES Y EXPECTATIVAS	RENDIM. EN PTO. ACTUAL EXPECTATIVAS DE DES. AREAS DE INTERES Y LIMITACIONES.	MADUREZ Y JUICIO INTERES Y APTITUDES VALORES Y METAS BASICAS

La sección correspondiente a la apreciación de las características del candidato, constituye un resumen de la entrevista, y como se ha dicho, deberá ser llenada al finalizar ésta. Su objetivo es identificar las principales funciones; -- tanto del puesto actual como del propuesto y considerar los -- méritos y deficiencias del candidato propuesto para ocuparlo. Para ésto, se evalúan tres factores:

1. Los relacionados con el puesto actual.- Esta informa

ción se obtiene de la calificación de méritos.

2. Los relacionados con el puesto vacante.- Esta información se obtiene comparando el perfil del puesto, con la información obtenida en las secciones de la dos a la cinco.
3. Los relacionados con la apariencia del candidato.- Esta información se obtiene durante la entrevista, principalmente durante la plática que se sostiene en la primera sección.

El criterio de evaluación de ésta última sección, se da como sigue:

- E= EXCELENTE= La persona cuenta con un alto potencial, capaz de cubrir las necesidades de por lo menos, dos niveles más sobre su posición actual.
- A= ADECUADO= La persona se encuentra capacitada para ocupar el puesto inmediato superior.
- R= REGULAR= El candidato cuenta con el potencial, pero requiere de un período de preparación y desarrollo para ocupar posiciones más altas.
- D= DEFICIENTE= Al candidato le falta potencial para ocupar posiciones más altas.

En la parte correspondiente a conclusiones, se hará un -
resumen de los resultados obtenidos, indicando la califica---
ción promedio lograda por el candidato, así como, las probabii
lidades de que pueda ser movilizado o, en su defecto, las al-
ternativas de acción que se consideren pertinentes.

I DATOS PERSONALES

NOMBRE: _____ N° NOM. _____
 DOMICILIO: _____
 _____ TELEF.: _____
 LUGAR DE NACIMIENTO: _____ FECHA: _____
 ESTADO CIVIL: _____ N° HIJOS: _____
 PUESTO: _____ EMPRESA: _____
 FECHA DE INGRESO: _____ FECHA: _____

II PREPARACION ACADEMICA

CARRERA: _____ GENERACION: _____
 INSTITUCION: _____ UBICACION: _____
 TITULADO: _____ TEMA DE TESIS: _____
 ESTUDIOS DE POST-GRADO: _____
 INSTITUCION: _____ UBICACION: _____
 CREDITOS TOTAL/CURSADOS _____ / _____ AÑO INICIO/TERM.: _____
 ESTUDIA ACTUALMENTE: _____ QUE ESTUDIA: _____
 INSTITUCION: _____ AVANCE: _____ % HORARIO: _____

IDIOMA	HABLA %	LEE %	ESCRIBE%	INSTITUCION	LUGAR

OBSERVACIONES:

III EXPERIENCIA OCUPACIONAL

NOMBRE DEL PUESTO ACTUAL: _____

ANTIGUEDAD: _____ ADSCRIPCION: _____

PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: _____

SUBORDINADOS DIRECTOS: (INDIQUE EL NUMERO DE CADA UNO)

POST-GRADO PROFESIONISTAS TECNICOS EMPLEADOS OBREROS

INDIQUE EN QUE CONSISTE EL OBJETIVO DE SU PUESTO ACTUAL, Y CUAL ES SU IMPORTANCIA:

CUALES SON LAS PRINCIPALES FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN SU PUESTO - ACTUAL:

CUALES SON LOS LOGROS MAS SOBRESALIENTES QUE HA REALIZADO EN SU PUESTO DURANTE LOS ULTIMOS 18 MESES:

OBSERVACIONES:

IV CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

DESCRIBA LOS CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS PARA LOS QUE SE CONSIDERA - APTO, CAPAZ Y/O EXPERTO.

EXPLIQUE EL MEDIO (FORMA, TIEMPO, LUGAR), A TRAVES DEL CUAL ADQUIRIO DICHOS CONOCIMIENTOS.

OBSERVACIONES:

V AREAS DE INTERES Y EXPECTATIVAS

TENDIENTE A MEJORAR SU EFICIENCIA Y SATISFACCION PERSONAL, QUE - OPORTUNIDAD DE AMPLIAR, PROFUNDIZAR O DESARROLLAR SU PUESTO, CONSIDERA QUE EXISTE:

QUE ALTERNATIVAS DE AVANCE EN SU CARRERA PROFESIONAL PERCIBE USTED DENTRO DE LA ORGANIZACION:

CUALES SON LAS AREAS EN LAS QUE TIENE INTERES POR TENER MAYOR EXPERIENCIA PRACTICA:

CUALES SON LAS AREAS DE SU INTERES Y/O AGRADO, DIGALAS SIN QUE NECESARIAMENTE TENGA EXPERIENCIA EN ELLAS:

SI LA ORGANIZACION LE BRINDARA LA OPORTUNIDAD DE SER PROMOVIDO, - ESTARIA USTED DISPUESTO A NEGOCIAR DICHA PROMOCION:

DESCRIBA LAS LIMITACIONES PERSONALES O DE LA ORGANIZACION QUE CONSIDERA EXISTEN PARA LOGRAR SUS ASPIRACIONES:

EN CASO DE QUE LA ORGANIZACION LO REQUIERA, ESTA USTED DISPUESTO A CAMBIAR DE RESIDENCIA O A VIAJAR:

OBSERVACIONES:

VI APRECIACIÓN DE LAS CARACTERISTICAS DEL CANDIDATO

NOMBRE: _____

PUESTO ACTUAL: _____

ADSCRIPCION: _____

ASPIRANTE AL PUESTO DE: _____

ADSCRIPCION: _____

DESCRIPCION GENERICA: _____

EVALUE LOS SIGUIENTES FACTORES

	D	R	A	E
EN RELACION AL PUESTO ACTUAL				
CONOCIMIENTOS				
HABILIDAD				
RESPONSABILIDAD				
ACTITUD				
EN RELACION AL PUESTO VACANTE				
PREPARACION ACADEMICA				
EXP. OCUPACIONAL				
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS				
INTERESES				
EN RELACION A LA PRESENTACION DEL CANDIDATO				
PRESENTACION				
HAB. DE EXPRESION				
INICIATIVA				
PERSONALIDAD				
D=DEFICIENTE R=REGULAR A=ADECUADA E=EXCELENTE				

CONCLUSIONES:

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR

FIRMA

FECHA

ANEXO VIII

HOJA DE REQUISICION DE PERSONAL

La Hoja de Requisición de Personal, se utiliza con el objeto de que la persona que seleccione el candidato para ocupar una determinada vacante, cuente con la información completa de los requisitos necesarios e indispensable que deberá cubrir la persona que ocupe la vacante. Esto ayudará al seleccionador a encontrar al candidato idóneo para un puesto determinado, sabiendo de antemano qué es lo que debe buscar en cada candidato.

El llenado de la hoja de requisición debe estar basado en el análisis del puesto correspondiente, y la verificación de estos datos corresponde al seleccionador.

En caso de que la requisición de personal sea para un puesto nuevo, el análisis de puesto deberá haber sido elaborado con anterioridad.

Instructivo para el Llenado de la
Hoja de Requisición.

Deje en blanco el espacio correspondiente a número.

1. DEPARTAMENTO: Anote el nombre del departamento al que -- pertenece el puesto vacante.
2. FECHA DE ELABORACION: Anote la fecha en que está usted - llenando esta Hoja de Requisición.
3. FECHA PARA CUBRIR VACANTE: Anote la fecha estimada o deseada en que debe quedar cubierta la vacante.
4. NOMBRE DEL PUESTO VACANTE: Anote el nombre oficial del - puesto vacante; si el puesto es nuevo, anote el nombre - que se le ha autorizado para dicho puesto.
5. CLAVE: Anote el número de identificación del puesto.
6. EL MOTIVO DE LA REQUISICION: Sólo tache el cuadro según_ sea el caso, por el cual el puesto solicitado se encuentra vacante.
7. Si se trata de un puesto de nueva creación, anote brevemente en las líneas correspondientes cuál es el motivo - por el cual se creó dicho puesto nuevo.
8. Deje en blanco el espacio correspondiente a RANGO DE - - SUELDO MENSUAL.
9. Marque con una cruz en el círculo de la izquierda co---

- rrespondiente al tipo de contratación de que se trate.
10. Describa brevemente cual es la finalidad o función principal del puesto.
 11.
 - a) Anote la edad mínima y la edad máxima que debe tener el sujeto que ocupe la vacante.
 - b) Anote una "M" si el sexo del candidato debe ser masculina y, una "F" si debe ser femenino. Si no importa el sexo anote una "i" mayúscula (I).
 - c) Anote una "C" si el sujeto de preferencia debe estar casado, una "S" si debe ser soltero y, una "i" mayúscula (I) si el estado civil no es determinante.
 12. Marque una "X" según el grado académico deseable que debe poseer el sujeto que ocupa la vacante.
 - a) Mencione, en caso de que sea necesario, qué carrera profesional debe haber cursado el sujeto idóneo, y, abajo marque con una "X" en el cuadro correspondiente si puede ser pasante o debe estar titulado.
 - b) Si es indispensable para el desempeño adecuado del puesto, indique que estudios de posgrado debe estar cursando o haber cursado el candidato que ocupa la vacante.
 13. Si se requiere algún otro u otros idiomas aparte del español para el desempeño del puesto, anótelos en la línea correspondiente. Marque una "X" en la línea que corresponda a A, B, o C, según el grado de dominio que se

necesite.

A= Únicamente leer el idioma extranjero y abstraer la idea general de información por escrito.

B= Darse a entender oralmente y abstraer la idea general de información escrita que recibe en el puesto que desempeña.

C= Sostener una conversación con fluidez, traducir artículos e información en general y redactar en el idioma extranjero, memoranda e instrucciones generales.

14. Anote qué conocimientos específicos se requieren para ocupar el puesto. Pueden ser conocimientos técnicos especializados o generales del área que va a manejar.
15. Anote qué experiencia se requiere para ocupar el puesto, ya sea en algún puesto específico o en el desempeño de alguna función particular.
16. Anote si se requiere alguna habilidad específica, ya sea en el manejo de algún equipo o máquina especial, habilidad mecánica, analítica, etc.
17. Marque con una "X" en la línea correspondiente si el puesto requiere disponibilidad para viajar.
18. Marque con una "X" en la línea correspondiente si existe o no la posibilidad de cambio de residencia.
19. Marque con una "X" en la línea que corresponda si la persona que ocupa el puesto tendrá personal a su cargo y si la respuesta es sí, anote cuantas personas.

20. Utilice estas líneas para anotar cualquier anotación que sea necesaria o requisito a cubrir por la persona que -- ocupe el puesto y que no esté contemplado en la Hoja de Requisición.
21. Anotar nombre y firma de la persona que solicita se cubra el puesto vacante.
Anotar el nombre y la firma del jefe inmediato superior de la persona que solicita se cubra la vacante.
Dejar en blanco el espacio correspondiente a "RECIBIDO".

REQUISICION DE PERSONAL

NUMERO: _____

1. DEPARTAMENTO: _____ 2. FECHA DE ELABORACION: _____
 3. FECHA PARA CUBRIR LA VACANTE: _____
 4. NOMBRE DEL PUESTO VACANTE: _____ 5. CLAVE: _____

I DATOS GENERALES

6. MOTIVO DE LA REQUISICION RENUNCIA BAJA
 CAMBIO PROMOCION PUESTO NUEVO
 7. SI SE TRATA DE UN PUESTO NUEVO, EXPLIQUE EL MOTIVO POR CUAL SE SOLICITA:

 8. RANGO DE SUELDO MENSUAL: _____
 9. CONTRATACION PARA: PLANTA INCAPACIDAD
 SUSTITUCION TEMPORAL OBRA DETERMINADA
 10. DESCRIPCION GENERICA: _____

II REQUISITOS MINIMOS PARA OCUPAR EL PUESTO

11. a) EDAD MIN: _____ MAX. _____ b) SEXO _____ ESTADO CIVIL _____
 12. ESCOLARIDAD: PRIMARIA SECUNDARIA COMERCIO PREPARATORIA
 a) ESTUDIOS PROFESIONALES DE: _____
 PASANTE TITULADO
 b) ESTUDIOS DE POSGRADO: _____
 13. IDIOMA _____ GRADO DE DOMINIO A _____ B _____ C _____
 IDIOMA _____ GRADO DE DOMINIO A _____ B _____ C _____
 14. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS EN: _____

 15. EXPERIENCIA EN: _____

 16. HABILIDAD EN: _____

 17. DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR: NO _____ SI _____
 18. POSIBILIDAD CAMBIO DE RESIDENCIA: NO _____ SI _____
 19. TENDRIA PERSONAL A SU CARGO: NO _____ SI _____ CANT. _____
 20. OBSERVACIONES: _____

21. AUTORIZACIONES:

_____ SOLICITADO POR _____ AUTORIZADO POR _____ RECIBIDO DEPTO. DE SELECCION.

ANEXO IX

MATRIZ DE ELECCION FORZADA PARA
LA SELECCION DE CANDIDATOS PROPUESTOS.

Cuando para un puesto determinado existe más de un candi
dato promovible, éstos se proponen al comité para que sea se-
leccionado el más idóneo. Lo anterior se realiza por medio -
de una matriz de dos entradas, donde se confronta a cada uno_
de los candidatos con el resto, y se observa quien tiene ma--
yor probabilidad de recibir la promoción, así como, en que fe
cha.

Instructivo para el Llenado de la

Matriz de Elección Forzada

1. Una vez llenada la información solicitada en la parte superior del formato, enliste en los renglones de la izquierda los nombres de todos los posibles candidatos, las iniciales de estos mismos nombres, deberán ser colocadas en el mismo orden, en las primeras columnas de la derecha.
2. Usando los siguientes criterios, los integrantes del comité deberán comparar a cada empleado enlistado, con cada uno de los otros.

Criterios:

- cuál de las dos personas considera, tiene un mayor potencial para ocupar un puesto más alto durante su carrera en la compañía.
 - asuma que cada individuo permanecerá todo el tiempo que le queda de vida profesional, en la empresa.
3. En la casilla donde se intersectan los nombres de cada pareja, deberán de colocarse las iniciales del individuo, que de acuerdo al criterio del comité se encuentra con un mayor potencial para ser promovido.
 4. Por renglón, cuente el número de veces que cada inicial aparece en la casilla y coloque el resultado de la suma -

- en la columna correspondiente al "N° de veces elegido".
5. En la siguiente columna indique el resultado obtenido en el perfil individual de la persona (puntuación).
 6. En la columna de "Entrevista de D.", se deberá colocar el resultado de la entrevista de desarrollo, colocando alguna de las siguientes iniciales de acuerdo a los resultados logrados por el candidato.

Iniciales:

E= Excelente.- La persona cuenta con un alto potencial capaz de cubrir las necesidades de, por lo menos, dos niveles más sobre la posición de su puesto actual.

A= Adecuado.- La persona se encuentra capacitada para ocupar el puesto inmediato superior.

R= Regular.- El candidato cuenta con el potencial, pero requiere de un período de preparación y desarrollo para ocupar posiciones más altas.

D= Deficiente.- Al candidato le falta potencial para ocupar posiciones más altas.

7. De acuerdo a los resultados obtenidos en las columnas de: "N° de veces elegido", "Perfil" y "Entrevista de D.", marque con una cruz "X" en alguna de las siguientes tres columnas, la probabilidad de promoción que tiene el candidato; muy probable, probable y poco probable, con las iniciales MP, P y PP, respectivamente.
8. Bajo la columna de disponibilidad, indique el tiempo en -

el cual el candidato promovible, estará disponible para - ser movido (ahora, en tres meses, en seis, etc.).

9. En la última columna, indique el número de meses que la - persona tiene en su puesto actual.
10. La última columna se refiere a observaciones, y en ella - se deberán mencionar todas aquellas características que - afecten a la promoción y no hayan sido tomadas en consideración anteriormente, o, a aquellas condiciones específi--cas bajo las que se encuentre el candidato y afecten su - promoción.

BIBLIOGRAFIA

AGUILAR Y CAVIA, Un Modelo de Planeación de Recursos Humanos en una Empresa de Seguros en México, Tesis ULA, México 1982.

ARIAS GALICIA, Administración de Recursos Humanos, Ed. - Trillas, México 1980.

ARISTA G., Una Alternativa para la Evaluación de Personal, Tesis UNAM, Fac. de Psicología, México 1978.

BLANCHARD HERSEY, Administración y Comportamiento, Ed. - Técnica, S.A., México 1975.

BURT K. SCANLAN, Principios de la Dirección y Conducta - Organizacional, Ed. Trillas, México 1978.

CASARES Y SILICEO, Planeación de Vida y Carrera, Ed. Limusa, México 1982.

CASTAÑO, A. SANCHEZ BEDOLLA. ZECENA, FRANCO y Varios autores de Codeso, S.C., Desarrollo Social y Organización, IEE, S.A., México 1975.

COFER C.K. y APPLEY M.H., Psicología de la Motivación,--
Ed. Trillas, México 1981.

CHRUDEN Y SHERMAN, Administración de Personal, Ed. CEC-
SA, México 1981.

DRUCKER PETER, Long - Range Planning, Management Sci---
ence, Vol. V, Abril 1959.

GLUECK WILLIAM, Planeación y Desarrollo de la Organiza-
ción, International Management Association, afiliada a la --
American Management Association, México 1976.

GORDON MC. BEATH, Organización y Planeación de Recursos
Humanos, Logos Consorcio Editorial, S.A., México 1981.

GRADOS J., Calificación de Méritos, Ed. Trillas, México
1980.

GRADOS J. y otros, Manual de Reclutamiento y Selección,
Tomo I y II, Material de Investigación UNAM, Fac. de Psicolo
gía.

HEILBRONER R.L., La Formación de la Sociedad Económica, Ed. FCE, México 1982.

HERZBERG FREDERICK, Una vez más como motivar a los empleados, Harvard Review, Enero-Febrero 1968, USA.

JIMENEZ A., Como entrenar en selección por objetivos, - UNAM, Fac. de Psicología.

JIMENEZ CASTRO, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, Ed. FCE, México 1978.

KATZ D. Y KAHN R., Psicología de las Organizaciones, Ed. Trillas, México 1981.

KASTENS MERRITT, Planificación a Largo Plazo para su Empresa, Ed. Técnica, S.A., México 1978.

KEPNER TREGOE, El Directivo Racional, Ed. Libros Mc. -- Graw Hill, México 1978.

LAURENCE J.P. y RAYMOND H., El Principio de Peter, Ed. Plaza & Janes, S.A., España 1975.

MC. GREGOR D., El Aspecto Humano de las Empresas, Ed. -
Diana, México 1979.

MORGAN H.H. y COGGER J.W., El Manual del Entrevistador,
Ed. Manual Moderno, México 1975.

OUCHI WILLIAM, Teoría Z, Fondo Educativo Interamericano,
México 1982.

PLANEACION DE CARRERA, apuntes del curso impartido por
la American Management Association, 1980.

REYES PONCE, Análisis de Puestos, Ed. Limusa 1980.

RODRIGUEZ A., Psicología Social, Ed. Trillas, México --
1980.

ROSEMAN EDWARD, Confronting Nonpromotability, Ed. AMA -
COM. 1977.

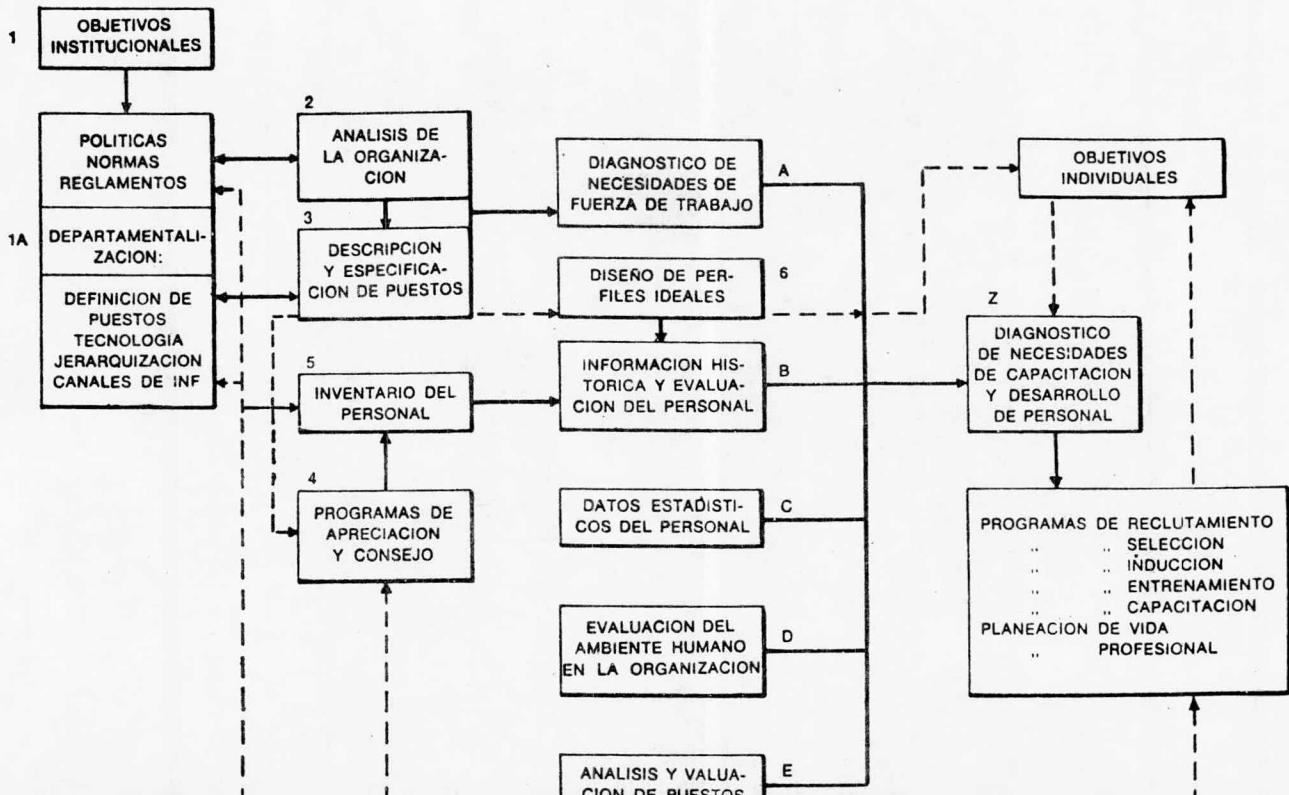
SCHEIN EDGAR, Dinámica de la Carrera Empresarial, Ed. -
Fondo Educativo Interamericano, México 1982.

YODER DALE, Manejo de Personal y Relaciones Industriales, Ed. CECSA, México 1981.

TERRY GEORG, Principios de Administración, Ed. CECSA, - México 1975.

VROOM V.H. y DECI L., Motivación y Alta Dirección, - Ed. Trillas, México 1979.

MTF/CPV' mp g



<p>RESP. SOBRE MET. DE T.</p> <p>CONSIDERE EL CUIDADO QUE PONE EN LA ELABORACION DE SU TRABAJO PARA COMETER EL MINIMO DE ERRORES POSIBLE. ASI COMO, EL MANEJO DE LA INFORMACION CONFIDENCIAL QUE MANEJA.</p>	<p>RESPONSABLE, ATENTO, DISCRETO Y CUIDADOSO EN LA REALIZACION DE SUS FUNCIONES. HA COMETIDO ERRORES DE MENOR IMPORTANCIA QUE EL MISMO DESCUBRE Y REMEDIA. MINIMIZA COSTOS.</p>	<p>ES POCO PRECABIDO, SU FALTA DE ATENCION LE HA HECHO COMETER ERRORES QUE HAN REPERCUTIDO EN LOS LOGROS Y OBJETIVOS DE SU DEPARTAMENTO.</p>	<p>ES DESCUIDADO EN RELACION A SUS TAREAS. DESPERDICIA RECURSOS. SUS ERRORES HAN SIGNIFICADO IR EN CONTRA DE POLITICAS Y PROCESOS DE LA COMPAÑIA. EN OCASIONES HA SIDO INDISCRETO CON INFORMACION CONFIDENCIAL.</p>	<p>PONE ATENCION EN LOS TRABAJOS QUE SE LE ASIGNAN Y ESTA CONSCIENTE DE SU RESPONSABILIDAD. LOS ERRORES QUE COMETE SON DE MENOR IMPORTANCIA Y DE RESOLUCION INMEDIATA.</p>
<p>OPORTUNIDAD</p> <p>CONSIDERE EL GRADO EN EL QUE SE PUEDE CONFIRMAR EN EL PARA DELEGARLE TAREAS DE IMPORTANCIA. TAMBIEN TOMA EN CUENTA EL TIEMPO EN EL QUE ENTREGA O REALIZA SU TRABAJO.</p>	<p>EN OCASIONES LLEGATA TARDE SIN JUSTIFICACION ALGUNA. TRABAJA BIEN, PERO NECESITA DE INDICACIONES Y MEDIDAS CORRECTIVAS. REQUIERE DE SUPERVISION CERCANA.</p>	<p>FRECUENTEMENTE LLEGATA TARDE Y SE AUSENTA SIN LICENCIA. SE MUESTRA INDIFERENTE A LAS MEDIDAS CORRECTIVAS. SIEMPRE ENCUENTRA DISCULPAS PARA NO ENTREGAR EL TRABAJO ASIGNADO.</p>	<p>NUNCA AUSENTE, EXCEPTO EN ALGUNAS EMERGENCIAS. NO REQUIERE DE SUPERVISION SINO UNICAMENTE DE DIRECCION. SIEMPRE ES OPORTUNO, AUN CUANDO EL TRABAJO SE REQUIERE ANTES DE LO ESTABLECIDO.</p>	<p>CUANDO FALTA, NO HAY DESHONESTIDAD. TRABAJA SOLO, SIN NECESIDAD DE SER SUPERVISADO CONSTANTEMENTE. ES OPORTUNO EN LA ENTREGA DE SUS TRABAJOS. SE PUEDE CONTAR CON EL EN SITUACIONES DE PRESION.</p>
<p>SEGURIDAD</p> <p>CONSIDERE LA OBSERVACION A LAS REGLAS DE SEGURIDAD ESTIPULADAS POR LA EMPRESA EN LA REALIZACION DE SU TRABAJO DIARIO.</p>	<p>CONOCE Y APLICA LAS REGLAS DE SEGURIDAD SIN COMETER ERRORES. NO SE ARRIESGA, PIENSA EN LOS DEMAS Y PROMUEVE LA ELIMINACION DE CONDICIONES INSEGURAS.</p>	<p>DESCUIDADO E INDIFERENTE A LAS REGLAS DE SEGURIDAD. DESCONOCE EL MANEJO ADECUADO DE MATERIALES Y EQUIPO UTILIZADOS EN SU TRABAJO.</p>	<p>GENERALMENTE OBSERVA LA MAYORIA DE LAS REGLAS DE SEGURIDAD ESTIPULADAS Y SOLO DE VEZ EN CUANDO TIENE QUE SER ADVERTIDO.</p>	<p>TIENE UN ADECUADO CUIDADO DEL EQUIPO Y MATERIALES UTILIZADOS. APLICA TODAS LAS REGLAS DE SEGURIDAD ESTIPULADAS POR LA EMPRESA.</p>
<p>INICIATIVA</p> <p>CONSIDERE LA CAPACIDAD PARA MEJORAR PROCEDIMIENTOS, SISTEMAS Y METODOS DE ORGANIZACION DENTRO DE SU AREA DE TRABAJO.</p>	<p>DESEA CARGOS MAS IMPORTANTES Y SE MEJORA ASIMISMO. FRECUENTEMENTE, REALIZA MEJORAS SENCILLAS Y APORTACIONES PROPIAS A LOS PROCEDIMIENTOS, QUE HAN SIDO DE UTILIDAD.</p>	<p>ESTA SATISFECHO CON SU ACTUAL POSICION Y NO HACE NADA POR MEJORAR. SIEMPRE SIGUE LOS SISTEMAS DE RUTINA Y NO APORTA NADA NUEVO A SU GRUPO DE TRABAJO.</p>	<p>TIENE DESEOS DE MEJORAR. SUS APORTACIONES SE LIMITAN A MEJORAS ACCIDENTALES DENTRO DE LOS PROCEDIMIENTOS YA EXISTENTES.</p>	<p>TIENE FUERTES DESEOS DE ALCANZAR MAYOR RESPONSABILIDAD. REALIZA CONSTANTES Y APRECIABLES MEJORAS. ES CREATIVO. DISEÑA Y FORMULA NUEVOS PROCEDIMIENTOS Y METODOS DE TRABAJO.</p>
<p>COOPERACION</p> <p>CALIFIQUE SU ACTITUD HACIA LOS DEMAS PARA ESTABLECER Y FOMENTAR EL GRADO DE COOPERACION Y PARTICIPACION, MEJORANDO LOS RESULTADOS EN SU TRABAJO.</p>	<p>REGULARMENTE ES COOPERATIVO Y PROPORCIONA INFORMACION PARTICIPANDO EN EL TRABAJO DE LOS DEMAS.</p>	<p>SIEMPRE QUE SE LE SOLICITA COOPERA Y PARTICIPA EN ACTIVIDADES A REALIZAR. APORTA Y SUGIERE NUEVAS IDEAS. SE INTEGRAR FACILMENTE A LOS GRUPOS DE TRABAJO.</p>	<p>COOPERA CUANDO SE LE SOLICITA, MOSTRANDO INTERES Y DISPOSICION PARA COOPERAR CON OTROS SIN DISTINCION.</p>	<p>NO HAY DISPOSICION PARA AYUDAR A OTROS, AUN CUANDO EL TRABAJO LO REQUIERA.</p>
<p>ADAPTABILIDAD</p> <p>CONSIDERE LA ACTITUD REFLEJADA EN EL CUMPLIMIENTO DE POLITICAS, PROCEDIMIENTOS, NORMAS Y JERARQUIAS DE AUTORIDAD DENTRO DE LA EMPRESA, ASI COMO, DE LAS OBLIGACIONES INHERENTES A SU PUESTO.</p>	<p>NO CUMPLE CON LAS NORMAS Y LINEAMIENTOS DE LA EMPRESA. NO RESPETA A LA AUTORIDAD.</p>	<p>ACTITUD POSITIVA EN LA OBSERVACION DE NORMAS Y CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS. RESPETA LA AUTORIDAD.</p>	<p>CUMPLE CON INTERES Y ESTUQUIASMO LOS LINEAMIENTOS DE LA EMPRESA. PARTICIPA EN LOS CAMBIOS Y MEJORAS DE LOS MISMOS.</p>	<p>ACEPTA Y CUMPLE NORMALMENTE LOS LINEAMIENTOS DE LA EMPRESA Y COMPROMISOS ADQUIRIDOS.</p>