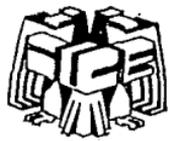


315625

3  
2ej



**INSTITUTO UNIVERSITARIO  
CIENCIAS DE LA EDUCACION**

INCORPORADO A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

DISEÑO Y APLICACION DE UN MODELO DE  
DESARROLLO DE CARRERA PARA UNA  
ORGANIZACION DIVERSIFICADA

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A :  
NORA SILVIA MARTINEZ PEREZ

Asesor de Tesis: Lic. Eduardo Lara de Santiago

MEXICO, D. F.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1992



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 está 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.

## I N D I C E

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I.PROCESO DE CAMBIO Y DESARROLLO DE CARRERA.....</b>	<b>1</b>
1.1 El proceso de cambio. ....	1
1.2 Cambios económicos y recursos humanos. ....	2
1.3 Las telecomunicaciones en Petróleos Mexicanos. ....	3
1.4 El proceso de cambio de la GIT. ....	5
1.5 Necesidad de un sistema de desarrollo de carrera en la GIT. ....	6
<b>CAPITULO II. MARCO TEORICO DEL DESARROLLO DE CARRERA. ....</b>	<b>8</b>
2.1 Planeación y desarrollo de recursos humanos. ....	8
2.2 Aportaciones del desarrollo organizacional al desarrollo de carrera. ....	9
2.2.1 Breve historia del desarrollo organizacional. ....	10
2.3 Relación entre planeación estratégica y desarrollo de carrera. ....	11
2.4 Teoría motivacional y desarrollo de carrera. ....	13
2.5 Desarrollo de carrera y administración de recursos humanos. ....	16
2.6 Conceptos sobre desarrollo de carrera. ....	20
<b>CAPITULO III. DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO PARA EL DE- SARROLLO DE CARRERA. ....</b>	<b>23</b>
3.1 Mejoramiento de la administración de los recursos humanos con el desarrollo de carrera. ....	23
3.2 Modelo descriptivo de un sistema de desarrollo de carrera. ....	27
3.3 Requerimientos del sistema para el desarrollo de carrera. ....	29
3.4 Diseño conceptual. ....	31

3.5	Diseño detallado. ....	37
-----	------------------------	----

**CAPITULO IV. APLICACION DEL MODELO DE DESARROLLO DE CARRERA. 44**

4.1	Problemas que intentan resolverse en la GIT con un sistema de desarrollo de carrera. ....	44
4.2	Estrategia propuesta para la implantación del sistema de desarrollo de carrera. ....	44
4.2.1	Elementos necesarios de la estrategia de implantación de un modelo de desarrollo de carrera. ....	44
4.2.2	Objetivo de largo plazo. ....	47
4.2.3	Objetivos de corto plazo. ....	47
4.3	Escenarios para la implantación del sistema de desarrollo de carrera. ....	48
4.4	Criterios de éxito. ....	48
4.5	Condiciones para la implantación del sistema de desarrollo de carrera. ....	49
4.6	Capacitación y desarrollo de carrera. ....	50
4.7	Evaluación del desempeño del personal. ....	53
4.8	Situación esperada al finalizar el proyecto de implantación de desarrollo de carrera. ....	53
4.9	Costo del proyecto de desarrollo de carrera. ....	54
4.10	Evaluación de resultados, subsistemas de medición y control. ....	61
4.11	Beneficios para la organización. ....	62

**CAPITULO V. APLICACION DEL DESARROLLO DE CARRERA EN EL PROCEDIMIENTO DE SELECCION DE PERSONAL EN EL PROCESO DE REORGANIZACION DE LA GIT. 64**

5.1	Procedimiento para la selección del personal. ....	68
5.2	Encuesta de recursos humanos y proceso de selección. ....	71
5.3	Otras posibles aplicaciones de la encuesta de recursos humanos. ....	72

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.**

**APENDICE A.** Cuestionario empleado en el proceso para seleccionar a los profesionistas de la nueva estructura de organización de la GIT.

**APENDICE B.** Esquema para hoja de trabajo de evaluación de desempeño general.

**APENDICE C.** Guía de autoevaluación de las etapas de carrera.

**APENDICE D.** Formato para planear el desarrollo personal. Hoja de trabajo individual para el plan de desarrollo de carrera.

## INTRODUCCION

La finalidad de esta tesis, es presentar un modelo para integrar los elementos esenciales del desarrollo de carrera, orientados a su aplicación como sistema en una empresa paraestatal, como lo es Petróleos Mexicanos y, en particular, una de sus unidades organizativas que es la Gerencia de Ingeniería de Telecomunicaciones (GIT).

La utilidad de la investigación realizada para establecer un método, diseñar el modelo y estructurarlo en forma de sistema, queda de manifiesto si se consideran los siguientes aspectos:

- a) La importancia que la Dirección General de Petróleos Mexicanos está prestando a la capacitación y desarrollo profesional, como uno de los aspectos críticos del proceso de modernización que inició en 1989.
- b) Las directrices emitidas por la Dirección General en 1990, para que las diversas divisiones de Pemex establezcan planes de carrera y de formación de ejecutivos, así como sistemas de estímulos y recompensas que apoyen el desarrollo profesional.
- c) Los planes generales de capacitación elaborados por la Subdirección Técnica Administrativa, que incluyen: Perfil del Plan Maestro de Productividad en Pemex (emitido en 1990) y el Plan Corporativo de Excelencia de los Recursos Humanos (vigente a partir de 1991).
- d) La ausencia de un planteamiento conceptual, estratégico, organizativo y conductual, integrado como sistema y con una metodología apoyada en los más recientes enfoques de la psicología aplicada a las organizaciones y la administración, con el objeto de atender los problemas inherentes al desarrollo de los recursos humanos de la empresa.

La Gerencia de Ingeniería de Telecomunicaciones es una organización especializada en la oferta de una compleja mezcla de servicios en tecnologías de la información en Petróleos Mexicanos, de acuerdo a los requerimientos de los usuarios en términos de competitividad, rentabilidad y calidad.

La GIT sustenta su proceso de modernización en cinco proyectos estratégicos, que atienden cada uno de los siguientes aspectos:

- 1) Estructura de organización.
- 2) Desarrollo tecnológico.

- 3) Calidad total.
- 4) Precios de transferencia.
- 5) Desarrollo de recursos humanos.

La tesis desarrollada se vincula directamente con el Proyecto de Desarrollo de Recursos Humanos de la GIT, en los siguientes aspectos:

1. Sirve de base para la formulación del Plan Estratégico para el Desarrollo de los Recursos Humanos Profesionales de la GIT. El punto específico en que se está utilizando el presente trabajo, es en el planteamiento de la visión, misión, filosofía y estrategias para el desarrollo del personal.
2. El modelo descriptivo para el desarrollo de carrera diseñado como la parte fundamental de este trabajo, fue adoptado por la Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional de la GIT para atender la carrera del personal profesional. Además, su aplicación ha permitido derivar seis modelos adicionales: a) para el posicionamiento de los nuevos puestos de trabajo por etapas de carrera; b) para integrar etapas de carrera, capacitación, evaluación del desempeño e incentivos al personal; c) para elaborar rutas de carrera; ch) para relacionar capacitación con etapas de carrera; d) para formular planes de reemplazo y sucesión; y e) para evaluación del desempeño del personal.
3. El Programa de Capacitación 1992-1994 para la GIT, se diseñó considerando la Matriz de Capacitación por Etapas de Carrera, que se presenta en la figura 4.2 de este trabajo.
4. En la encuesta aplicada para la reubicación de los profesionistas en la nueva estructura de organización de la GIT, la cual contempla la descentralización de una gran parte del personal que la conforma, y para la elaboración del "Módulo de Expectativas de Reubicación", se emplearon conceptos y consideraciones expresados en esta tesis (ver Figura 2.1), por lo que los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta, se consideran el primer producto tangible de la utilidad del establecimiento del sistema de desarrollo de carrera en la organización.

La revisión documental efectuada para la elaboración de la tesis, consta de libros, artículos y reportes de investigaciones, tanto de autores clásicos como de aportes recientes y originales, en temas afines al desarrollo de recursos humanos, tales como psicología aplicada en ambientes laborales, desarrollo de carrera, desarrollo organizacional, capacitación, planeación estratégica, teoría de sistemas, administración, calidad y evaluación por resultados, entre otros.

Como contribución académica de este trabajo, puede considerarse la inclusión de temas sobre Desarrollo de Carrera para enriquecer el currículum de materias de Psicología Industrial del IUCE; el empleo del método seguido para el diseño de modelos para el desarrollo de recursos humanos, o el análisis conductual aplicado a los ambientes laborales.

En la página siguiente se muestra el esquema general seguido para la elaboración de la tesis. El diagrama incluye los principales temas que se tratan a lo largo del trabajo. Su propósito es básicamente ilustrar de manera general sobre el contenido de los capítulos y mostrar la relación lógica que guardan entre ellos.

El capítulo I tiene por objeto describir los cambios que se viven a nivel mundial y cómo éstos influyen en el desarrollo de los recursos humanos en las empresas. Plantea además un panorama general de la Gerencia de Ingeniería de Telecomunicaciones de Pemex, y las necesidades que llevan a ésta a la implantación de un sistema para el desarrollo de carrera de su personal profesional.

En el capítulo II se establece el marco teórico en que se sustenta el desarrollo de carrera. Se plantean conceptos sobre el desarrollo organizacional, la planeación estratégica y los principios básicos de las teorías motivacionales de Maslow y McGregor, como los elementos fundamentales que subyacen al desarrollo de carrera.

En el capítulo III se describen las características del modelo diseñado para el desarrollo de carrera del personal de la GIT, a fin de facilitar su establecimiento en esta dependencia mediante pasos secuenciales, lograr su incorporación en el proceso de desarrollo de recursos humanos y mostrar las ventajas que representa, tanto para la organización como para los individuos que la conforman, la aplicación del modelo propuesto.

El capítulo IV propone un plan de acción para aplicar el modelo, partiendo de la problemática particular de la GIT; la propuesta de una estrategia, las condiciones de implantación del sistema, la elaboración y utilización de formatos necesarios para el sistema, especificación de costos generales y primeros datos obtenidos de la aplicación de cuestionarios.

Es necesario señalar que la orientación estratégica del sistema de desarrollo de carrera, implica que sus resultados se ajustarán mucho mejor a los fines y estructura de la GIT del futuro que a los actuales. Es decir, el desarrollo de los recursos humanos se proyecta en horizontes de tiempo extensos, en circunstancias de incertidumbre. Por ello, resultaría riesgoso tratar de conectar orientaciones a largo plazo con estructuras, sistemas y procesos en situaciones altamente comprometidas con resultados y objetivos a corto plazo.

## ESQUEMA GENERAL DE LA TESIS

I	II	III	IV	V
<b>PROCESOS DE CAMBIO Y DESARROLLO DE CARRERA</b>	<b>MARCO TEORICO DEL DESARROLLO DE CARRERA</b>	<b>DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO PARA EL DESARROLLO DE CARRERA</b>	<b>APLICACION DEL MODELO DE DESARROLLO DE CARRERA</b>	<b>APLICACIONES DEL DESARROLLO DE CARRERA EN LA GIT</b>
1.1 El Proceso de Cambio. 1.2 Cambios Económicos y Recursos Humanos. 1.3 Las Telecomunicaciones en Petróleos Mexicanos. 1.4 El Proceso de Cambio de la GIT. 1.5 Necesidad de un Sistema de Desarrollo de Carrera en la GIT.	2.1 Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos. 2.2 Aportaciones del Desarrollo Organizacional al Desarrollo de Carrera. 2.3 Relación entre Planeación Estratégica y Desarrollo de Carrera. 2.4 Teoría Motivacional y desarrollo de Carrera. 2.5 Desarrollo de Carrera y Administración de Recursos Humanos. 2.6 Conceptos sobre Desarrollo de Carrera.	3.1 Mejoramiento de la Administración de los Recursos Humanos con el Desarrollo de Carrera. 3.2 Modelo Descriptivo de un Sistema de Desarrollo de Carrera. 3.3 Requerimientos del sistema para el desarrollo de carrera. 3.4 Diseño conceptual. 3.5 Diseño detallado.	4.1 Problemas a resolver con el Desarrollo de Carrera. 4.2 Estrategia para la implantación del sistema. 4.3 Escenarios para la implantación. 4.4 Criterios de éxito. 4.5 Condiciones para la implantación del sistema. 4.6 Capacitación y Desarrollo de Carrera. 4.7 Evaluación del desempeño del personal. 4.8 Situación esperada al finalizar la implantación. 4.9 Costo total del proyecto. 4.10 Evaluación de resultados.	5.1 Procedimiento para la selección de personal 5.2 Encuesta de recursos humanos y proceso de selección. 5.3 Otras posibles aplicaciones de la encuesta de recursos humanos.

Por tanto, los resultados de la aplicación de un sistema para el desarrollo de carrera del personal podrán evaluarse en un plazo no menor a tres años, aún cuando algunas de sus aplicaciones y beneficios puedan constatarse en forma inmediata. Por ejemplo, el análisis de expectativas individuales y sus resultados en la reubicación del personal.

El desarrollo de carrera es un tema abierto a investigaciones para profundizar en aspectos tales como:

- a) Sistema de evaluación, control y medición para el sistema de desarrollo de carrera.
- b) Establecimiento de indicadores y parámetros para evaluar cambio de actitudes del personal de una organización, a partir de la implantación del sistema de desarrollo de carrera.
- c) Sistema de evaluación, control y medición para el desempeño del personal:
- ch) Sistema de evaluación, control y medición de los programas de capacitación de las empresas.
- d) Establecimiento de planes de incentivos para el personal, a partir de un sistema de evaluación por resultados.
- e) Desarrollo de un sistema de información de recursos humanos para su aplicación en el desarrollo de carrera.
- f) Incorporación de planes de retiro para personal en edad prejubilaria.
- g) Análisis de las ventajas de la implantación de sistemas duales (personal técnico y de orientación administrativa) para el desarrollo de carrera en las organizaciones [28].

En los capítulos siguientes se tratarán con amplitud diversos aspectos básicos para estructurar un sistema de desarrollo de carrera. En ellos se subrayan ideas y planteamientos fundamentales de la filosofía que lo sustenta y la formulación de un modelo descriptivo, orientado a su implantación en la Gerencia de Ingeniería de Telecomunicaciones de Pemex.

El desarrollo de carrera tiene como punto de partida el hecho de que el ingenio humano es el principio y el fin de las organizaciones. La esencia de la naturaleza del hombre es el trabajo creativo, transformador del medio en que vive. Los individuos, en sí mismos, tienen el potencial para ser innovadores y versátiles, y para comprometerse en su propio crecimiento. Comprender esto es la clave para alcanzar el verdadero sentido empresarial. El reto que enfrenta el desarrollo de carrera es el de facilitar la creatividad e ingenio del personal de la organización, y conjurar su desempeño y satisfacción en forma tal que fortalezcan al personal y a la organización en un desarrollo común.

Un sistema de carrera puede fracasar en una organización si se aborda de manera superficial, relacionándolo solamente con la participación de los empleados en el trazo de sus rutas de carrera y ascensos, o bien si se limita su manejo a programas de capacitación. Las empresas, dedicadas fundamentalmente a los aspectos de negocios, técnicos y financieros y a la utilización de la fuerza de trabajo para producir utilidades, en ocasiones descuidan las capacidades humanas como el talento, ingenio, creatividad, visión y potencial de su gente, lo que significa un gran desperdicio de sus recursos humanos. El desarrollo de carrera se presenta como la mejor herramienta de que se dispone hoy día para liberar la fuerza y potencial del ser humano en los ambientes laborales.

En la actualidad, resulta de gran importancia proseguir las investigaciones sobre los procesos de carrera en las organizaciones, considerando por una parte las preocupaciones y prioridades de los individuos, y por otra parte, que las empresas necesitan alcanzar sus objetivos y cubrir sus necesidades. Por ello, un sistema de desarrollo de carrera debe establecer un puente entre ambos requisitos, integrar en una sola estructura la planeación de los aspectos organizacionales y los del personal.

La elaboración del presente trabajo de tesis, pretende aportar elementos que alienten a las organizaciones a implantar sistemas de desarrollo de carrera para sus empleados, atendiendo las necesidades presentes, pero con una perspectiva hacia el futuro, centrada en el recurso fundamental que da sentido a las empresas, a la sociedad y al desarrollo: el ser humano.

## CAPITULO I.

### PROCESO DE CAMBIO Y DESARROLLO DE CARRERA

#### 1.1 El Proceso de Cambio.

A pocos años de llegar al siglo XXI, la humanidad vive cambios vertiginosos, que exigen que las personas y las organizaciones se adapten a las aceleradas transformaciones, a enfrentar el continuo reto que éstas representan y encontrar significado a la vida.

Dentro de este proceso de cambio, individuos y organizaciones tienen que modificar su forma de actuar en un mundo que varía cada momento. Tanto el individuo como las instituciones deben ser lo suficientemente flexibles, desarrollar la capacidad para responder positivamente a las nuevas situaciones para adaptarse con la rapidez necesaria y convertirse en factores que inciden en las transformaciones, en vez de dejarse dominar por ellas.

El problema fundamental que se enfrenta es comprender el presente y actuar de tal manera que se asegure sobrevivir en el futuro.

Algunos de los principales cambios que el mundo afronta hoy día son:

- Crisis económica mundial, que se expresa en estancamiento, desempleo progresivo e inflación crónica.
- Mayor competencia a nivel mundial en la fabricación de bienes y prestación de servicios.
- Desarrollo de tecnologías de cada vez mayor complejidad y que se reflejan en cambios de los procesos de trabajo y en la cultura.
- Cambios en aptitudes, actitudes y expectativas de las personas con relación al trabajo y la vida, en las que tienen una influencia significativa los medios de comunicación masiva.
- Alteraciones en la estructura de la población económicamente activa, donde destaca la creciente participación de la mujer en el mercado laboral.
- Aumento en la preparación y calificación de la fuerza de trabajo.

Dentro de una estructura social tan compleja y cambiante como la actual, se incrementan los riesgos de caer en la obsolescencia técnica, social y cultural, y con ello de perder el

verdadero sentido de la participación del individuo en el núcleo socioeconómico y laboral al que pertenece. La necesidad de desarrollar formas nuevas de concebir la realidad y actuar en ella es patente.

En el ámbito organizacional, se considera al cambio como un proceso social complejo que implica responsabilidad recíproca: el individuo o los grupos de individuos no pueden esperar que otros cambien, a menos que él o ellos también estén preparados para cambiar en el proceso, y ello debe ser observable [87].

## 1.2 Cambios Económicos y Recursos Humanos.

El acelerado desarrollo tecnológico provoca profundos cambios en la economía mundial, que se pueden resumir en los siguientes términos:

- Las inversiones que los países desarrollados aplican a la investigación y desarrollo técnico y científico en áreas como la biotecnología, industria espacial, nuevos materiales y otras, vuelven poco probable que la demanda y los precios de las materias primas producidas por los países del tercer mundo tiendan a crecer considerablemente en el futuro [87].
- La rapidez con que se aplican las innovaciones tecnológicas en los procesos de producción, permite incrementos significativos en la productividad y en la producción de mercancías, pero ocasiona una tendencia decreciente en la generación de empleos.
- El uso de tecnologías de punta en los procesos de producción, provoca el enriquecimiento y diversificación de las funciones y responsabilidades de los puestos en las empresas, por lo que el trabajador con conocimientos está desplazando al trabajador descalificado.
- El sector de servicios, ha generado en los últimos años gran número de empleos y ha contribuido con un mayor porcentaje al producto interno bruto en las naciones industrializadas. En este sector, destacan los servicios basados en la adquisición, procesamiento, transporte y presentación de la información por medios electrónicos.

Ante este panorama económico, toda nación que desee lograr niveles de competitividad para sus productos en el mercado internacional y defenderse en su mercado interno, deberá incrementar su producción industrial mejorando la productividad por medio de la aplicación intensiva de tecnologías y desarrollando las capacidades y habilidades de su fuerza laboral.

En la mayoría de los países desarrollados, las grandes empresas dedican fuertes inversiones para la creación de amplias redes de información, necesarias para la gestión basada en estructuras organizativas descentralizadas y un control centralizado de las decisiones estratégicas.

Las organizaciones tienen la necesidad imperiosa de enfrentarse al cambio de manera proactiva y no reactiva; es decir, anticiparse previendo las nuevas situaciones. Para ello se requiere planificar e implantar sistemas que les permitan adecuarse oportunamente al cambio.

El principal recurso con que cuenta toda organización, el capital más valioso es el humano. Por ello, cobran mayor importancia las actividades relacionadas con el desarrollo de los recursos humanos, pues de éstos depende la supervivencia y evolución de la empresa, a largo plazo.

### 1.3 Las Telecomunicaciones en Petróleos Mexicanos.

Petróleos Mexicanos (Pemex) es una empresa pública responsable de la extracción, transporte, industrialización y comercialización de los hidrocarburos en México. Por su naturaleza, Pemex tiene una gran cantidad y diversidad de instalaciones, desarrolla un sinnúmero de actividades, que van desde la exploración y explotación de los hidrocarburos, su transformación industrial, su transporte a lo largo de todo el territorio nacional y su comercialización nacional e internacional.

Para realizar sus actividades, es imprescindible una comunicación expedita y confiable que integre a la mayoría de los centros de trabajo [82]. Esta necesidad ha originado que Petróleos Mexicanos cuente con una vasta y moderna red de telecomunicaciones (ver Figura 1.1), considerada actualmente como la más compleja del país por los servicios en tecnologías de la información que proporciona, y la tercera en importancia por su tamaño, sólo superada cuantitativamente por las redes de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y la de Teléfonos de México.

Desde 1989, Pemex se encuentra en una etapa de modernización, de revisión de sistemas, estructuras y procedimientos de trabajo, tendiente al mejoramiento del proceso productivo y de gestión de la empresa en su conjunto.

En el programa de modernización de Pemex, se ha contemplado la necesidad de desarrollar estructuras organizativas descentralizadas, a partir de unidades integradas de negocios, delegándoles la autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones a nivel táctico, y reservando para las unidades centrales las funciones de dirección y estratégicas.

En el actual proceso evolutivo de Pemex, las telecomunicaciones se han convertido en un sector estratégico de apoyo para la consecución de los objetivos de las unidades operativas en las actividades petroleras, al cobrar relevancia el uso generalizado de la informática y las redes de información y transmisión de datos, así como la automatización de procesos, los sistemas de seguridad y los de teleseñalización y telemedición como un factor que incide en la productividad y capacidad competitiva de la empresa.

Figura 1.1



Para atender las funciones de instalación, operación, mantenimiento y desarrollo de los servicios de telecomunicaciones y electrónica industrial, la Gerencia de Ingeniería de Telecomunicaciones de Petróleos Mexicanos (GIT) cuenta con aproximadamente 2500 trabajadores. De éstos, 131 profesionistas y 13 técnicos se ubican en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, mientras que 216 profesionistas y 332 técnicos se encuentran laborando en las diferentes áreas del país donde Pemex cuenta con instalaciones [82].

La GIT es un organismo creado hace más de 40 años para proveer los servicios de comunicación de voz y datos que Pemex requiere para realizar todas sus funciones. Su objetivo primordial es contribuir a la optimización de los procesos productivos y de gestión de Pemex, para mejorar su productividad y competitividad, mediante la investigación, el desarrollo y la aplicación de las tecnologías de la información.

Para lograr tal objetivo, la GIT cuenta con la prestación de 37 servicios que ofrece a sus usuarios, con el empleo de personal técnico capacitado en las disciplinas de la telemática, telecomunicaciones, optimización de procesos industriales y de vigilancia y seguridad industrial.

#### **1.4 El Proceso de Cambio de la GIT.**

La GIT inició, desde enero de 1989, un plan de mejoramiento de su gestión, que empieza con el análisis de los principales problemas que afectan su desempeño, y prosigue con los programas específicos que resuelvan tal problemática.

Son diversos los factores que inducen al cambio de la GIT, pero entre los principales se encuentran:

##### **Externos**

- Política institucional de modernización, productividad y eficiencia.
- Elevada tasa de cambio tecnológico en telecomunicaciones y electrónica industrial y en servicios de valor agregado.
- Apertura y desregulación del mercado de las telecomunicaciones.

##### **Internos**

- Mejorar la calidad del servicio y reducir sus costos.
- Prevenir la degradación de la planta instalada de telecomunicaciones en un contexto de importantes restricciones de asignación de recursos.
- Modernizar y diversificar los servicios de telecomunicaciones.

- Mejorar la productividad, mediante el establecimiento de políticas y planes adecuados de capacitación y desarrollo de los recursos humanos.
- Mejorar la coordinación de acciones en el interior y hacia el exterior de la GIT.

En la primera etapa del proceso de mejoramiento de la GIT, se realizó un diagnóstico participativo, del que uno de sus resultados fue la necesidad de implantar un sistema para el desarrollo de los recursos humanos. En éste, el desarrollo de carrera del personal profesional juega un papel central. Con la introducción de un sistema para el desarrollo de carrera en la GIT, se trata de vincular el enfoque de desarrollo de recursos humanos con una clara orientación hacia la estrategia de negocios, en que se considera fundamental el aseguramiento de la calidad del servicio, el desarrollo tecnológico, la adecuación a la desregulación de las telecomunicaciones en el país, y sobre todo, los requerimientos del ambiente corporativo de Pemex [26].

Las principales necesidades detectadas en el diagnóstico fueron:

- 1) Prevenir la obsolescencia del personal profesional y técnico.
- 2) Resolver la carencia de un programa de formación de cuadros de dirección.
- 3) Atender la desmotivación del personal profesional.
- 4) Desarrollar o mejorar habilidades del personal profesional y directivo para realizar eficazmente actividades acordes con la nueva organización y perfiles de puestos.

### 1.5 Necesidad de un Sistema de Desarrollo de Carrera en la GIT.

La GIT está en un período de transición, de revisión de su organización para adecuarla al nuevo esquema de Pemex, de reorientar sus objetivos y políticas principales hacia la calidad, diversificación y competitividad de sus servicios. La GIT funcionará en el futuro con base en una estructura menos vertical, descentralizada y flexible en la cual los recursos humanos jugarán un papel mucho más importante.

Uno de los objetivos en la modernización de la GIT es incorporar el sistema de carrera para el desarrollo de sus recursos humanos, iniciando este proceso con el personal ejecutivo y profesional. Para ello es necesario identificar las necesidades de formación de cuadros directivos y profesionales en diversas disciplinas administrativas y de ingeniería y sobre todo, el integrar los conocimientos, habilidades y expectativas del personal con los requerimientos de la Institución, para adecuarse oportunamente al contexto actual de acelerada modernización, desarrollo tecnológico y competencia.

**El enfoque de desarrollo de carrera permitirá plantear soluciones concretas, para lograr el crecimiento profesional y humano del personal de la GIT, que redunde en incremento de la calidad, productividad y satisfacción del personal.**

## CAPITULO II.

### MARCO TEORICO DEL DESARROLLO DE CARRERA

#### 2.1 Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.

A partir de 1950, el interés de las empresas en su fuerza de trabajo ha ido en aumento. La planeación y desarrollo de los recursos humanos están cada vez más ligados con los programas de cambio planeado en las organizaciones modernas.

En el medio laboral, las tendencias en los valores del trabajo se han modificado notablemente. Se observa, con mayor frecuencia, el ingreso a las organizaciones de individuos con elevada preparación y por ende, con mayores expectativas de desarrollo.

Si a esto agregamos el apoyo que brindan los sistemas informáticos, que permiten lograr comunicación inmediata sin importar las distancias, agilizando la toma de decisiones y las labores en general, no es difícil comprender la muy diferente y novedosa interpretación del concepto de "trabajo" por parte de las empresas y su personal, en comparación con las actividades que se realizaban a principios de siglo.

Esta situación promueve el surgimiento de actividades más creativas entre el personal de los niveles alto y medio, facilitando también las labores de aquellos trabajadores de bajos estratos.

Los profesionales jóvenes con gran preparación académica, con amplio potencial de desarrollo y creatividad, alcanzan en poco tiempo niveles jerárquicos y remuneraciones elevados en las empresas. Es también cada vez más frecuente encontrarse con parejas formadas por ejecutivos con diferentes carreras y mayores perspectivas de desarrollo, y con altos niveles de ingresos, que les permiten aspirar a formas de vida muy superiores a las de épocas pasadas.

Esta situación ha originado que las nuevas generaciones de profesionistas busquen en el trabajo no sólo remuneraciones económicas adecuadas, sino también oportunidades de desarrollo y un mejor equilibrio entre trabajo, familia y tiempo libre.

Los cambios en las tecnologías, aunados a los nuevos valores en el trabajo, economías fluctuantes y mayor preparación y expectativas de la fuerza laboral, influyen notablemente en la manera de concebir el desarrollo de los recursos humanos y el de carrera en las empresas.

Las organizaciones dinámicas se ocupan de la planeación y el desarrollo de los recursos humanos, no sólo por cuestiones humanistas, sino principalmente para enfrentar la competencia y sobrevivir en el mercado [91].

La administración efectiva de recursos humanos debe tomar en cuenta los requerimientos de su personal, a fin de retener a sus mejores elementos y atraer nuevos y valiosos recursos; debe atender a las formas en que se desarrollan las carreras organizacionales con el tiempo y cómo debe planear la organización, para su propio beneficio, el manejo de las cambiantes necesidades de crecimiento de su personal junto a las transformaciones en la naturaleza del trabajo en el que se ocupará a ese personal.

## **2.2 Aportaciones del Desarrollo Organizacional al Desarrollo de Carrera.**

A partir de las aportaciones de diferentes teóricos del comportamiento humano en las empresas, surge el desarrollo organizacional, como una disciplina mediante la cual se aplican las ciencias de la conducta para lograr mayor efectividad en las empresas, una mejor calidad de vida e incrementar la productividad. El desarrollo organizacional se orienta al mejoramiento total de la empresa en cada una de sus partes, concibiendo a ésta como un sistema integral situado dentro de un contexto social que la influye y a su vez es influido por la misma organización.

El desarrollo organizacional se define como la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias de la conducta para el desarrollo planeado y el reforzamiento de las estrategias, estructuras y procesos organizacionales, para mejorar la efectividad de la empresa [18].

En el desarrollo organizacional se conjugan actividades y principios de las ciencias sociales. De la sociología toma conceptos tales como normas, cambio normativo, cultura organizacional y relaciones entre ambiente y organización; de la psicología utiliza los conceptos de liderazgo, dinámicas de grupo, diseño del ambiente laboral, estructura y estrategia de la organización, entre otros, y de la investigación de operaciones toma el enfoque de sistemas.

El desarrollo organizacional plantea una estrategia adaptativa del cambio planeado, dirigida hacia la manera en que deberían ser los procesos en la organización, conforme a las recomendaciones planteadas en diagnósticos efectuados previamente.

La estrategia del desarrollo organizacional es la de un plan a largo plazo, para la realización y mantenimiento de programas de cambio en las organizaciones.

### **2.2.1 Breve Historia del Desarrollo Organizacional [18].**

Cummings y Huse señalan que el desarrollo organizacional surge en 1946, a partir de cuatro tendencias principales:

- 1) Talleres de entrenamiento de sensibilidad (Grupos T), desarrollados en los Laboratorios de Entrenamiento Nacional (NTL) de los Estados Unidos, que consisten en la formación de grupos pequeños, no estructurados, en los que los participantes aprenden de sus propias interacciones. Incluye dinámicas grupales de relaciones interpersonales, liderazgo y formación de equipos.
- 2) Las Investigaciones de sondeo y retroalimentación.
- 3) Las Investigaciones sociales interesadas en aplicar sus teorías en el cambio planeado. En éstas participó activamente Kurt Lewin, teórico, investigador y practicante de dinámicas de grupo y cambio social.
- 4) El enfoque centrado en la productividad y calidad de vida en el trabajo.

Debido al éxito que alcanzaron los Grupos T durante los años cincuentas, se produjo: 1) la aparición de laboratorios regionales; 2) la extensión de los programas de verano a sesiones de todo el año; y 3) la integración de los Grupos T en organizaciones.

La práctica de sesiones del tipo Grupo T en las empresas fueron iniciadas por Douglas McGregor (Union Carbide), Herbert Shepard y Robert Blake (Exxon) y McGregor y Beckharh (General Mills).

A la aplicación de los métodos de los Grupos T en la industria se les llamó "desarrollo organizacional", y permitió a los especialistas en relaciones industriales y en personal, ampliar sus actividades a las de consultores internos de la alta gerencia.

Kurt Lewin y Rensis Likert aportaron el uso de encuestas de actitudes y retroalimentación de datos a los participantes en ellas. Este proceso de retroalimentación se llevó a cabo con grupos de trabajo, en los que intervenían los supervisores y sus subordinados inmediatos, para discutir en conjunto los datos obtenidos. La importancia de este procedimiento fue que promovió la participación de los empleados en la planeación y desarrollo del cambio en las organizaciones, más que por el valor mismo de los datos obtenidos.

Otro aporte al desarrollo organizacional fueron los proyectos para mejorar la productividad y calidad de vida en el trabajo, desarrollados en Europa durante la década de los cincuenta. Basados en la investigación de Eric Trist y sus colegas del Instituto de Relaciones Humanas Tavistock de Londres, se examinaron las interrelaciones entre el aspecto técnico y humano de las organizaciones. Esto los llevó a la elaboración de métodos de sistemas sociotécnicos para el diseño de trabajos, mismos que fundamentan los modelos que actualmente se manejan en muchas instituciones.

La aplicación de programas de desarrollo organizacional es cada vez mayor en las empresas, escuelas, comunidades e instituciones gubernamentales en todo el mundo. En México, algunas de las empresas en las que se aplican sistemas de desarrollo organizacional y de recursos humanos son: American Express, Bancomer, Bimbo, Celanese, Conduemex, Conduotel, CYDSA, HYLISA, IBM, Procter & Gamble, Industrias Resistol, VISA y VITRO [40].

En una encuesta sobre la administración de recursos humanos en México, realizada por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) [3] en 1989, aplicada en 44 grandes empresas manufactureras privadas y 13 instituciones bancarias, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- 1) La mayoría de las empresas encuestadas llevan a cabo formas tradicionales (poca utilización de técnicas de planeación, por citar un ejemplo) para administrar a su personal. Son pocas las que muestran interés en dar un enfoque innovador a las funciones de recursos humanos, centrado en el desarrollo integral de los individuos.
- 2) Para la detección de necesidades de capacitación se considera únicamente la opinión de los jefes de los empleados.
- 3) En la evaluación del desempeño no está generalizada la negociación entre jefe y subordinado, por lo que se pierde la oportunidad de una comunicación abierta entre ambos.
- 4) El punto más débil se considera la "planeación de la carrera profesional"; en los pocos casos en que se lleva a cabo, abarca solamente a la alta dirección y dirección media, excluyéndose al resto del personal. Además, en la mayoría de los casos se confunde desarrollo de carrera con capacitación.

### 2.3 Relación entre Planeación Estratégica y Desarrollo de Carrera.

La planeación estratégica es el proceso por medio del cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. Estrategia y planeación están ligadas indisolublemente, pues ambas designan una secuencia de acciones en el tiempo, de tal forma que se puedan alcanzar uno o varios objetivos.

Dependiendo de la complejidad de la organización, pueden existir varios niveles de planeación estratégica. Tratándose de pequeñas o medianas empresas, se da el caso de la planeación estratégica reducida a un sólo nivel, el del dueño. En cambio, en la mayoría de las empresas diversificadas y organizadas según una estructura divisional, la planeación estratégica se establece en tres niveles:

- 1. A nivel total de la empresa.** ¿Dónde invertir los recursos actuales de la empresa? ¿De dónde se podrán obtener los recursos futuros? ¿Cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y las utilidades?
- 2. A nivel de división.** Una vez que se ha decidido en cuáles actividades debe la empresa invertir sus recursos, conviene determinar cómo se logrará el éxito en los sectores estratégicos seleccionados.
- 3. A nivel funcional.** Si se considera que la mejor estrategia puede fracasar con políticas o planes funcionales equivocados, se puede afirmar que este nivel es crítico, ya que en él se lleva a cabo el plan estratégico elaborado.

En la actualidad se reconoce la ventaja de aplicar la planeación para resolver los problemas surgidos en la administración de los recursos humanos, como un medio para mejorar la efectividad organizacional. La planeación de los recursos humanos permite la vinculación de la planeación funcional, con los niveles divisional y total de la empresa.

La innovación y la creatividad son la clave de la estrategia empresarial. En un mercado competitivo, con una estrategia superior se busca obtener mayores ventajas. La formulación de la estrategia dependerá de la estructura organizativa presente; sin embargo, esta misma estructura organizativa sin estrategia para guiarla, no sería suficiente para garantizar la supervivencia de la empresa [88].

El proceso de formulación estratégica requiere de la síntesis del futuro deseado, el presente y el pasado de la organización. Una vez que se entiende el funcionamiento de la organización en un proceso incesante de cambio, se comprende con mayor claridad, la capacidad y el potencial de la organización para responder en la mejor forma a las transformaciones en el entorno [29].

La planeación de recursos humanos establece un lazo entre factores organizacionales y ambientales y los programas específicos del personal. La planeación define las necesidades de recursos humanos en el contexto de las necesidades totales de la organización, y establece una estrategia para satisfacerlas. De esta manera, el desarrollo individual, la selección, compensación y otras actividades se convierten en una parte integral de un proceso dinámico. Los programas de desarrollo gerencial y profesional son exitosos si se relacionan con las habilidades o conocimientos requeridos para el puesto y se mantienen actualizados con los procesos reales prioritarios para la organización [73].

Los planteamientos estratégicos en el desarrollo de carrera son una filosofía y una forma de pensar respecto a la organización. Su propósito es incitar a la reflexión y a las discusiones en temas de recursos humanos que probablemente afectan a la supervivencia y a la renovación a largo plazo de la organización [11].

## 2.4 Teoría Motivacional y Desarrollo de Carrera.

Así como el desarrollo de carrera tiene desde sus orígenes elementos del desarrollo organizacional y de la planeación estratégica, ha sido influido por las teorías sobre la motivación.

Un grave problema que enfrentan diversas organizaciones, es que sus sistemas de desarrollo de recursos humanos son fragmentarios, incompletos y, en ocasiones, basados en supuestos erróneos acerca del crecimiento de la empresa y de las necesidades de recursos humanos.

En 1943, Abraham H. Maslow formuló una teoría para explicar aspectos motivacionales de la conducta humana [64]. En ella propone que el ser humano presenta cuatro niveles de necesidades que satisfacer, jerarquizadas según su importancia para la supervivencia, y son las que lo inducen a actuar en todos los momentos de su vida:

- a) **Necesidades fisiológicas y de seguridad.** Estas se encuentran en el nivel más bajo de la escala, pero son predominantes en cuanto a su importancia cuando se descuidan. Un hombre hambriento vive sólo para comer; sus necesidades de amor, posición social y reconocimiento no se ejercerán. Sin embargo, cuando se alimenta en forma regular, el hambre dejará de ser su principal necesidad.

Cuando las necesidades fisiológicas se satisfacen, las del nivel inmediatamente superior comienzan a dominar la conducta del hombre, a motivarlo. Estas se denominan necesidades de seguridad. Se trata de necesidades de protección contra el peligro, las amenazas y las privaciones. En un ambiente laboral, esto podría explicarse como la necesidad de recibir el "trato más justo posible". Los actos arbitrarios de la dirección, la conducta que fomenta la inseguridad en la continuidad en el empleo, o el favoritismo o discriminación, la administración impredecible de las políticas, pueden ser motivadores de las necesidades de seguridad en las relaciones de empleo, desde el personal obrero hasta el ejecutivo.

- b) **Necesidades sociales.** Cuando se satisfacen las necesidades fisiológicas y de seguridad, las personas no se sienten temerosas respecto a su bienestar físico; entonces, sus necesidades sociales llegan a ser motivadores importantes de su conducta. Esta necesidad se refiere a sentirse parte de un grupo, a la asociación y aceptación por sus iguales, a dar y recibir amistad y amor.

A pesar de que la formación de grupos fuertes dentro de las organizaciones causa temor a la gerencia, se ha demostrado mediante numerosos estudios, que los grupos cohesionados, son mucho más eficientes para alcanzar las metas de la organización que un número igual de individuos separados. Como consecuencia de obstaculizar la necesidad social humana de formar grupos, el comportamiento de los individuos derivará en una tendencia a oponerse a los objetivos de la organización, se hará antagónico, poco cooperativo y resistente.

En una nueva concepción de la eficiencia laboral, se fomenta la formación de grupos de trabajo para el logro de los objetivos organizacionales.

- c) **Necesidades del yo.** Debido a que las organizaciones industriales no ofrecen con frecuencia oportunidades de satisfacer este tipo de demandas del yo, sobre todo en el caso del personal de bajos estratos, es poco probable que aparezcan. Estas necesidades solamente surgen cuando los dos niveles inferiores han sido satisfechos, y son de dos clases:
- 1) Las necesidades relacionadas con la propia estima (confianza en uno mismo, independencia, logro, competencia y conocimientos).
  - 2) Las necesidades que se refieren a la propia reputación (posición, reconocimiento, aprecio y respeto merecido, por parte de los compañeros).
- d) **Necesidades de autorrealización.** En el último nivel de la jerarquía de necesidades, se encuentran las de autorrealización, y son aquellas de logro de potencialidades propias, de un autodesarrollo continuo y creativo.

Debido a que las oportunidades de que estas necesidades se presenten en los individuos son limitadas, las energías se encauzan hacia la satisfacción de otras necesidades de nivel inferior, por lo cual las de autorrealización permanecen latentes.

En 1957, Douglas McGregor [66] plantea que las personas, privadas de oportunidades para satisfacer mediante el trabajo las necesidades que son importantes para ellas, se comportan con indolencia, pasividad, resistencia a los cambios y falta de responsabilidad.

McGregor propone dos teorías sobre la tarea de dirigir a las personas, basadas en suposiciones respecto a la naturaleza y la motivación humana:

- 1) **Teoría X.** Según el concepto tradicional de la administración de las empresas, el hombre es por naturaleza indolente, carece de ambición, le desagrada la responsabilidad, prefiere ser dirigido, es indiferente a las necesidades de la organización y se opone a los cambios. Por lo tanto, para lograr que las personas trabajen es preciso persuadirlas, recompensarlas, castigarlas, controlarlas y dirigir sus actividades. La tarea básica de la gerencia es la de lograr que las personas hagan ciertas actividades para ajustarse a los requerimientos de la organización.
- 2) **Teoría Y.** La tarea fundamental de la gerencia consiste en diseñar métodos de operación y condiciones de organización, de tal modo que las personas puedan alcanzar mejor sus metas, dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización mediante un proceso de creación de oportunidades, liberación de potencial, eliminación de obstáculos, fomento del crecimiento y facilitación de una guía.

Esta teoría considera que el ser humano no es, por naturaleza, ni pasivo ni indiferente a las necesidades de la empresa, sino que llega a serlo como resultado de su experiencia en las organizaciones. La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidades y la disposición para dirigir la conducta hacia las metas de la organización, existen en todas las personas. Por ello, es responsabilidad de la gerencia hacer posible que las personas conozcan y desarrollen esas características humanas, por sí mismas.

Según McGregor, las condiciones impuestas por la teoría tradicional de la organización y por el método de administración científica, durante el presente siglo, han mantenido a los hombres ligados a empleos limitados en los que no utilizan todas sus capacidades, han disuadido la aceptación de las responsabilidades, han fomentado la pasividad y han eliminado el significado del trabajo. Las esperanzas, las actitudes y los hábitos de los seres humanos -su concepto de membresía en una organización industrial- se han visto condicionados por esta experiencia, en esas circunstancias. Hoy día, las personas están tan acostumbradas a que se les dirija, se les manipule y se les controle en las organizaciones, como a encontrar satisfacción para sus necesidades sociales, del ego y de autorrealización lejos del trabajo.

Se puede decir que la Teoría X depende exclusivamente del control externo de la conducta humana, mientras que la Teoría Y se basa mucho más en el autocontrol y la autodirección.

La tendencia en un número cada vez mayor de empresas es de pasar de enfoques de administración sustentados en la teoría X a otros basados en la teoría Y; por ejemplo:

**Descentralización y delegación.** Hay modos de eximir a las personas del control demasiado estrecho de la organización tradicional, dándoles cierta libertad para dirigir sus propias actividades y asumir responsabilidades, lo que les permite satisfacer sus necesidades del ego.

**Gerencia participativa.** Con ella se busca que las personas dirijan sus energías creativas hacia el logro de los objetivos de la organización, dándoles voz en las decisiones que los afectan, lo cual les proporciona grandes oportunidades para la satisfacción de necesidades sociales y del ego.

Sin embargo, al aceptar esta posición las organizaciones deben tener en cuenta que la delegación no es un medio eficiente de ejercer la administración a través del control. La participación se convierte en una farsa cuando se aplica como técnica para engañar y manipular a las personas. Por tanto, sólo la gerencia que tenga confianza en las capacidades humanas y se dirija hacia los objetivos de la organización, más que a la preservación o conquista de mayor poder, podrá captar las implicaciones de esta teoría.

**Enriquecimiento del trabajo.** Se fomenta la aceptación de responsabilidades en los estratos inferiores de la organización, lo que conlleva oportunidades para satisfacer necesidades sociales y del ego.

**Evaluación del desempeño.** Con un nuevo enfoque hacia la Teoría Y, se proponen métodos que involucran al individuo en el establecimiento de objetivos para él mismo. Mediante la evaluación del desempeño, se anima al individuo a que acepte una mayor responsabilidad en la evaluación y la planeación de su propia contribución a los objetivos de la organización, lo que viene acompañado de efectos sobre las necesidades del ego y de autorrealización.

En muchas empresas las evaluaciones de desempeño se aplican conforme a la Teoría X, ya que la mayoría de esos programas tienden a tratar a los individuos como si fueran un producto bajo inspección en la línea de montaje. Por ejemplo, si se sustituye "producto" por "subordinado que está siendo evaluado", "inspector" por "superior que efectúa la evaluación", "rehacer el trabajo" por "entrenamiento o desarrollo" y, con excepción de los atributos ponderados, el proceso de evaluación de los seres humanos no se diferenciará virtualmente del proceso de inspección de los productos.

## **2.5 Desarrollo de Carrera y Administración de Recursos Humanos.**

Para lograr las metas de productividad y excelencia que se hayan fijado, las empresas deben planear el reclutamiento, inducción, integración, desarrollo, separación y reemplazo de sus recursos humanos, considerando para ello que la naturaleza de las labores cambian con el tiempo. Esto implica la necesidad de revisar continuamente las actividades que se efectúan, ajustarlas a los nuevos requerimientos de la organización y garantizar así la calidad de los recursos humanos capaces de enfrentar tales cambios.

Es frecuente encontrar que se da mayor énfasis al desarrollo de los recursos humanos de la empresa en el corto plazo, a pesar de que el punto principal debiera ser el desarrollo del personal con la perspectiva de las necesidades futuras de la organización, de tal manera que al cambiar la naturaleza del trabajo, se pueda contar con los recursos humanos disponibles y preparados para atender los nuevos retos de la organización.

Con el desarrollo de carrera se pretende contribuir al negocio de la empresa, proporcionándole el personal idóneo, en el puesto adecuado y en el momento oportuno, considerando las prioridades, planes y metas organizacionales, que permitan alcanzar su misión. Para ello es imprescindible ligar el desarrollo de carrera con otros aspectos de la planeación y administración de recursos humanos, como son:

- **Inventario de recursos humanos.** Contar con un sistema de información computarizado sobre los recursos humanos que conforman la organización, que contenga datos como: edad, escolaridad, actividades profesionales, conferencias y ponencias presentadas, distinciones otorgadas, asociaciones a que pertenece, artículos y obras publicadas, proyectos realizados, capacitación recibida, experiencia, antigüedad en el puesto y área de especialización.

- **Reclutamiento y selección de personal.** Establecer los criterios para seleccionar al personal que requerirá la organización en el corto y largo plazos.
- **Inducción y entrenamiento inicial.** En este período, se considerará al jefe inmediato como mentor de la persona de reciente ingreso, quien actuará como aprendiz. El mentor brindará toda la información necesaria al aprendiz, tanto de asuntos técnicos y administrativos, así como los valores y políticas, misión, objetivos y planes específicos de la organización donde labora; las posibilidades y limitaciones que ofrece la empresa para el desarrollo del personal, además de la orientación que requiera para su adaptación al trabajo. El objetivo de estas actividades es el de facilitar la integración del personal al proceso productivo de la organización.
- **Diseño, asignación de puestos y políticas de movimientos del personal.** Definir cuáles serán las necesidades de trabajo en los próximos años y qué habilidades y conocimientos requerirán las personas que los desempeñarán. Establecer las relaciones entre las descripciones de puestos y el desarrollo de los recursos humanos, para brindar las mejores oportunidades al personal, así como el mejor aprovechamiento por parte de la organización de talentos y habilidades individuales, por medio del establecimiento de programas de desarrollo administrativo [106].

Conforme al planteamiento de Schein [89], el diseño de puestos es una labor crucial, ya que se debe brindar al individuo un equilibrio óptimo entre labores que no sean ni demasiado complejas ni demasiado fáciles, para que su trabajo resulte atractivo y se mantenga suficientemente motivado. Asimismo, si el puesto resulta riesgoso o con demasiada responsabilidad, puede causar frustración, tensión o malestar en general para el empleado, ocasionando que no realice su trabajo en la forma más eficiente.

El diseño de los puestos debe efectuarse en forma conjunta por especialistas de las áreas operativas -quienes conocen las tendencias de la organización y los requerimientos básicos de los puestos- y por especialistas en desarrollo organizacional y en recursos humanos, quienes mediante sus habilidades en entrevistas, reclutamiento y evaluación del personal y de los puestos, auxiliarán al personal técnico en la selección de los nuevos empleados.

De acuerdo con Ouchi [80], en las empresas el ejecutivo o profesional de mediano nivel, de edad madura, tiene pocas oportunidades de progresar en su trabajo; asimismo, señala que los individuos a quienes se les permite ocupar diversos puestos dentro de la compañía, conservan su entusiasmo y eficacia, y su satisfacción es casi tan grande como la de aquellos empleados que continúan ascendiendo. Por el contrario, aquellos que permanecen en el mismo puesto y no pueden moverse vertical ni horizontalmente, pierden interés, entusiasmo y dedicación.

Como solución a este problema, se proponen el rediseño de puestos y los movimientos del personal, que consisten en el cambio de funciones cada cinco años aproximadamente [89], con objeto de que los empleados puedan transmitir a sus nuevos subalternos los conocimientos y habilidades necesarios, y a su vez, continúen aportando sus experiencias para el logro de resultados de la institución.

- **Planes de desarrollo y capacitación.** Es de vital importancia para las empresas el planear las actividades de los nuevos empleados, quienes posiblemente permanezcan en la organización durante veinte o treinta años de su vida, de manera tal que durante ese tiempo se mantengan motivados, productivos y satisfechos con su trabajo.
- **Evaluación de potencial y de desempeño.** La información obtenida de las evaluaciones al personal, debe presentarse periódicamente bajo tres perspectivas:
  - . Demostrar la capacidad técnica o profesional en el puesto.
  - . Demostrar las habilidades del individuo en la ejecución de las funciones a desempeñar en futuros puestos.
  - . Contribución del individuo en el logro de metas organizacionales.
- **Planes de incentivos y promociones.** A fin de lograr efectividad en el otorgamiento de incentivos y promociones, la empresa debe establecer claramente el desempeño que se espera de los empleados (qué comportamiento o habilidades tendrán mayor probabilidad de ser recompensados) considerando las necesidades reales del personal, y entendiendo que los incentivos variarán conforme cambien los valores relativos al trabajo.

Entre los incentivos que se pueden ofrecer, y que difieren de la forma tradicional de recompensas mediante bonos, sobresueldos y ascensos, se encuentran: flexibilidad de horario (especialmente para las empleadas que son a la vez madres de familia), becas para estudios de posgrado en el país o en el extranjero, pago de membresías en diversas asociaciones profesionales, año sabático, etcétera.

- **Rutas de carrera, planes de reemplazo, de sucesión y de recursos.** Las rutas de carrera son caminos mediante los cuales las personas se desplazan por los diferentes puestos de la organización. Los planes de reemplazo se relacionan básicamente a los puestos profesionales, quién los ocupa en la actualidad y quién podría reemplazarlos. Los planes de sucesión, además de señalar los reemplazos, identifican los pasos necesarios para preparar a los candidatos, como por ejemplo, traslados para adquirir experiencia en otros aspectos del negocio, o bien, asistencia a programas de educación formal o desarrollo. Estos planes se dirigen principalmente hacia los puestos directivos. Los planes de recursos incluyen no sólo la sucesión sino también un sistema de medición de la eficiencia actual.

- **Planes de jubilación y retiro.** Como parte de una planeación integral de los recursos humanos de una empresa, debe contemplarse la jubilación del personal, de tal forma que se consideren, por una parte la planeación y preparación oportuna del personal que cubrirá las vacantes que se originen, y por otro lado la preparación suficiente del empleado próximo a jubilarse, para que pueda enfrentar en la mejor forma posible, esa nueva etapa de su vida.

Para tal fin, se diseñará un programa prejubilatorio, o de apoyo a empleados en edad de retirarse, en el que se analizarán las implicaciones psicológicas, médicas, jurídicas y sociales de la jubilación, así como alternativas para la estructuración del tiempo libre y la elaboración de una planeación financiera para la etapa postjubilatoria.

Es conveniente planear la creación de un fideicomiso para incrementar los fondos de pensión para jubilados, aunque este tema, como la ampliación de los conceptos mencionados en los dos párrafos precedentes, podría ser objeto de estudio para un trabajo posterior.

Existen varias maneras de preparar al personal cuya jubilación esté cercana. Una de ellas consiste en permitir a ese empleado el trabajar medio tiempo o disfrutar de periodos vacacionales más frecuentes durante su último año de labores; así la persona podrá diversificar sus actividades y planear su tiempo libre en forma paulatina. Otra forma puede ser el invitar a los trabajadores jubilados a impartir capacitación, a actuar como mentores de algunos empleados de nuevo ingreso, o bien desempeñar un papel de asesores de la alta dirección.

En la medida en que la planeación de los reemplazos, sucesiones, jubilaciones y retiros asegure una dotación de personal en posiciones clave, oportuna y con personal capacitado, el desarrollo de carrera puede tener una función primordial facilitadora de tal tarea. Los planes de carrera individual están influidos por la validez y cantidad de información que se recibe respecto a los planes corporativos y los planes de dotación futura del personal, así como el modo en que la cultura opera en la dotación de los puestos.

Una vez ligados los puntos anteriores con el sistema de desarrollo de carrera, se estará en posibilidad de administrar los recursos humanos de manera integral, para brindar un mayor apoyo al logro de los objetivos organizacionales.

Resulta de vital importancia que el sistema de desarrollo de carrera cuente, desde su inicio, con organigramas de la empresa, descripciones de puestos y especificación de las labores de los mismos. Sin éstos, el sistema carecería de las herramientas esenciales para informar a su personal sobre la estructura de la organización, tipos de puestos dentro de la empresa y las habilidades y experiencia necesarias para alcanzar tales posiciones.

La credibilidad de los programas de desarrollo de recursos humanos reside en la capacidad para reflejar, de manera precisa, las oportunidades que existen en la organización y las formas en que los individuos puedan prepararse para aprovechar tales oportunidades. De esta manera, las políticas de promoción y los programas de capacitación y desarrollo se darán a conocer al personal en forma sistemática.

## 2.6 Conceptos sobre Desarrollo de Carrera.

La filosofía del desarrollo de carrera es la de armonizar los intereses personales con los institucionales. Su objetivo principal es determinar y encauzar el potencial humano de la empresa, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con los objetivos y cultura de la organización.

No se ha logrado una definición de consenso sobre el desarrollo de carrera; la Sociedad Norteamericana de Capacitación y Desarrollo (ASTD), lo define como un "Proceso mediante el cual se combinan los intereses, aspiraciones, habilidades y objetivos personales de los empleados con las necesidades de las empresas". Gutteridge y Otte, señalan que se trata de "la combinación de necesidades e intereses individuales con los requerimientos y oportunidades de la empresa, de modo que a partir de ella ambos resulten beneficiados" [32].

Otte [79], plantea que existen diferentes perspectivas para interpretar el desarrollo de carrera, como son:

- Desde el punto de vista del desarrollo humano: Es la manera en que la gente cambia conforme interactúa en sus puestos de trabajo, durante toda su vida.
- Es el sistema de actividades dentro de una organización, que facilita el crecimiento de los empleados.
- Se trata de una filosofía que ha surgido recientemente, acerca de la relación ideal entre la gente y la organización donde labora.

También se ha definido como "un proceso mediante el cual un individuo, sólo o con asistencia de la organización, determina sus metas a corto y largo plazo. Estas metas pueden definirse de manera más o menos precisa, pero se establecerán preferentemente en términos de resultados para la persona y no sólo en títulos o posiciones dentro de la empresa" [93].

Lo anterior puede explicarse en parte porque las oportunidades de ascensos serán cada vez menores en las organizaciones futuras. La competencia entre gente preparada será cada vez más fuerte y las empresas no contarán con suficientes puestos elevados para albergar a sus elementos valiosos. Por otra parte, las estructuras organizacionales tenderán a ser menos verticales, dando lugar a sistemas participativos [84].

De acuerdo con las conclusiones obtenidas por la ASTD [1], los principales motivos por los que el interés de las organizaciones en el desarrollo de carrera ha ido en aumento son:

- 1) **Rotación de personal.** El costo de perder personal productivo y experimentado es muy alto. Debe buscarse la manera de retener a individuos valiosos, y el desarrollo de carrera es una buena herramienta para lograrlo.
- 2) **Productividad y creatividad.** El desarrollo de carrera, al buscar el crecimiento integral de los recursos humanos, facilita que surjan conductas creativas y productivas entre el personal.
- 3) **Desarrollo gerencial.** En un mundo de "especialistas" es necesario formar "generalistas", que puedan ocupar posiciones de dirección de la empresa.
- 4) **Detección de intereses contrarios de empleados y organización.** Mientras más pronto se detecten y atiendan, cuanto mejor para ambas partes.
- 5) **Calidad de vida en el trabajo.** Cada vez es mayor el número de trabajadores tan interesados en un buen ambiente laboral como en un buen salario.

Como resultado de lo anterior, se elaborarán planes individuales de carrera, realizados en forma conjunta por supervisores, ejecutivos y el departamento de recursos humanos. Un adecuado plan de carrera individual consiste en un documento breve y conciso, que contiene información como la siguiente: 1) nombre del empleado y principales datos curriculares, 2) metas planteadas para un año, definidas conforme al tipo de puesto que desempeñe, así como las actividades de capacitación o desarrollo que deberá cumplir durante ese período, y 3) metas por alcanzar durante los siguientes tres años, definidas igualmente en una lista de actividades de desarrollo [105].

Mediante la sistematización y manejo de la información obtenida, se formularán las bases para atender las necesidades de recursos humanos de la empresa. Esta información servirá también al departamento de recursos humanos para elaborar planes de promoción para el personal [17]. Ver Figura 2.1.

Como conclusión, el desarrollo de carrera se ubica como otro de los procesos de recursos humanos, como fuerza integradora que une a todas las actividades de éste, y su función es la de facilitar la comunicación entre empresa e individuos.

Figura 2.1

**ESQUEMA PARA UN PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO**

**Habilidades en el desempeño**

- . Intereses manifestados, preferencia por determinadas funciones, tipos y ubicación de los trabajos y metas de carrera.

**Potencial estimado**

- . Posición(es) más elevadas a las que se estima al empleado capaz de alcanzar.

**Limitaciones geográficas**

- . De tipo personal, familiar, médicas, académicas y otras que dificulten la reubicación del empleado.

**Necesidades de desarrollo para puestos actual y futuro**

- . Asignación de responsabilidades y oportunidades requeridas en su puesto actual y para puestos futuros. Planes para proporcionarlas.

**Necesidades educativas y de capacitación**

- . Entrenamiento en el puesto, capacitación o educación formal para apoyar las experiencias de trabajo.

**Acciones de desarrollo personal**

- . Actividades que el empleado está llevando a cabo, planeando realizar o aquellas que debe efectuar.

**Puestos recomendados para los próximos cinco años:**

1991	1992	1993	1994	1995
Puesto Actual:	Plan de Sustituciones:		Plan de Sucesión:	
	Puesto "A"		Puesto "D"	
	Puesto "B"		Puesto "E"	
	Puesto "C"		Puesto "F"	

Adaptado de Cross, L., 1983

### CAPITULO III.

#### DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO PARA EL DESARROLLO DE CARRERA

Como se ha señalado, en la actualidad los enfoques organizacionales buscan equilibrar el desarrollo del individuo con las necesidades de crecimiento de las organizaciones, de manera tal que lo que sea bueno para las empresas sea bueno también para su personal [73].

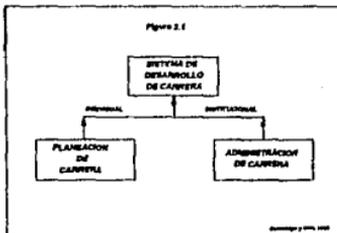
#### 3.1 Mejoramiento de la Administración de los Recursos Humanos con el Desarrollo de Carrera.

Antes de poner en marcha el sistema de desarrollo de carrera en una empresa, es importante considerar aspectos fundamentales que garanticen el éxito del proyecto [48], tales como:

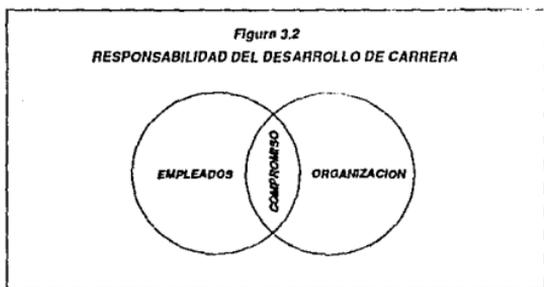
**Propósitos del desarrollo de carrera para la organización y los individuos.** El desarrollo de carrera pretende apoyar el crecimiento tanto de las organizaciones como de los individuos que la conforman. Para ello se requiere información que facilite la elaboración de planes de reemplazo, sucesión y de desarrollo del personal, en los que se consideren las transferencias y las promociones.

**¿Cuándo es necesario el desarrollo de carrera?** El desarrollo de carrera debe considerarse como un proyecto prioritario cuando se presentan cambios en el entorno, que potencialmente afectan la supervivencia, crecimiento, rentabilidad o eficiencia de la organización. En otras palabras, si los recursos humanos se consideran como un factor estratégico para la organización, deben consecuentemente elaborarse planes para el desarrollo del personal, con un énfasis especial en lo estratégico más que en lo administrativo, como lo señala McLaughlin [67].

**Responsabilidad del desarrollo de carrera.** Existe un compromiso compartido entre organización e individuos. Si bien es cierto que la administración del sistema de carrera la lleva a cabo la organización, los individuos afectados han de asumir su responsabilidad (ver Figura 3.1). La organización cumple su parte por medio de los jefes inmediatos, brindando los medios que faciliten dicho desarrollo, como pueden ser el proporcionar información sobre las metas y oportunidades que se presenten, capacitación,



rutas de carrera y movimientos del personal (vacantes, reemplazos y jubilaciones). Ver Figura 3.2. Se debe establecer asimismo la vinculación entre los planes y metas individuales y aquellos de la empresa.



**Importancia del desarrollo de carrera como parte de los programas de mejoramiento organizacional.** Considerando que el recurso humano está presente en todas las actividades de una organización, y que la planeación de las actividades de una empresa es esencial para su supervivencia, el mantener la motivación y permitir la optimización del potencial de crecimiento del personal mediante un adecuado desarrollo de carrera, lo ubica como un proyecto estratégico prioritario en la organización.

**¿Qué trabajos se verán afectados por el desarrollo de carrera y cómo?** Si se considera al desarrollo de carrera dentro del sistema general de recursos humanos, se observará su relación con otros subsistemas, tales como: estrategia institucional respecto a futuras ampliaciones, requerimientos de personal capacitado para necesidades futuras, recursos humanos disponibles, programas de capacitación y otros.

Todos aquellos subsistemas que tienen relación con el desarrollo de carrera (reclutamiento, selección, provisión de empleos, entrenamiento, reemplazos, sustituciones, evaluación de desempeño, educación continua, rediseño de puestos, trabajos de tiempo parcial y retiro) son aspectos a los que Schein [91] denomina "procesos de adecuación" entre los aspectos organizacionales y los individuales. Señala que los procesos de encajamiento ponen en contacto al individuo con la organización, idealmente, en una relación mutuamente provechosa. Estos procesos no constituyen únicamente prerrogativas de la organización para satisfacer sus propias necesidades en la realización de trabajos, ya que la manera como se administran estas actividades de recursos humanos influirá sobre los resultados a largo plazo tanto del individuo como de la organización, por ser mutuamente dependientes.

**¿Tendrán los afectados oportunidad de participar en la planeación del proceso?**  
Cualquier proceso de desarrollo de carrera debe considerar, desde su inicio, la participación de las personas que resultarán afectadas. Su éxito dependerá del compromiso de la alta dirección, los jefes inmediatos y sus subordinados.

Entre las diferentes etapas de la carrera, los empleados pueden participar en la planeación de todas, excepto la inicial. Es decir, el personal no puede planear su colocación, o su ingreso a la organización, sino que esta decisión es tomada por la empresa.

No obstante, los empleados pueden y deben participar en la planeación de su crecimiento y desarrollo en la organización, de su estabilización en cada una de las fases de su vida laboral (aprendizaje inicial, experiencia en el puesto y dominio del mismo) y de su cambio a puestos de mayor responsabilidad.

De igual manera, el desarrollo de carrera valida la determinación de planes de contratación -al analizar vacantes del personal originadas por retiros, reemplazos, sucesiones o necesidades de nuevas plazas-, proporciona un nuevo contenido en la evaluación del desempeño de los empleados, al permitir que sirva no únicamente para asignar bonos adicionales de salario por logros obtenidos, sino como medio de comunicación entre jefe y subordinado, para revisar metas organizacionales e individuales alcanzadas conforme a un programa preestablecido, y para determinar cuáles serán los objetivos para los próximos meses y qué tipo de ayuda requerirá el empleado para lograrlos.

La evaluación del desempeño servirá para especificar qué es lo que la organización espera del empleado durante el siguiente período por evaluar, cuáles serán sus oportunidades de desarrollo en la empresa durante ese mismo lapso, en qué áreas deberá poner especial atención o capacitarse de acuerdo con las tendencias de la organización- y qué conductas serán más probablemente recompensadas por la empresa.

Por su parte, el empleado tendrá oportunidad en la evaluación de desempeño, de expresar cuáles son sus principales expectativas en la organización, cuál es su disponibilidad para las diversas actividades requeridas o si existen algunas limitaciones para desarrollarlas. Evaluará asimismo su posición actual en la empresa y sus necesidades de mejorar en algunas áreas para tener una buena ejecución en su puesto actual y para que le sean asignadas mayores responsabilidades para un puesto futuro.

Con base en los resultados obtenidos mediante la evaluación de desempeño, se podrán elaborar programas de capacitación, de cambios de puestos y del sistema de recompensas.

Respecto a la última etapa de la carrera en la organización, la de planeación de retiro del personal y de su reemplazo, es importante que los directivos participen, sugiriendo posibles candidatos para ocupar las vacantes que se generen, y planteando alternativas para la separación progresiva del personal.



### **3.2 Modelo Descriptivo de un Sistema de Desarrollo de Carrera.**

Un modelo implica una construcción, real o imaginaria, en la que algo intrincado se vuelve comprensible, y se usa para aclarar una realidad compleja al incorporar en forma manejable los rasgos esenciales del sistema que se está examinando [74].

El modelo de desarrollo de carrera diseñado como uno de los aspectos principales de esta tesis, es un intento por definir los rasgos más importantes y distintivos de ese proceso, con el fin de captar fácilmente su singularidad. Este modelo pretende describir la complejidad del desarrollo planeado de los recursos humanos, de manera simplificada y útil para un proyecto de implantación de un sistema de desarrollo de carrera.

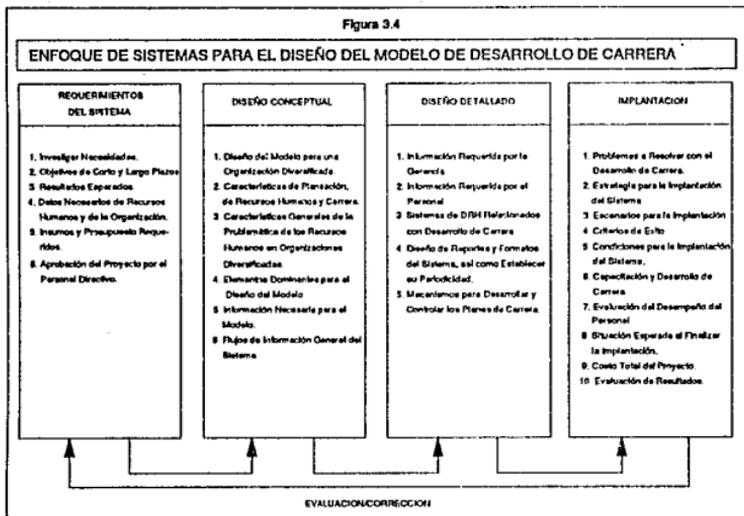
La investigación realizada sobre literatura relativa a desarrollo de carrera y el análisis de propuestas y sistemas para implantar éste, llevó a la autora a elaborar un modelo descriptivo. El modelo desarrollado es un intento por mejorar la eficacia del desarrollo de los recursos humanos en las empresas paraestatales.

Es descriptivo en cuanto que proporciona un esquema de una situación, sin predecir o recomendar [74]; es conceptual porque retoma de la teoría de sistemas y de las ciencias sociales sus contribuciones más importantes sobre el comportamiento organizacional, considerando las bases sobre las que son diseñadas las organizaciones para obtener un determinado tipo de funcionamiento, y tomando en cuenta asimismo el papel que juegan los individuos al enfrentar los problemas en el ambiente laboral. Es también práctico, debido a que incorpora las actividades más específicas de la vida real en las organizaciones, incluyendo las acciones gerenciales.

En el modelo propuesto, la organización es entendida como un sistema social abierto y adaptativo orientado a los negocios [74]. Es decir, existen interactuando grupos de personas, utilizando procesos y recursos, para lograr objetivos de negocios mediante actividades de diseño, producción, financieras, administrativas, etcétera, con el fin de lograr las metas empresariales con oportunidad, calidad y rentabilidad.

En la Figura 3.4, se muestra el diagrama a bloques del enfoque de sistemas seguido para diseñar el modelo de desarrollo de carrera. El "enfoque de sistemas" se refiere a la interconexión de las partes que conforman una organización y sus relaciones con el ambiente que la rodea.

Figura 3.4



Las organizaciones están formadas de partes relacionadas funcionalmente en una jerarquía de supersistemas, sistemas y subsistemas. El relacionar subsistemas dentro de sistemas mayores ayuda a coordinar actividades y procesos, a fin de llevar a cabo el objetivo general de facilitar el logro de metas organizacionales.

Al trasladar metas organizacionales a objetivos de trabajo identificados, se proporciona un contexto, un significado y una dirección a la organización como un todo.

El desarrollo de carrera es uno de los sistemas de la organización y por tanto debe evaluarse como un sistema que apoya otros sistemas. Por ello, debe contribuir al logro de metas de las diferentes unidades de la organización en que se establece y contribuir a alcanzar las metas de la organización ligadas a sistemas mayores. [13]

### **3.3 Requerimientos del Sistema para el Desarrollo de Carrera.**

Para esta parte del diseño del modelo, se requiere investigar las necesidades de la organización, fijar los objetivos de corto y largo plazos, señalar los resultados esperados, determinar los datos que serán necesarios en el sistema de recursos humanos, prever los insumos y el presupuesto que requerirá el sistema de desarrollo de carrera, y contar con la aprobación del proyecto por parte del personal directivo.

**Investigación de necesidades.** Es necesario efectuar un diagnóstico del desarrollo de los recursos humanos lo más completo posible, incrustado en la realidad de las actividades de la organización y del examen del tipo de habilidades que los directivos y los profesionales requieren para desempeñarse eficientemente en el trabajo que realizan y de su grado de apego a los objetivos de la organización. Para que las necesidades de desarrollo respondan a la complejidad de una organización, es fundamental comprender que su esencia se encuentra en el trabajo real para el cual se desarrolla la carrera de los individuos.

**Objetivos de corto y largo plazos.** Uno de los propósitos del sistema de carrera es asegurar que los ejecutivos y los profesionales se desarrollen y capaciten en calidad y número suficiente, para enfrentar eficazmente los asuntos estratégicos, tácticos y operativos de la organización.

Los procesos formales de desarrollo de carrera serán más eficaces si son bien administrados y tienen un buen diseño para alcanzar los objetivos fijados. Tienen que satisfacer las necesidades, no del departamento de recursos humanos, sino de la organización y de los individuos a desarrollar. Para ello se requieren no sólo objetivos generales sino también metas específicas sobre resultados y formas de medirlos.

Por ejemplo, un objetivo de largo plazo puede ser asegurar mediante el sistema de desarrollo de carrera, los recursos humanos profesionales y directivos para mejorar la efectividad organizacional. Un objetivo de corto plazo sería elaborar la política y formular una estrategia de desarrollo para el personal profesional.

**Resultados esperados.** Entre éstos se encuentran: contar con los lineamientos de una política de desarrollo de carrera; disponer de especificaciones actualizadas para implantar un sistema de información de recursos humanos; mejorar el sistema de reconocimiento al desempeño, fundamentado en la apreciación objetiva de resultados por unidades de trabajo y orientado por una filosofía de calidad total; tener planes específicos de capacitación a corto y largo plazos ligados a las estrategias, tendencias y problemas específicos de la organización y una revaloración de los recursos humanos como la principal ventaja competitiva.

**Datos necesarios de recursos humanos y de la organización.** El proceso de planeación comienza con un examen de las necesidades de la organización, los requerimientos de los puestos de trabajo y de las habilidades de las personas que los ocupan.

Para el caso del personal, se requiere conocer sus antecedentes, experiencias y habilidades, la percepción propia de sus capacidades y en qué deben mejorar, las necesidades actuales de desarrollo personal y para un futuro papel identificado, así como aspiraciones profesionales. Todo ello con el propósito de tener claridad sobre las necesidades de desarrollo y la voluntad del individuo de aprovechar oportunidades.

Es indispensable tomar en cuenta aspectos tales como:

- Contar en la organización con un sistema para proyectar los requerimientos futuros de recursos humanos, de acuerdo con un inventario completo y actualizado del personal.
- Mantener el inventario accesible para los ejecutivos, con objeto de facilitar su consulta y apoyarlos en la toma de decisiones.
- Verificar que los ejecutivos y empleados entiendan cabalmente este sistema, y tengan acceso a él.
- Asegurar que los empleados actualicen su información para el inventario de recursos humanos.
- Proporcionar entrenamiento al personal para la planeación y el desarrollo de su carrera, mediante seminarios o talleres.
- Contar con presupuesto asignado para este programa.
- Especificar los insumos que se requerirán para poner en marcha este programa.

**Insumos y presupuesto requerido.** Esta parte trata de los requerimientos en recursos materiales (oficina, servicios de comunicación y diversos, equipo informático y software específico, etcétera) traducidos a dinero; se trata de saber cuánto costará el desarrollo de carrera del personal. Otra parte fundamental, muy difícil de medir, es saber cuánto cuesta a la organización no contar con recursos humanos y directivos de calidad? ¿cómo repercute la desmotivación del personal en la productividad y en la pérdida de oportunidades de negocios para la organización? ¿cuánto cuesta la improvisación o la medocridad? ¿cuál es el costo del retiro de la organización del personal valioso pero desmotivado? La respuesta general, es que los procesos no planeados son bastante más caros que los planeados y que los costos pueden medirse más por lo que se pierde si se dejaron de ejercer que por lo que se gana manteniéndolos.

**Aprobación del proyecto por parte de la dirección.** No tiene sentido planear el desarrollo de los recursos humanos ni someter a los individuos a sistemas y programas de desarrollo, si posteriormente no son ascendidos a las posiciones para las cuales se prepararon, por falta de apoyo de los directivos. Los procesos de desarrollo que no se

basen en la confianza de los directivos, están condenados a fracasar. Por ello es importante contar desde el inicio del proyecto con el compromiso de la dirección para impulsar el desarrollo de carrera.

### 3.4 Diseño conceptual.

Es la parte teórica general en la que se analiza el tipo de organización para la que se diseña el modelo y los problemas de desarrollo de recursos humanos que afronta tal organización; también se estudian las características de la planeación de recursos humanos y de desarrollo de carrera, se estructuran los elementos dominantes para la elaboración del modelo, se avanza en delimitar la información de recursos humanos que será necesaria y se plantea un bosquejo general de los flujos de información del sistema.

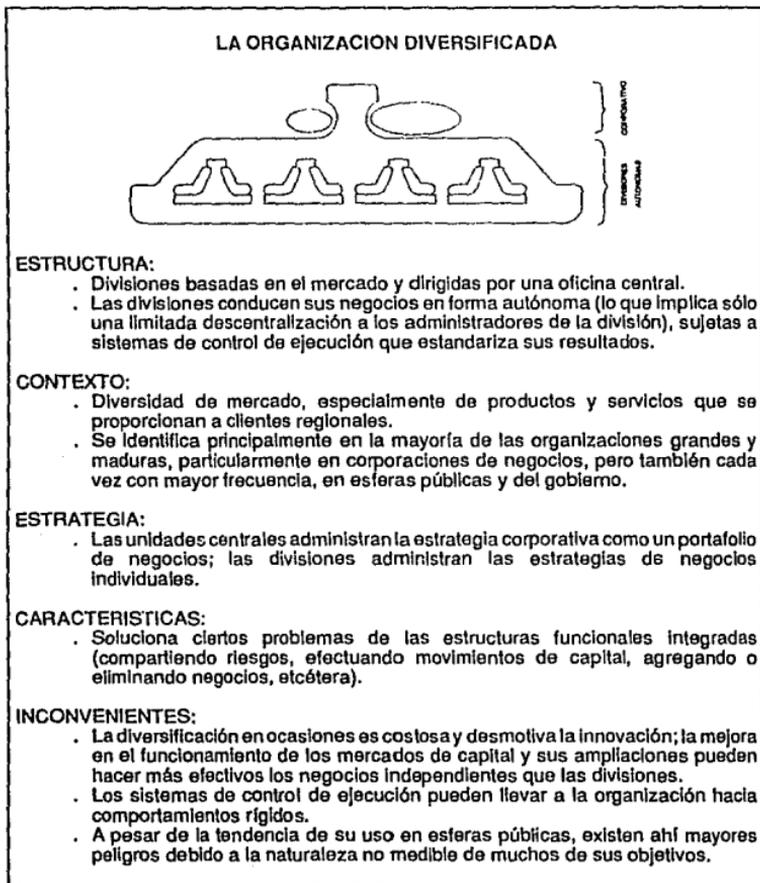
Es importante señalar que se introduce una restricción al delimitar el análisis de las organizaciones a una de tipo diversificada, que en el pasado reciente operaba con una estructura funcional centralizada, con el fin de orientar el diseño del modelo, al caso en que se pretende aplicar, es decir al de la GIT.

Diseño del modelo de desarrollo de carrera para una organización divisional o diversificada [36]. La organización diversificada es una estructura formada por unidades autónomas (divisiones). Los recursos necesarios para elaborar y vender un tipo de productos o servicios en un mercado concreto se colocan bajo el control de una división. Existe una oficina central que se ocupa de la planeación estratégica, el control y la asignación de recursos a las divisiones, a las que proporciona una serie de servicios de gestión. Las divisiones son autónomas dentro de las grandes líneas estratégicas marcadas por la oficina central [69] y [22], (ver Figura 3.5).

Características de la vinculación de recursos humanos con desarrollo de carrera [37]. Esta parte es importante porque con ella se busca que la organización se prepare para el desarrollo de carrera, mediante el análisis de necesidades y objetivos en materia de recursos humanos, planeando las nuevas actividades y compromisos del personal para este fin. Requiere diversas acciones, entre las que destaca la de determinar las actividades de recursos humanos que deben y pueden ligarse al sistema de desarrollo de carrera y la reestructuración de las funciones y actividades de administración de recursos humanos para asegurar el cumplimiento de los objetivos y la mayor efectividad en el desarrollo de carrera.

Los primeros dos capítulos de este trabajo, contienen los elementos esenciales, por lo que no conviene repetir lo que ya fue tratado anteriormente.

Figura 3.5



Adaptado de MITZBERG, 1969

**Características generales de la problemática de recursos humanos en organizaciones diversificadas.** Cuando de una estructura centralizada se decide pasar a una estructura más compleja como la diversificada, la organización se encontrará con el problema que le hacen falta directivos en todas las áreas, especialmente en la cima, preparados para administrar adecuadamente la nueva organización.

La estructura funcional centralizada alienta un comportamiento de los directivos y profesionales hacia la administración presupuestal, a una orientación hacia las actividades, a mantener intacto el orden organizacional, a atender lo importante en tiempos oportunos, a vender los productos o servicios, a ocultar los problemas de los departamentos, a tender a relaciones cerradas entre los diversos órganos, a una orientación a los problemas, a cierta rigidez e intransigencia.

Si una organización funcional centralizada pasa por un proceso de cambio que se concreta con la implantación de una estructura diversificada, se transforman los requisitos de comportamiento y, por tanto, las necesidades en materia de desarrollo de recursos humanos. Los valores culturales que serán mayormente apreciados en la nueva organización son: orientación hacia centros de resultados y utilidades, conflicto organizacional encauzado hacia fines creativos, atender lo importante pero de inmediato, satisfacer las necesidades del cliente, transparencia en cuanto a la existencia de problemas en los distintos departamentos, relaciones abiertas, centrarse en las soluciones, flexibilidad y mejoramiento continuo [73].

Para que se lleve a cabo el cambio en la cultura de una organización, es necesario que cada grupo de la misma aprenda las conductas, normas, valores y supuestos básicos de la nueva cultura. Resulta particularmente importante que los directivos aprendan todos los aspectos de la nueva cultura. La dirección de una empresa debe ser la primera en estar convencida, apoyar el cambio y conducir los esfuerzos de la organización en tal sentido.

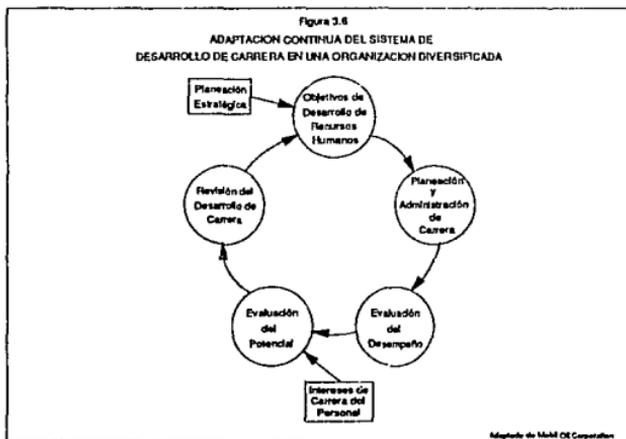
El desarrollo de carrera debe contribuir a la implantación de un nuevo comportamiento organizacional considerado deseable en la estructura diversificada y a ayudar al individuo a mantenerse actualizado en un proceso de cambio constante, a no ser sorprendido por los giros radicales en la estrategia y políticas de la organización.

**Elementos dominantes o rectores para el diseño del modelo.** En el diseño del modelo de desarrollo de carrera, cuatro ideas son centrales:

- 1) **Enfoque de sistemas [74].** Los fundamentos esenciales ya fueron tratados en la sección 3.2.
- 2) **Etapas de carrera [19].** Este concepto y el de novación son tomados del modelo propuesto por Dalton y Thompson para comprender la complejidad del desarrollo de las carreras de los individuos dentro de las organizaciones. Lo esencial de la propuesta consiste en entender que las carreras de los profesionales no transcurren en procesos

directos ni por rutas lineales, sino que el desarrollo de carrera es desigual, pasa por etapas diferentes, con discontinuidades en el paso de una etapa a otra, y no todas las carreras cubren todas las etapas.

- 3) **Novación** [19]. Es un término legal que significa la sustitución de una obligación o contrato anterior por uno nuevo, con el consentimiento mutuo de las partes involucradas. Este concepto es clave para comprender el desarrollo de las carreras de los individuos en las organizaciones. El tránsito de una etapa a otra, es un momento crítico por el cambio de relaciones que implica entre empleado y organización. Ambas partes deben de renegociar un conjunto de obligaciones y expectativas, como un componente indispensable para que el individuo pueda efectuar los ajustes psicológicos con las nuevas percepciones y expectativas y adaptarse a las presiones del trabajo.
- 4) **Adaptación** [18]. Se trata de asegurar que el modelo de sistema propuesto, cuente con mecanismos que lo hagan reaccionar con el entorno, en tal forma que mejore su funcionamiento al considerar los cambios en la estrategia y planes de la organización, que éstos sean traducidos a objetivos actualizados para los planes de carrera, que considere los sistemas de planeación de actividades y los de evaluación del desempeño, así como el potencial e intereses cambiantes de los individuos, cuente con información actualizada de los puestos, y periódicamente se revisen los resultados obtenidos con el modelo de desarrollo de carrera (ver Figura 3.6)



El modelo formulado para el desarrollo de carrera se muestra en la Figura 3.7, e incluye aspectos tales como enfoque de sistemas, etapas de carrera, novación y adaptación continua del modelo a la organización.

Figura 3.7

#### MODELO DESCRIPTIVO DE DESARROLLO DE CARRERA

##### 1. CARACTERISTICAS DEL SISTEMA.

- Para una organización diversificada, en la que las partes se relacionan funcionalmente en una jerarquía de supersistemas, sistemas y subsistemas.
  - Para satisfacer las necesidades de la organización y el desarrollo de los recursos humanos.
  - Objetivos claros para el desarrollo del personal, a fin de lograr metas organizacionales.
  - La administración del sistema y la coordinación de actividades y procesos, está a cargo de la unidad de recursos humanos.
  - Los objetivos de desarrollo son establecidos conjuntamente por jefes y subalternos.
  - Los objetivos planeados se evalúan por el desempeño del personal.
  - Los programas de capacitación están ligados con las estrategias, planes y programas de la organización y orientados tanto a los individuos, como a equipos de trabajo.
- Consecuencias para el desarrollo: El aprendizaje puede ser directo, mediante el desempeño de un cargo, o indirecto, mediante capacitación o educación formal.

##### 2. CARACTERISTICAS DE LAS ETAPAS DE CARRERA.

- Las rutas de carrera no son lineales ni directas.
  - El desarrollo del personal es desigual.
  - Los requerimientos para cada etapa son diferentes.
  - La condición para pasar de una etapa a la siguiente es el desempeño exitoso del individuo, la aceptación de nuevas responsabilidades y su adaptación a nuevos requerimientos.
- Consecuencias para el desarrollo: La organización no ofrece un puesto, sino una carrera. Las etapas de carrera permiten establecer compromisos entre el personal y la organización, al definir necesidades, valores y funciones que son apreciados por ésta, así como el grado de responsabilidad que una persona está dispuesta a adquirir con la empresa.

##### 3. CARACTERISTICAS DE LA NOVACION.

- El movimiento de una etapa a otra implica cambios críticos en las relaciones entre el personal.
  - El cambio del individuo se realiza negociando sus nuevas obligaciones, relaciones y expectativas.
- Consecuencias para el desarrollo: La negociación entre organización e individuo permite a éste efectuar los cambios psicológicos necesarios con nuevas percepciones sobre sí mismo, expectativas de desarrollo y ajustes a las nuevas presiones del entorno.

##### 4. CARACTERISTICAS DE LA ADAPTACION CONTINUA EN LA ORGANIZACION.

- La estrategia de negocios determina las necesidades de desarrollo del personal.
  - Se plantean objetivos claros sobre las necesidades de recursos humanos, ligados a sistemas mayores.
  - El personal es apoyado mediante subsistemas de administración por objetivos y evaluación del desempeño.
  - Para los programas de desarrollo se consideran los requerimientos del puesto actual y para futuras posiciones.
  - Se revisan los resultados del desarrollo del personal y se efectúan adaptaciones del proceso.
- Consecuencias para el desarrollo: Mantiene actualizados los requisitos de comportamiento y las necesidades de desarrollo.

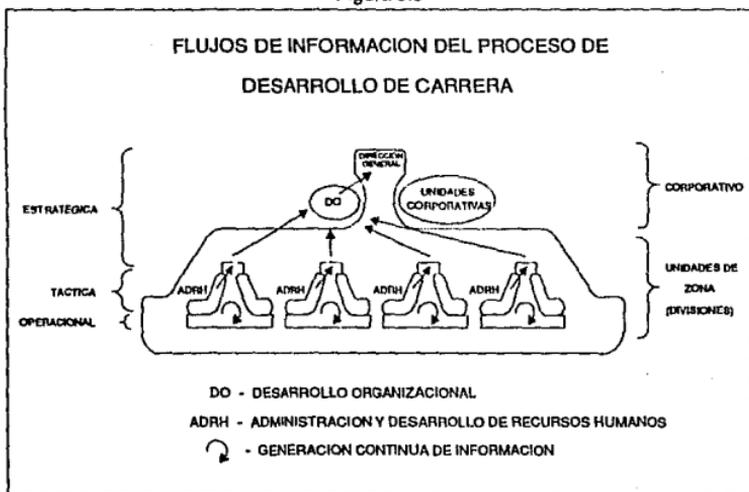
**Información necesaria para el modelo.** Se debe tener una clara comprensión de la estrategia de negocios de la organización y de sus implicaciones para el desarrollo de carrera.

Una forma de conocer las necesidades de la organización es compararla contra sus principales competidores, estudiando fundamentalmente las formas como logran ventajas competitivas en sus recursos humanos, tales como empleados más leales, con una gran capacidad y que permanecen por largo tiempo en la compañía.

Es de fundamental importancia conocer la etapa de carrera en que se encuentra el personal, ubicándolo conforme a las características que señalan Dalton y Thompson en su modelo (ver Figuras 3.9 y 3.10).

**Flujos de información general del sistema.** La Figura 3.8 muestra en forma general el flujo de información derivado del proceso de desarrollo de carrera en una organización diversificada. Se consideran tres niveles para la amplitud de la visión con que se insertan en el sistema [95].

Figura 3.8



- a) El operacional, que corresponde a los departamentos operativos en la base de las unidades autónomas de la organización, en los que se aplican las políticas, normas, programas de desarrollo y se actualiza el sistema con información obtenida de las evaluaciones de desempeño del personal de los departamentos.
- b) El táctico, que es atendido por los departamentos encargados de las funciones de administración y desarrollo de recursos humanos de cada división; es decir, realizan funciones como la de planear y desarrollar la carrera del personal no directivo, los programas de capacitación y desarrollo, el inventario de recursos humanos, el historial de carrera de los empleados, de informar al corporativo sobre los aspectos relevantes, etcétera.
- c) El estratégico, con la responsabilidad normativa y de control global del proceso de desarrollo de carrera y de los programas de desarrollo gerencial. Estas funciones pueden estar asignadas a la unidad de desarrollo organizacional central, la que directamente lleva el control del desarrollo de carrera del personal directivo y de las transferencias de personal de una división a otra.

### 3.5 Diseño Detallado.

En esta parte corresponde describir los criterios básicos para estructurar a detalle el modelo de desarrollo de carrera; esto es, enumerar las ventajas del enfoque por etapas de carrera, analizar la información requerida tanto por la gerencia como por los individuos, describir los sistemas vigentes de administración del personal que se relacionan con el desarrollo de carrera, diseñar los reportes y formatos del sistema, así como la definición de su periodicidad y, por último, determinar los mecanismos para el control de los planes de carrera del personal.

**Ventajas del enfoque por etapas del desarrollo de carrera.** La principal ventaja es que favorece una relación equitativa entre organización e individuo, al establecer el compromiso de las partes en cada una de las etapas de carrera. El ajuste laboral y psicológico del individuo a los requerimientos cada vez mayores de la organización conforme avanza en su carrera, le permitirá obtener ventajas en su desarrollo; ello no implica que todo el personal esté preparado o dispuesto a aceptar mayores compromisos, por lo que se entiende que no todos lleguen hasta las etapas proplamente de dirección. La persona está en posibilidad de elegir cuáles son sus aspiraciones, qué está dispuesto a aportar para alcanzar sus metas, y saber que su decisión se relacionará directamente con su ubicación en la organización. En esto consiste el compromiso de la empresa, en brindar más facilidades de desarrollo y de progreso al personal más comprometido en el logro de las metas de la organización.

Las etapas de carrera pueden ayudar al individuo y a la organización a establecer metas a largo plazo, reconociendo que el desarrollo no significa necesariamente el ascenso a los puestos más altos de la organización, y a identificar cuál es el mayor grado de responsabilidad que una persona puede y desea lograr en la empresa.

Las etapas de carrera surgen de las necesidades de la organización para contar con ciertas funciones efectuadas de manera correcta por individuos competentes y que hayan ganado la confianza de sus superiores y compañeros. Cada etapa se distingue de las demás en cuanto a lo que la organización espera que realicen las personas, el tipo de relaciones que establecen con sus compañeros y en los ajustes psicológicos que deben llevar a cabo [19]. En las figuras 3.9 y 3.10, se presentan algunas de las características centrales del modelo de carrera de Dalton y Thompson.

En la etapa I, los individuos trabajan bajo la dirección de otros a manera de aprendices, recibiendo ayuda, apoyo y enseñanza de uno o varios mentores. Esta primera etapa se caracteriza por un estado de dependencia psicológica, que contrasta con la independencia que se había alcanzado en los últimos años en la universidad o en el empleo anterior. Aun los empleados con experiencia, que pasan a desempeñar una nueva función o cambian de departamento, se comportarán como aprendices durante un período, en tanto alcanzan nuevamente el nivel de autonomía que mantenían previamente.

En la etapa II, los individuos comienzan su "contribución independiente"; esta etapa puede ser considerada por la mayoría de los empleados como satisfactoria durante muchos años, ya que en ella se presenta el crecimiento en experiencia y responsabilidad. Para algunas personas no es necesario moverse a la siguiente etapa, ya que se sienten a gusto al desenvolverse de manera independiente en su trabajo.

En la etapa III, los individuos amplían su campo de influencia en la organización, actuando a su vez como mentores de otros empleados. Una minoría de directivos medios, experimentarán la necesidad de llegar a la etapa IV de carrera, que es la de dirigente de la organización. Esto puede no significar un movimiento definitivo o formal a los puestos de mayor jerarquía, pero sí implica influir en las políticas o procedimientos que afectan a la organización. Los empleados que se encuentran en etapas III y IV pueden comportarse en forma crítica hacia la organización si no se les permite continuar avanzando en su desarrollo. Es entonces imperioso motivarlos, involucrándolos en mayores responsabilidades para evitar su frustración o abandono de la organización.

El personal preparado para pasar a la siguiente etapa, no sólo debe reconocer las metas organizacionales, sino reunir ciertas habilidades para enfrentar las nuevas actividades y ganarse la confianza de los demás en la empresa. Además, deben efectuar los ajustes internos necesarios para dejar sus posiciones anteriores que eran gratificantes, sus antiguas actividades y amistades, a fin de avanzar hacia posiciones que desconocen.

Figura 3.9  
Características de las Etapas de Carrera

Etapa I	Etapa II	Etapa III	Etapa IV
<p>Trabaja bajo supervisión y dirección de profesionales más experimentados en el área.</p> <p>No se le asignan totalmente los trabajos, sino que se lo encierran parte de proyectos o bien, sus actividades son supervisadas por profesionales más experimentados.</p> <p>Carece de experiencia y de posición en la organización.</p> <p>Se espera de él que acepte de buena gana la supervisión y dirección de sus actividades.</p> <p>Se espera de él que realice principalmente el trabajo de rutina en un proyecto.</p> <p>Se espera de él que desarrolle iniciativa y creatividad "dirigida".</p> <p>Aprende a trabajar bien bajo presión y a realizar tareas en los plazos establecidos.</p>	<p>Profundiza en algún problema o en un área técnica.</p> <p>Asume responsabilidad para una parte definida de un proyecto, un proceso o por los clientes.</p> <p>Trabaja en forma independiente y produce resultados significativos.</p> <p>Gana credibilidad y reputación.</p> <p>Depende menos de su supervisor o mentor para obtener respuestas; desarrolla más su capacidad para resolver problemas.</p> <p>Aumenta su autoconfianza y habilidad.</p>	<p>Suficientemente adelantado en su trabajo al grado de realizar contribuciones importantes, comenzando a trabajar en más de un área.</p> <p>Mayor desarrollo de habilidades técnicas y aplicación de esas habilidades.</p> <p>Estimula a otros mediante ideas e información.</p> <p>Participa en el desarrollo del personal en alguna de las siguientes formas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Actúa como líder de ideas en un grupo pequeño.</li> <li>Sirve como mentor de profesionales jóvenes.</li> <li>Asume una posición formal de supervisor.</li> </ol> <p>Se relaciona con organizaciones externas para beneficiar a otros. Por ejemplo: Estableciendo buenas relaciones con organizaciones y clientes; desarrollando nuevos negocios, etcétera.</p>	<p>Dirige la organización mediante:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>La proyección del ambiente de la organización para anticipar oportunidades y riesgos.</li> <li>Centrar sus actividades en áreas de competencia distintiva.</li> <li>Administrar el proceso por el cual se toman decisiones.</li> </ol> <p>Ejerce poder formal o informal para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Iniciar acciones e influir en las decisiones.</li> <li>Obtener recursos y aprobaciones.</li> </ol> <p>Representa a la organización:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>A individuos y grupos a diferentes niveles dentro de la organización.</li> <li>A individuos e instituciones fuera de la organización.</li> </ol> <p>Patrocina a individuos con potencial de desarrollo para ponerlos a prueba y prepararlos para los puestos clave en la organización.</p>

Dakon y Thompson, 1986.

Figura 3.10  
Actividades Centrales, Relaciones y Consecuencias Psicológicas en las Cuatro Etapas de la Carrera.

	Etapa I	Etapa II	Etapa III	Etapa IV
<b>Actividad Central</b>	Auxiliar Aprendiz/Estudiante Seguir Instrucciones	Contribuidor Independiente	Entrenamiento Interactuación	Representa la dirección de la organización.
<b>Relación Elemental</b>	Principiante	Colega	Mentor	Patrocinador/Ejecutivo
<b>Principales Consecuencias Psicológicas</b>	Dependencia	Independencia	Asume responsabilidad por otros	Ejercer el poder

Dakon y Thompson, 1986.

Una novación de una etapa a la siguiente se inicia antes de que ocurra cualquier cambio formal o explícito para la persona; es más bien una renegociación informal sobre expectativas, obligaciones y relaciones que se presenta conforme los individuos avanzan en su carrera. Las personas en esta situación deben: 1) demostrar claras capacidades y atributos requeridos para su nuevo trabajo; y 2) ganarse la confianza de aquellas personas que serán críticas para ayudarles a obtener la oportunidad y cooperación necesarias para desempeñarse adecuadamente en su nuevo papel.

Es muy común que la transferencia -conforme al organigrama de la empresa- o promoción formal siga, antes que preceda, a la novación informal de una etapa a otra. Los cambios se presentan en una forma tan sutil y natural que son casi imperceptibles para los observadores ajenos.

**Información requerida por la gerencia.** Además de la información general como la relacionada con las tendencias económicas, políticas o sociales que puedan afectar a la organización; o con los orígenes, crecimiento y valores de la organización; o con las metas de la empresa para los próximos años, se requiere información específica de dos tipos:

**Sobre la organización:**

- Relación de puestos actuales y futuros.
- Requerimientos de trabajo.
- Relación del personal que labora en la organización.
- Relación del personal que se ha separado de la organización y motivos por los que lo ha hecho.
- Políticas para pagos y promociones.
- Métodos que se han seguido para promover al personal (planes de sucesión, reemplazo, rutas de carrera, ascensos, entrenamiento y capacitación).
- Forma de recompensar los esfuerzos de los jefes y empleados, mediante incentivos, ascensos o movimientos del personal.
- Papel que asumirá la organización en el desarrollo de carrera del personal.

**Información sobre el personal:**

- Nombre del personal que labora en la organización, su edad, preparación y trayectoria en la organización.
- Desempeño de cada persona, habilidades, áreas débiles y potencial de desarrollo.
- Capacitación que ha recibido, preparación con la que cuenta, intereses, metas y planes para cumplirlas y habilidades particulares.
- Información histórica sobre la carrera de cada persona, dentro y fuera de la organización.
- Grado de integración de la persona a la misión, valores, políticas y procedimientos formales e informales de la organización.

**Información requerida por el personal.** A fin de que el personal participe en la elaboración de sus planes de carrera, la organización proporcionará toda la información relativa a los objetivos de la institución, las tendencias, negocios, cambios organizacionales previsible y necesidades de recursos humanos. Aquí se une el desarrollo de carrera con otros programas como la planeación estratégica y pronósticos de negocios. Con esa información, el personal puede elaborar metas realistas para el desarrollo de sus carreras en la empresa.

Se analizarán las habilidades, potencial, intereses y preferencias del personal con objeto de que tanto ellos mismos como la empresa, tengan una idea más clara de la forma en que pueden encauzarse y sobre las oportunidades de desarrollo que se les presentarán en el futuro.

Con objeto de planear los métodos con los que el personal alcanzará sus metas, los empleados requieren de asistencia para analizar los factores que influirán en el logro de las mismas (personales, organizacionales y ambientales), así como para elaborar planes de acción. Es importante que entiendan los sistemas organizacionales formales e informales y sus valores, de manera que puedan elaborar planes y calendarizaciones de los mismos en forma realista, para adquirir habilidades, capacitación, experiencia y recursos que les permitan alcanzar sus objetivos.

Las metas pueden identificarse en una variedad de categorías, no sólo las relativas a ascensos, sino también considerando movimientos laterales, en algunos casos descensos, transferencias en la organización o fuera de ella-, e incluso liquidaciones.

Después de confrontar las posibles metas contra la información obtenida en la elaboración de perfiles y las tendencias y planes de la organización, los empleados pueden establecer objetivos específicos, orientados a la acción. Mediante este proceso, la organización obtiene información valiosa que puede facilitar funciones tales como planeación de sucesión y programas de transferencia y promoción.

La información necesaria para el personal es de dos clases: sobre sí mismos y sobre la organización.

#### **Información sobre sí mismo:**

- Intereses, habilidades y valores.
- Conocimiento preciso acerca de lo que la organización espera de él (responsabilidad y efectividad en el desempeño).
- Áreas que domina en su trabajo actual, así como aquéllas en las que debe mejorar.
- Responsabilidades del puesto que la organización espera que la persona asuma.
- Ubicación en la etapa de carrera del empleado, metas y planes de carrera.

#### **Información sobre la organización:**

- Nuevas contrataciones programadas o posibilidades de ascenso; requerimientos de plazas y salarios que se ofrecerán.

- Rutas de carrera en la organización.
- Funcionamiento del sistema informal.
- Papel y responsabilidad de la organización en el sistema de desarrollo de carrera.
- Valores, metas y planes de la organización, así como el efecto de éstos en el personal.
- Recursos para el desarrollo y la capacitación que ofrece la organización.
- Forma en que la organización responde al potencial del individuo y planes que se tienen para el personal.

**Subsistemas vigentes del Desarrollo de Recursos Humanos con que se relaciona el Sistema de Carrera.** Como se señala en la Figura 3.11, el desarrollo de carrera está relacionado con subsistemas del desarrollo de recursos humanos tales como inventario y pronósticos de recursos humanos, evaluación del desempeño, descripción de puestos, capacitación y desarrollo y políticas de promoción.

**Diseño de reportes y formatos del Sistema de Desarrollo de Carrera y su periodicidad.** En la etapa de aplicación se requerirá contar con diversos reportes y formatos para rutas de carrera, planes de reemplazo y sucesión, evaluación del desempeño del personal, incentivos y capacitación, entre otros. Como ejemplo se muestran dos tipos de formatos: uno para la organización (el jefe o supervisor) y uno para el personal, mismos que se detallan en los apéndices B, C y D, a los que se alude en el Capítulo IV.

**Mecanismos para desarrollar y controlar los planes de carrera.** Estos se manejarán mediante información de planes individuales de carrera y por planes de reemplazo y sucesión.

- a) Registro de datos por individuo, conteniendo: información sobre la edad, nivel de preparación, antigüedad en la organización y cargos desempeñados en otras compañías; historial del individuo en la organización; capacitación que le ha brindado la organización; informes sobre evaluaciones de desempeño (habilidades y áreas por mejorar); planes de desarrollo; intereses y metas a largo plazo para la carrera del empleado; evaluación del potencial y grado de integración de la persona con las metas de la organización.
- b) Programa de rutas de carrera, que abarque: análisis del trabajo; descripción de los puestos; evaluación del puesto, que describa las acciones relevantes esperadas y salarios correspondientes; e historia de los movimientos del personal, a partir de los registros de ascensos y transferencias del mismo.

**En resumen, para facilitar la incorporación de la filosofía de desarrollo de carrera al sistema de recursos humanos en una organización, representa grandes ventajas el diseño de un modelo específico que permita describir la complejidad del desarrollo del personal en una forma práctica para su implantación.**

Figura 3.11

**SUBSISTEMAS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACION CON EL DESARROLLO DE CARRERA**

SUBSISTEMAS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	ELEMENTOS ESENCIALES	INTEGRACION CON EL DESARROLLO DE CARRERA
I. Información de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen de puestos ejecutivos en todas las divisiones.</li> <li>• Nombre y datos relevantes de los empleados que ocupan tales posiciones.</li> <li>• Evaluaciones del desempeño de los empleados realizadas por sus jefes con fines de promoción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el estado actual del personal y su posible colocación en nuevos puestos.</li> </ul>
II. Pronósticos sobre los Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen del tipo y número de empleados necesarios para el logro de metas y objetivos de corto y largo plazo para cada división o unidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar futuras necesidades de recursos humanos, por unidad o división, con objeto de informar al personal sobre crecimiento o reducción de la organización, transferencias de puestos y recomendar el desarrollo de los empleados a fin de alcanzar las metas de la organización.</li> </ul>
III. Sistema de Evaluación del Desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación objetiva del desempeño en el trabajo reciente del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recomendar el desarrollo futuro del personal de acuerdo con su ejecución actual.</li> <li>• Probar la factibilidad del logro de las metas individuales en la organización.</li> </ul>
IV. Organigramas, Descripción de Puestos y Especificación de Labores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura global de la organización.</li> <li>• Tipos de puestos en la organización.</li> <li>• Habilidades, preparación y experiencia requerida para los puestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emplear como herramienta de recomendación para enfocar las opciones del personal a los puestos disponibles, así como proponer métodos para alcanzar tales puestos.</li> </ul>
V. Programas de Capacitación y Desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen de programas de desarrollo y sus objetivos disponibles para incluir al personal propuesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar el desarrollo formal de los empleados hacia puestos adecuados, conforme al plan de desarrollo de carrera.</li> </ul>
VI. Políticas de Promoción en la Organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento establecido para cubrir internamente los puestos vacantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitir al personal el acceso a posibles vacantes, conforme a metas individuales y de la organización.</li> </ul>

## CAPITULO IV.

### APLICACION DEL MODELO DE DESARROLLO DE CARRERA

#### 4.1 Problemas que intentan resolverse en la GIT con un sistema de desarrollo de carrera.

Como se mencionó en el Capítulo I, la necesidad de implantar un sistema para el desarrollo de los recursos humanos en la GIT, es uno de los resultados del diagnóstico participativo [26] efectuado en esta dependencia en 1989.

Ello requiere elevar el nivel de planeación de desarrollo de recursos humanos, utilizando herramientas de administración moderna, contar con un sistema de información ágil de recursos humanos, un manual de descripción de puestos, políticas y normas apropiadas para la selección e inducción del personal y un adecuado sistema de evaluación de desempeño.

#### 4.2 Estrategia propuesta para la implantación del sistema de desarrollo de carrera.

Resulta fundamental partir de un claro reconocimiento que el elemento humano es el bien más valioso y duradero con que cuenta toda organización, y en consecuencia mejorar la política de recursos humanos y concederle un lugar destacado al desarrollo de éstos.

##### 4.2.1 Elementos necesarios de la estrategia de implantación de un modelo de desarrollo de carrera.

En primer término se debe elaborar un detallado plan de acción para la implantación del sistema de desarrollo de carrera, el cual deberá contar con la aprobación del personal directivo de la GIT. En el plan de acción también se deberán considerar consultas con directivos medios, con el fin de lograr el compromiso del mayor número de ellos para asegurar el éxito del proyecto.

Un segundo aspecto consiste en apoyarse en un cuerpo de especialistas internos, los que deberán formarse en la acción y en seminarios especiales sobre el desarrollo de

carrera, sin que ello impida recurrir en los casos necesarios, a expertos externos para facilitar el logro de la meta de excelencia, a la que se debe aspirar en el desarrollo y gestión de los recursos humanos.

El tercer punto consiste en tener presente que para que los individuos progresen en la organización, es decir, que avancen de una etapa de carrera hacia la siguiente, deben demostrar habilidad en la ejecución de las funciones que les serán encomendadas en la siguiente etapa, por lo que el desarrollo de carrera es fundamentalmente una responsabilidad del propio individuo.

Naturalmente, la organización puede facilitar o dificultar ese desarrollo individual mediante sus políticas y métodos de dirección y de trabajo. La organización debe poner una especial atención en aquellos individuos con el mayor potencial para aportar ideas y acciones para el cumplimiento de la misión y los objetivos de la organización, y que tienen la capacidad y características suficientes para desempeñarse exitosamente en las etapas III y IV, ya que de no hacerlo así propiciaría un desperdicio de recursos, o este personal pudiera abandonar la organización en busca de oportunidades de crecimiento donde ejercer influencia, obtener reconocimiento por sus contribuciones y desarrollarse de mejor manera.

Las diferentes estrategias de negocios originan sus propias necesidades de personal, lo que a su vez repercute en las estrategias de recursos humanos necesarios para asegurar el éxito de la organización.

La estrategia de recursos humanos debe orientarse a la selección, desarrollo y motivación del personal. London [61] define la motivación de carrera en términos de:

- 1) Fuerza de carrera, es decir, personas que se caracterizan por una gran seguridad en sí mismas, voluntad en el logro, independientemente del reconocimiento que se les dé.
- 2) Capacidad de autocrítica, para establecer metas de carrera precisas, a partir de la percepción de las propias fuerzas y debilidades.
- 3) Identidad, que se expresa en la dirección de la propia carrera y el deseo de alcanzar posiciones elevadas en la organización.

En la Figura 4.1 se presentan las estrategias de recursos humanos ante diferentes situaciones organizacionales, así como los niveles de apoyo para la motivación de las carreras ante el inicio de un negocio y en la reorientación del mismo. En el caso de la GIT, se considera que la organización se encuentra en etapa de reorientación.

Figura 4.1

ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS EN DIFERENTES SITUACIONES ORGANIZACIONALES Y NIVELES DE APOYO PARA LA MOTIVACION DE LAS CARRERAS.

		APOYO PARA LA MOTIVACION DE CARRERAS	
		ALTA	BAJA
S I T U A C I O N	AL INICIO DE UN NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuidadosa selección del personal.</li> <li>- Participación del personal en la planeación.</li> <li>- Oportunidades de desarrollo para el personal (capacitación y movimientos de puestos).</li> <li>- Se promueve la innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrataciones y despidos del personal según sea necesario.</li> <li>- No se invierte en la capacitación del personal.</li> <li>- La organización se orienta en una sola dirección.</li> <li>- La alta dirección toma las decisiones implicando que el personal participe en ellas.</li> </ul>
	EN LA REORIENTACION DE UN NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación abierta y discusión de metas corporativas.</li> <li>- Participación del personal en la planeación.</li> <li>- Capacitación y reentrenamiento constante.</li> <li>- Confianza en el personal para la implementación de las nuevas estrategias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los planes se mantienen en secreto hasta que se hace necesario dárselos a conocer al personal.</li> <li>- Rigidez de la alta dirección en el control de la implementación de los planes.</li> <li>- Los cambios se realizan en forma precipitada o con una lentitud desalentadora.</li> <li>- El personal que carece de las habilidades necesarias es despedido; se contrata personal que posea las habilidades requeridas.</li> </ul>

Adeptado de London, 1990.

Asimismo, los individuos enfrentan problemas motivacionales que pueden originarse por situaciones como las siguientes:

- a) Con frecuencia, el personal tiene un falso concepto sobre lo que es el desarrollo en la organización, ya que está basado en el modelo tradicional de la empresa como una pirámide, y si después de un tiempo no se alcanzan los peldaños más altos en esa estructura, los empleados tienden a manifestar frustración e inquietud por abandonar la organización.
- b) El personal profesional que ingresa a la empresa con títulos universitarios y altas expectativas de desarrollo, no siempre da los frutos esperados una vez que se enfrenta a situaciones de trabajo por desconocer su potencial y los puestos donde mejor puede desarrollarse.

- c) Los empleados que llevan cierto tiempo en la organización, y que realizan sus labores en forma productiva, llegan a una etapa en la cual manifiestan frustración, falta de interés y motivación hacia el trabajo, debido a la rutina en que han caído en sus puestos y a la falta de expectativas de progreso en la organización.
- d) Cuando un empleado anuncia su retiro de la organización, o por algún otro motivo se presenta tal situación, los puestos vacantes se cubren con personal improvisado, o bien recurriendo a contrataciones externas, con las consiguientes pérdidas económicas para la empresa.

En síntesis, la idea fundamental de la estrategia propuesta es lograr directivos comprometidos con el sistema de desarrollo de carrera y en el mejoramiento continuo de este proceso, sin descuidar los aspectos motivacionales del personal que conforma la organización.

#### **4.2.2 Objetivo de largo plazo.**

El objetivo principal que se pretende alcanzar es contar con personal preparado para atender las necesidades actuales y futuras de trabajo de la GIT, así como la integración de las expectativas y metas individuales del personal al sistema de desarrollo de carrera.

#### **4.2.3 Objetivos de corto plazo.**

Los objetivos que se proponen son:

- 1) Implantar un sistema de desarrollo de carrera.
- 2) Elaborar la política de desarrollo para el personal profesional.
- 3) Establecer los criterios más adecuados para selección, transferencia y promoción del personal y evaluar el aporte de los profesionales al logro de los objetivos organizacionales.
- 4) Mejorar el trabajo en los órganos encargados del área de recursos humanos, en particular en las funciones directamente relacionadas con el sistema de desarrollo de carrera.

#### **4.3 Escenarios para la implantación del sistema de desarrollo de carrera.**

Toda estrategia necesita plantear los escenarios en los que probablemente se aplicará, con el propósito de tener mayor claridad sobre los obstáculos principales que puede enfrentar.

Los escenarios representan no lo que será el futuro, sino lo que podría ser o lo que se desearía que fuese. Son una herramienta útil en la planeación estratégica, siempre y cuando se empleen para empezar a construir el futuro promoviendo la acción en el presente.

En este sentido, se proponen tres escenarios para anticipar retos y riesgos, descubrir oportunidades, reducir los posibles impactos negativos por retrasos o desviaciones en el desarrollo de los recursos humanos.

**Escenario idealizado:** Se logra la excelencia de los recursos humanos de la GIT.

**Escenario proyectado:** Se logra implantar un sistema de desarrollo de carrera para el personal de la GIT.

**Escenario inercial:** Se mantiene un inadecuado desarrollo del personal de la GIT.

En el futuro inercial se retoma la conclusión general de la situación actual, que se deriva del diagnóstico participativo realizado en 1989. El futuro proyectado plantea la situación deseable de alcanzar en un mediano plazo. El futuro idealizado marca el propósito que se pretende alcanzar a largo plazo.

#### **4.4 Criterios de éxito.**

Para tener un sentido real de los avances en la implantación del proyecto, los criterios principales que conviene considerar son:

1. Lograr la aprobación por parte de los directivos del proyecto en lo general y en particular de los resultados que se esperan obtener.
2. Contar con un sistema de desarrollo de carrera y de información de recursos humanos funcionando correctamente en las unidades centrales y regionales.
3. Contar con políticas, normas e instrucciones para el personal responsable de la administración de recursos humanos y desarrollo de carrera, suficientemente explicadas y divulgadas.
4. Establecer indicadores para medir y evaluar la efectividad del sistema y los costos que se deriven de su operación.

#### 4.5 Condiciones para la implantación del sistema de desarrollo de carrera.

El sistema de desarrollo de carrera deberá reunir las siguientes características:

- Flexibilidad, para que permita la modificación y actualización dinámica de programas acordes a la estrategia y planes de la organización.
- Asegurar en el menor tiempo posible la formación de los recursos humanos requeridos.
- Congruencia con los esquemas de desarrollo que se establezcan en el programa de calidad total de la GIT.

Para el proceso de implantación del sistema de desarrollo de carrera, se requiere cubrir los siguientes aspectos:

- 1) Identificar los requerimientos de personal en los diferentes niveles de la organización, de conformidad con los planes estratégicos de la misma.
- 2) Reclutar, seleccionar e integrar al personal necesario, de acuerdo con los requerimientos anteriores.
- 3) Diagnosticar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, estableciendo prioridades en función de objetivos y niveles.
- 4) Institucionalizar los programas de capacitación y desarrollo del personal, de acuerdo con los diagnósticos realizados.

Es importante plantear cuáles son las principales condiciones que se deben tener para facilitar la implantación del sistema, entre las que se encuentran:

1. El desarrollo de carrera deberá considerar al total de profesionistas adscritos a la GIT, ubicados en diferentes centros de trabajo dispersos por la República Mexicana.
2. Ajustarse al marco normativo de capacitación y desarrollo de los recursos humanos en Pemex.
3. Considerar la misión de la GIT, que consiste en: "Coadyuvar al mejoramiento continuo de la calidad y rentabilidad de las áreas de negocios de Petróleos Mexicanos, mediante la promoción y suministro de servicios derivados de las tecnologías de la Información adecuadas a sus necesidades, sobre la base de un sano equilibrio entre oportunidad y competitividad" [25].
4. Contar con los resultados de una encuesta del personal profesional lo más completa posible, mediante la cual se obtenga información curricular, trayectoria de carrera, contribuciones a la organización y expectativas individuales en la GIT, con objeto de

proponer metas de desarrollo para cada caso. Este punto, a la fecha, ya fue cubierto al aplicarse el cuestionario de la encuesta, mismo que se incluye en el Apéndice A de este trabajo.

A partir de la información obtenida de la encuesta se pueden evaluar los conocimientos y experiencia de los profesionistas, determinar la brecha entre la capacidad del personal y los requerimientos de desempeño en el puesto, y detectar las necesidades de desarrollo para su trabajo actual y en el área o especialidad que le resulte más apropiada en el futuro.

Asimismo, la encuesta permitió conocer las expectativas personales de desarrollo, intereses y preferencias hacia funciones específicas y las limitaciones personales diversas (geográficas, de tipo familiar, escolar, salud u otras) de un total de 347 profesionistas que conforman la GIT.

Además, el análisis de las expectativas del personal y su utilización para ubicar al personal de la dirección media, indica que un 90% de los profesionistas fueron ubicados conforme a sus expectativas. (Ver Apéndice A).

Una condición muy importante es tener un manual de descripción de puestos, o al menos los perfiles, en los que en una primera etapa se aplicarán los planes de carrera en la nueva organización. Esto es, se deben determinar los principales requerimientos de aptitudes, habilidades y conocimientos para los puestos de la organización, de acuerdo con sus objetivos, funciones y responsabilidades, a fin de que éstos se ocupen con el personal idóneo.

#### 4.6 Capacitación y desarrollo de carrera.

Entre el desarrollo de carrera y la capacitación existe un estrecho vínculo, por lo que los programas de capacitación deberán diseñarse para apoyar los planes de desarrollo de carrera del personal, a fin de permitir la actualización y especialización de los profesionistas de la GIT. Es conveniente que los programas de capacitación sigan una estrategia de diferenciación por etapas de carrera.

Sheppeck y Rhodes, de la compañía Honeywell Inc. [92], sugieren que las tendencias que prevalecerán en la presente década respecto al desarrollo ejecutivo, serán:

1. El desarrollo ejecutivo seguirá manteniendo el estilo y cultura de la organización.
2. Ampliación de la perspectiva ejecutiva en aspectos que van más allá de la planeación. La ejecución y el control ganarán importancia. Se requerirá un mayor entendimiento de los ejecutivos en la ética y economía actuales del mundo.

- Habrá un mayor crecimiento en los asuntos del personal ejecutivo para brindar atención y dirección a las actividades de desarrollo de su personal.
- Se enfatizar  la visión integral de la persona y su carrera, en lugar de la capacitación en actividades aisladas.

En la Figura 4.2, se propone para la GIT un modelo de capacitación por etapas de carrera, para el cual se consideran los diferentes puestos en que se encuentra el personal, así como la capacitación, entrenamiento o desarrollo recomendado para cada etapa.

Figura 4.2

MODELO DE CAPACITACION Y ETAPAS DE CARRERA PARA LA GIT						
Etapas de Carrera	Inducción, Filosofía y Misión	Técnica en Sistemas y Equipos	Habilidades Administrativas, Mejoramiento del Desempeño en Calidad y Productividad	Habilidades en Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Comunicación, Aspectos de Negocios y Competitividad	Posgrado Educación Formal	Calidad total: trabajo en equipo y Actualización en el Puesto
I	X	X				X
II		X	X		X	X
III			X	X	X	X
IV			X	X		X

Mediante el esquema propuesto y para el caso del desarrollo de ejecutivos, se buscar  fortalecer habilidades para una visión global del entorno y aprovechar las oportunidades de negocios, mantener actualizada la dirección y misión de la organización y mejorar el liderazgo ante el personal, con la consecuente repercusión en el mejoramiento de la

efectividad de la empresa [1]. Esto es, se trata de cambiar el enfoque tradicional de desarrollo ejecutivo hacia otro moderno que permita mejorar la efectividad ante los retos de la competencia y prepararse desde ahora para el futuro, (ver Figuras 4.3 y 4.4).

Figura 4.3

COMPARACION DE UN MODELO TRADICIONAL PARA DESARROLLO DIRECTIVO CON UN MODELO EMERGENTE	
MODELO TRADICIONAL	MODELO EMERGENTE
1. Enfatiza en lo educativo, en la necesidad de directivos bien preparados y con amplios conocimientos.	1. Consultivo: Creciente necesidad de directivos capaces de enfrentar asuntos estratégicos y tácticos.
2. Directivos centrados principalmente en la efectividad individual.	2. Directivos centrados principalmente en la efectividad de la organización.
3. Orientados principalmente hacia el análisis de posiciones y las aptitudes requeridas.	3. Análisis de las características actuales de negocios y de las aptitudes requeridas.
4. Dirigido a individuos en particular.	4. Dirigido al cuerpo directivo o a equipos de trabajo.

Berry, 1990.

Figura 4.4

CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO EJECUTIVO EN LA ACTUALIDAD Y EN EL FUTURO	
AHORA	EN EL FUTURO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El líder que todo lo sabe.</li> <li>• Visión interior.</li> <li>• Predice el futuro a partir del pasado.</li> <li>• Se preocupa por las personas.</li> <li>• Posee una visión general.</li> <li>• Utiliza el poder.</li> <li>• Dicta objetivos y métodos.</li> <li>• Solo en la cumbre</li> <li>• Valora el orden.</li> <li>• Utiliza un solo lenguaje.</li> <li>• Inspira la confianza al consejo de administración y de los accionistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El líder en el aprendizaje.</li> <li>• Visión global</li> <li>• Intuye el futuro.</li> <li>• Se preocupa por las instituciones y por las personas.</li> <li>• Facilita la visión general a los demás.</li> <li>• Utiliza el poder y además lo comparte con los demás.</li> <li>• Especifica los procesos.</li> <li>• Es parte de un equipo ejecutivo.</li> <li>• Enfrenta el reto de la acción ante la incertidumbre, como una condición inherente al cambio.</li> <li>• Es multicultural.</li> <li>• Inspira confianza a los dueños, clientes y empleados.</li> </ul>

Conclusiones del seminario efectuado por la ASTD en 1989. Training and Development Journal, 1990

Además, la organización brindará oportunidades en las áreas de:

- a) Entrenamiento y educación (conferencias, cursos de capacitación y seminarios), o bien, cursos formales en instituciones de educación superior (posgrados).
- b) Entrenamiento basado en la experiencia (asesoramiento en el puesto de trabajo, planes de sustitución y sucesión a partir del establecimiento de rutas de carrera).
- c) Entrenamiento bajo supervisión de un mentor, es decir que los trabajadores en una nueva plaza, desarrollen sus labores como aprendices de otro empleado que domine los conocimientos y habilidades requeridos para ese puesto.

#### 4.7 Evaluación del desempeño del personal.

El criterio que se emplea para evaluar el desempeño de los ejecutivos y profesionales es el valor de la contribución personal a la organización durante un periodo dado; es por esto que Dalton y Thompson [19] subrayan lo importante que resulta centrar el desempeño del personal en su contribución en el logro de las metas organizacionales, para facilitar su tránsito de una etapa a otra de carrera, más que realzar la importancia de las cualidades personales de los ejecutivos o profesionales.

Por ello, la evaluación del desempeño del personal debe ser una oportunidad para conocer la percepción que tienen los individuos sobre sí mismos, un auxiliar en la comunicación jefe-subordinado para el análisis de la ejecución actual y la planeación de las futuras actividades y un apoyo en el desarrollo de carrera.

Con el fin de aprovechar al máximo los beneficios de la evaluación del desempeño, se propone el uso del formato que aparece en el Apéndice B. Este formato tiene como objetivos: auxiliar al empleado a mejorar su autoconocimiento y habilidades, facilitar la comunicación jefe-subordinado, convertir las metas organizacionales en objetivos de desarrollo del empleado, y mejorar su evaluación de desempeño. Además, se especifica el procedimiento que se debe seguir para cumplir los objetivos mencionados, revisiones para analizar aspectos que afectan los niveles de desempeño logrados, las sugerencias para mantener el desarrollo continuo del empleado, y las recomendaciones para rutas de carrera, planes de sustitución y sucesión.

#### 4.8 Situación esperada al finalizar el proyecto de implantación de desarrollo de carrera.

A partir de la estrategia propuesta para la implantación del sistema de desarrollo de carrera en la GIT, que se concreta en un plan de acción, los resultados principales que se esperan obtener, son:

- Contar con un manual Integral de normas y procedimientos para las políticas de desarrollo de carrera del personal profesional y directivo, que incluye selección, inducción, promoción, evaluación del desempeño y capacitación.
- Disponer de criterios y especificaciones en la parte correspondiente a desarrollo de carrera, para el sistema de información de recursos humanos.
- Elaborar la metodología que debe utilizarse para selección y promoción del personal, evaluación del desempeño y para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo profesional a corto y largo plazos, así como para la formulación de los planes específicos correspondientes.
- Contar con personal directivo y profesional capacitado en el sistema de desarrollo de carrera, elaboración o aplicación y validación de pruebas de selección, evaluación de desempeño y técnicas de entrevista.

#### 4.9 Costo del proyecto de desarrollo de carrera.

El costo total para la implantación del proyecto de desarrollo de carrera para el personal de la GIT, está determinado por la estrategia para su implantación, los objetivos de corto y largo plazos, la situación que se trata de crear para asegurar el éxito del proyecto, los subsistemas o módulos del sistema integral de carrera, las actividades del plan de acción que son necesarias de realizar y los recursos humanos y materiales requeridos para cada una de las acciones.

En la Figura 4.5 se muestra un diagrama de bloques y un cronograma en el que se representan cuatro etapas o grandes conjuntos de actividades del proyecto: la etapa de planeación (a la que responden los capítulos 1 a 4 de este trabajo), la de implantación, en paralelo con la encuesta, y la de evaluación e inicio del mejoramiento del sistema. Las actividades definidas para el plan de acción para las cuatro etapas requieren aproximadamente 12 meses.

El programa de detalle de las acciones para cada una de las fases, con la duración planeada en horas, los costos estimados y las responsabilidades asignadas, se muestran en los cuadros 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4.

La fase de planeación consta de ocho actividades, con una duración de 1,030 horas, un costo aproximado de 44 millones de pesos (ver Cuadro 4.1). Para la fase de implantación se estiman 382 horas de trabajo, con un costo aproximado de 47 millones de pesos (ver Cuadro 4.2). La fase de la encuesta, con 728 horas de duración, y un costo cercano a

Figura 4.5



100 millones de pesos (ver Cuadro 4.3). La última fase es la de evaluación-corrección para iniciar el mejoramiento del sistema, en la que se considera una duración de 193 horas, un costo aproximado de 87 millones de pesos (ver Cuadro 4.4).

Las diferentes etapas propuestas para la realización del proyecto comprenden el estudio del sistema, diseño de un modelo de carrera, la formulación de la metodología para la aplicación del plan, los cuestionarios para capturar y mantener actualizada la información básica para el sistema, los costos estimados y el tiempo requerido para cada actividad.

En el Cuadro 4.5 se muestran los costos estimados para los recursos humanos de apoyo, la información especializada utilizada para el estudio, los materiales y servicios diversos utilizados para la fase de planeación.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Información del laboratorio vigente (de agosto de 1990 a agosto de 1991) de salarios y prestaciones de Pemex, así como compensaciones económicas proporcionadas al personal de confianza.

Cuadro 4.1

## FASE DE PLANEACION

ACTIVIDAD	Duración (Horas)	Costo (Miles de Pesos)	Responsable
1. Analisis de Procesos de Cambio y de Planeación y Desarrollo de Carrera.	80	3.3	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
2. Estudio sobre Procesos y Sistemas de Desarrollo de Carrera.	176	7.2	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
3. Analisis de Requerimientos de Desarrollo de Carrera para la GIT.	262	10.8	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
4. Diseño de un Modelo Descriptivo de Desarrollo de Carrera.	152	6.3	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
5. Aprobación Interna.	21	2.8	Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
6. Diseño Detallado del Modelo Descriptivo de Desarrollo de Carrera.	152	6.3	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
7. Establecimiento de Criterios Generales para la Implantación del Modelo.	152	6.3	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
8. Diseño de la Metodología de Evaluación del Sistema.	35	1.4	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
<b>TOTAL</b>	<b>1,030</b>	<b>44.4</b>	

Cuadro 4.2  
FASE DE IMPLANTACION

ACTIVIDAD	Duración (Horas)	Costo (Miles de Pesos)	Responsable
1. Actualización Determinación de Necesidades de Desarrollo de los Recursos Humanos.	200	08	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
2. Evaluación Interna del Proyecto.	50	07	Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
3. Aprobación Preliminar del Proyecto.	20	03	Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
4. Elaboración de la Estrategia de Implantación del Proyecto.	70	03	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
5. Establecimiento de Objetivos de Corto y Largo Plazo.	70	03	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
6. Definición de Escenarios y Resultados Esperados.	70	03	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
7. Establecimiento de Criterios para Evaluar el Exito del Proyecto.	50	02	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
8. Evaluación Interna del Programa.	20	03	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
9. Aprobación de la Gerencia.	40	02	Gerente General del Corporativo
10. Aprobación del Personal Directivo.	20	15	Personal Directivo
11. Información y Observaciones del Personal Directivo.	10	02	Personal Directivo
12. Selección de Métodos para Recopilar Información.	140	06	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
13. Elaboración de Políticas, Normas y Procedimientos para el Sistema.	350	30	Unidad Corporativa de Desarrollo de Recursos Humanos
14. Integración de Propuestas en el Manual.	350	46	Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
15. Revisión de la Gerencia de las Propuestas del Manual.	20	01	Gerente General del Corporativo
16. Aprobación por parte del Cuerpo Directivo.	30	23	Personal Directivo
17. Elección del Programa para Prueba Piloto del Sistema.	140	08	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
18. Formación del Cronograma para Prueba Piloto del Sistema.	70	03	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
19. Realizar Seminario en Unidades Seleccionadas para Prueba Piloto del Sistema.	140	54	Unidad Corporativa de Desarrollo de Recursos Humanos
20. Evaluación con Clientes de Desarrollo de Carreras de Pruebas Piloto.	150	54	Unidad Corporativa de Desarrollo de Recursos Humanos
21. Análisis y Procesamiento de la Información.	350	14	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
22. Discusión de Resultados de Prueba Piloto.	70	09	Unidad Corporativa de Desarrollo de Recursos Humanos
23. Efectuar Conexiones del Sistema.	350	14	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
24. Evaluar Costos para Aplicación General del Sistema.	350	14	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
25. Elaborar Cronograma para Aplicación General del Sistema.	350	14	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
26. Informar al Gerente sobre Programa General.	30	02	Gerente General del Corporativo
27. Informar al Cuerpo Directivo sobre Aplicación General del Sistema.	30	23	Personal Directivo
28. Seminario sobre Aplicación del Sistema con Unidades Regionales de Desarrollo Organizacional.	140	95	Todas las Unidades de Desarrollo Organizacional, Central y Regionales
29. Diseño de Parámetros e Indicadores para Evaluar el Sistema.	140	08	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
<b>TOTAL</b>	<b>3820</b>	<b>471</b>	

Cuadro 4.3  
ACTIVIDADES DETALLADAS DE LA ENCUESTA

ACTIVIDAD	Duración (Horas)	Costo (Miles de Pesos)	Responsable
1. Lineamientos de la Dirección.	7.0	0.9	Gerente General del Corporativo
2. Entrevistas con Personal.	21.0	0.9	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
3. Selección de Tomas.	21.0	0.9	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
4. Elaboración de Cuestionarios.	14.0	0.6	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
5. Revisión de Cuestionarios.	14.0	1.9	Unidad Corporativa de Desarrollo de Recursos Humanos
6. Prueba de Campo de Cuestionarios	35.0	1.4	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
7. Impresión de Cuestionarios Definitivos.	14.0	0.6	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
8. Identificación de Grupos de Encuesta.	35.0	1.4	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
9. Difusión de la Encuesta.	14.0	0.6	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
10. Preparación de Formatos para la Encuesta.	14.0	0.6	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
11. Distribución de Cuestionarios.	21.0	0.9	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
12. Recuperación de Cuestionarios.	70.0	2.9	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
13. Preparación de Base de Datos.	70.0	2.9	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
14. Procesamiento de Datos.	105.0	0.8	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
15. Elaborar conclusiones.	70.0	2.9	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
16. Obtención de Resultados Preliminares.	35.0	1.4	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
17. Lineamientos de la Dirección General.	7.0	0.9	Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
18. Informe de Resultados.	21.0	1.8	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
19. Preparación a Unidades de Desarrollo Organizacional Regionales.	35.0	23.7	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
20. Análisis de Resultados para Mejoramiento con Unidades de Desarrollo Organizacional Regionales	70.0	47.5	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
21. Elaboración del Informe Final.	35.0	4.7	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
<b>TOTAL</b>	<b>728.0</b>	<b>100.2</b>	

Cuadro 4.4

## FASE DE EVALUACION / CORRECCION

ACTIVIDAD	Duración (Horas)	Costo (Miles de Pesos)	Responsable
1. Analizar Resultados del Sistema de Desarrollo de Carrera.	70.0	2.9	Analista - Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional
2. Evaluación Participativa del Sistema.	14.0	9.5	Todas las Unidades de Desarrollo Organizacional Central y Regionales
3. Informe General de Resultados y Propuesta de Mejoramiento.	4.0	3.0	Personal Directivo
4. Corrección y Mejoramiento del Sistema.	105.0	71.2	Todas las Unidades de Desarrollo Organizacional Central y Regionales
<b>TOTAL</b>	<b>193.0</b>	<b>86.6</b>	

Cuadro 4.5

**PRESUPUESTO DE COSTOS PARA EL DESARROLLO  
DE LA FASE DE PLANEACION**

CONCEPTO	MONTO (Miles de Pesos)
----------	---------------------------

**I. Recursos Humanos.**

1. Capturista de Datos.	1,000.0
2. Secretaria.	1,000.0

**II. Recursos Materiales.**

1. Libros.	2,000.0
2. Revistas.	1,000.0
3. Artículos.	500.0
4. Informes.	300.0
5. Fotocopias.	200.0
6. Transporte.	100.0
7. Llamadas Telefónicas.	100.0
8. Papelería.	1,500.0
9. Computadora Personal.	5,000.0
10. Adquisición de Software.	5,000.0
11. Indirectos e Imprevistos.	1,000.0
<b>TOTAL</b>	<b>18,700.0</b>

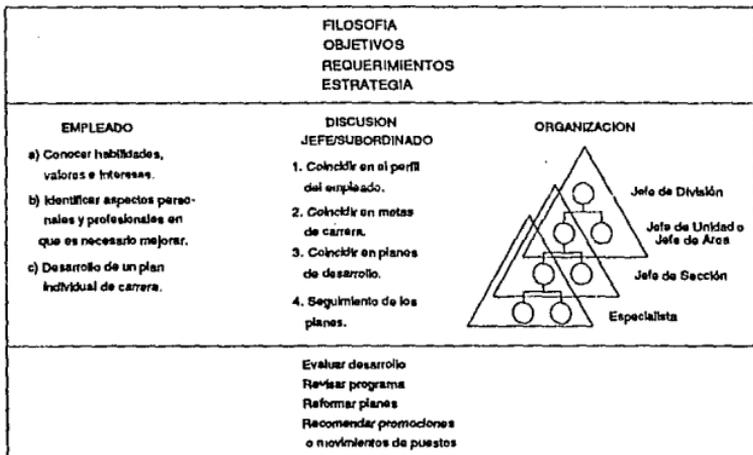
#### 4.10 Evaluación de resultados, subsistemas de medición y control. [48]

El sistema de desarrollo de carrera como proceso planeado requiere de un subsistema de control y medición para evaluar sus resultados, comparar éstos con el logro de los objetivos y actuar en consecuencia sobre las desviaciones.

El control del desarrollo de carrera debe abarcar a todos los niveles de la organización. El control amplio es ejercido por el personal directivo, el cual se complementa con un control por parte del personal supervisor y operativo (ver Figura 4.6). Consta fundamentalmente de criterios para el autocontrol sobre los "productos finales" (planes de reemplazo y sucesión), de tener una clara definición de sus características, las especificaciones con las que debe operar, y los procedimientos que es necesario seguir. Todo ello sustentado en una estrategia de apoyo para impulsar la motivación del personal, atendiendo sus expectativas de carrera y la situación de la organización (ver Figura 4.1).

Figura 4.6

#### MECANISMOS DE CONTROL DEL SISTEMA DE DESARROLLO DE CARRERA



El papel principal del personal directivo es el de ejercer la gestión estratégica en el desarrollo de los recursos humanos. Esto es, asegurarse que opera correctamente el sistema y que un adecuado control permite garantizar la efectividad del desarrollo de

carrera en todos los niveles organizacionales. Otra de las funciones directivas, es la de motivar a los supervisores, para que se conviertan en un elemento clave para la operación, mantenimiento, control, evaluación y corrección del sistema.

Una evaluación efectiva se consigue cuando se definen objetivos medibles, específicos, centrados en resultados, alcanzables y limitados en el tiempo [86] y [27]. Para evaluar los objetivos es necesario establecer estándares, indicadores y un método de medición [63].

Para el sistema de desarrollo de carrera, los estándares e indicadores deben relacionarse con el comportamiento organizacional y el desarrollo del personal, claramente orientados a medir resultados. Además, los estándares e indicadores deben estar adecuadamente estructurados, mediante definiciones que tengan el mismo significado para todos aquellos que intervengan en la evaluación. Todo ello con el fin de minimizar los errores que introduce la percepción humana en procesos organizacionales y de administración de personal.

Es ampliamente conocido que los subsistemas de medición de procesos tecnológicos están sumamente desarrollados, no así los organizacionales o de desarrollo de personal, que se encuentran en sus primeras fases de evolución si se comparan con los de las ciencias exactas. [49].

La información que se obtiene a partir de los parámetros e indicadores permite operar, mantener y mejorar el sistema de desarrollo de carrera. Además, facilita el análisis de tendencias en conductas del personal, costos y beneficios con bases más sólidas.

El siguiente es un ejemplo para la evaluación de la efectividad del sistema de desarrollo de carrera:

1. Parámetro: planes de reemplazo.
2. Indicador: % de planes de reemplazo cumplidos.
3. Método de medición: relación entre el número de planes de reemplazo cumplidos sobre el número de planes de reemplazo elaborados.

#### **4.11 Beneficios para la organización.**

Uno de los beneficios principales es que mejoran las condiciones para predecir las necesidades de recursos humanos y se pueden planear ascensos, reemplazos y sucesiones, con base en evaluaciones cuantitativas y estadísticas. Para ello se identifica el potencial de los candidatos para futuros puestos, a quienes se encomiendan actividades o responsabilidades que apoyen su desarrollo.

**La empresa encontrará mayor efectividad en sus programas de entrenamiento y desarrollo, ya que los empleados serán más selectivos en sus requerimientos de capacitación y ésta se relacionará directamente con sus actividades laborales y con la etapa de carrera por la que transcurren.**

**Asimismo, la organización podrá enfrentar de mejor manera los problemas motivacionales que implica el desarrollo de sus empleados, apoyándolos en la realización de sus metas de carrera.**

## CAPITULO V

### APLICACION DEL DESARROLLO DE CARRERA EN EL PROCEDIMIENTO DE SELECCION DE PERSONAL EN EL PROCESO DE REORGANIZACION DE LA GIT

En noviembre de 1990 fue aprobado por la Subdirección Técnica Administrativa el organigrama de la GIT (ver Figura 5.1) y nombrados los 14 funcionarios que ocuparían los puestos del primero y segundo nivel jerárquico. Seleccionar al personal idóneo que se desempeñaría en los puestos de alta dirección no fue difícil, considerando la pequeña cantidad de puestos por cubrir y el número reducido de candidatos potencialmente elegibles. En cambio, el proceso de selección para los siguientes niveles jerárquicos, por el número mucho mayor de puestos y de profesionistas implicados, determinaba una situación compleja que ameritaba estructurar un sistema innovador y efectivo para la solución de los problemas planteados en la selección.

En enero de 1991, el grupo de trabajo de desarrollo organizacional de la GIT empezó a analizar el problema de manera integral. Se decidió seguir el criterio de vincular la selección de personal con el desarrollo de carrera, a partir del modelo y la filosofía planteados en esta tesis. Concretamente se aplican las ideas presentadas en el Esquema para un plan individual de desarrollo (Figura 2.1) y las Actividades detalladas de la encuesta (Cuadro 4.3).

Del Esquema se retomó el punto de limitaciones geográficas, en el que se deben considerar aspectos de tipo personal, familiar, de salud, académicos y otros que puedan dificultar la reubicación del profesionista. En el Apéndice A se muestra el módulo de expectativas de reubicación diseñado para obtener información sobre las funciones de interés y las limitaciones del personal. A partir del Cuadro 4.3 se elaboró un programa para realizar una encuesta de recursos humanos, cuyo cronograma se muestra en la Figura 5.2.

La reubicación de los profesionistas de la GIT requirió decidir quién quedaría en qué puesto. Como es un problema de toma de decisiones, se optó por seguir la siguiente secuencia: disponer de información en la que participaran los profesionistas, a partir de ella que los jefes de unidades corporativas y de zona generaran opciones, y elegir una de éstas como alternativa de solución. El paso posterior fue diseñar un esquema que permitiera especificar el procedimiento para la selección de personal (ver Figura 5.3).



Figura 5.2

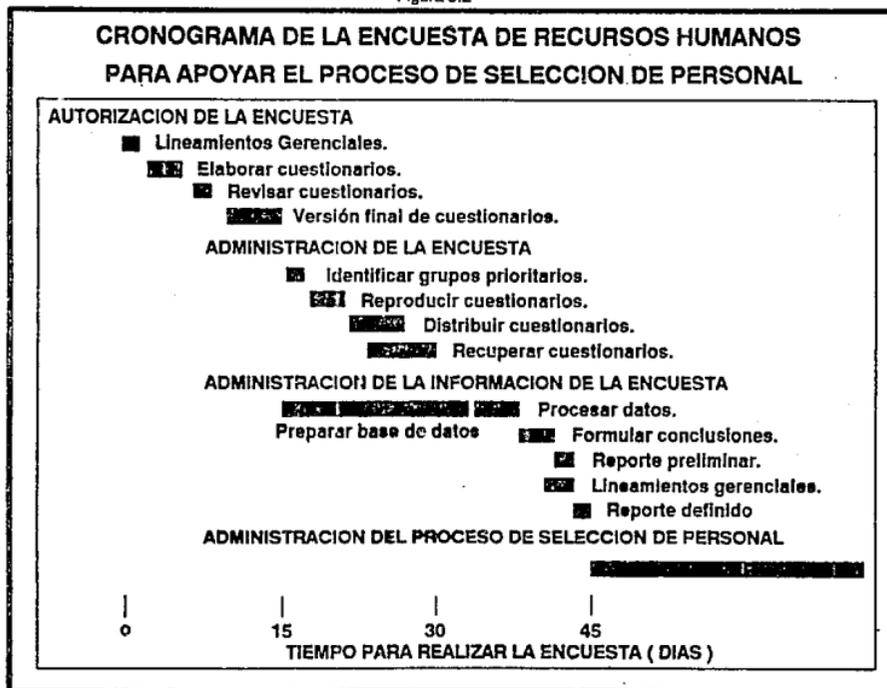
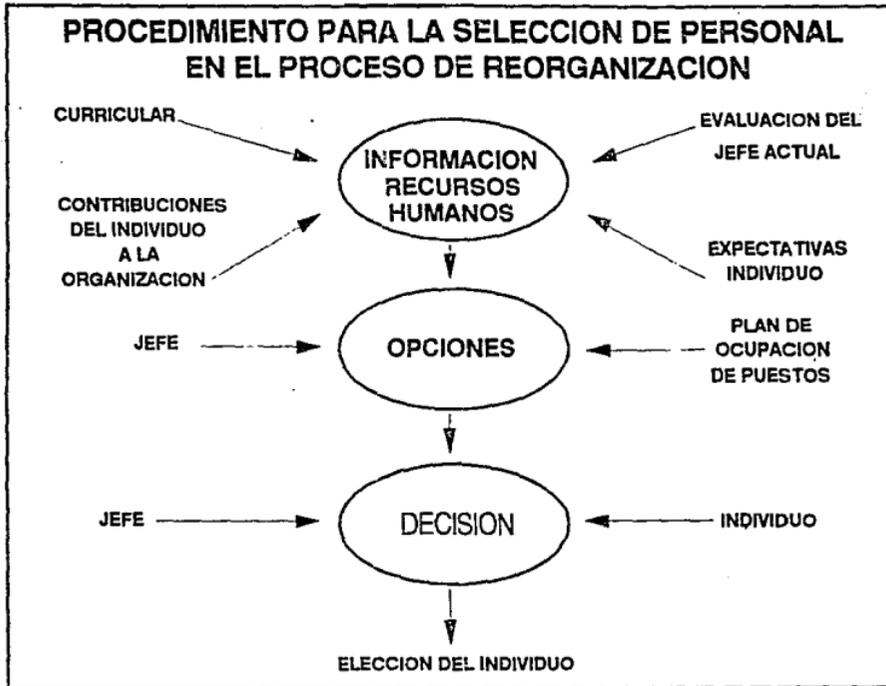


Figura 5.3



En la Figura 5.4 se muestra una matriz en la que se representan los tipos y grados de complejidad y dificultad para trasladar al personal profesional, de los puestos de la estructura anterior a los puestos de la nueva organización. El cambio organizacional de la GIT es de tal magnitud, que no se dará el caso en que un profesionalista quede ubicado en la misma función ni en el mismo departamento, porque las funciones y los departamentos serán diferentes.

Para los puestos considerados de dirección media se tendrán que cubrir 3 asesorías ejecutivas, 16 superintendencias corporativas, 39 coordinaciones corporativas, 7 jefaturas adjuntas de zona, 28 superintendencias de zona, 70 coordinaciones de especialidad, 57 coordinaciones de área y 27 coordinaciones de servicio. Un total de 247 puestos de dirección media para los cuales se analizarán a 347 profesionistas potencialmente seleccionables. El total de puestos para profesionales en la nueva estructura de organización es de 550, por lo que habrá necesidad de contratar personal adicional.

### 5.1 Procedimiento para la selección de personal

El procedimiento es una estrategia que se sigue para integrar a los nuevos grupos de trabajo con la mayor efectividad posible. El método se fundamenta en conocer las principales contribuciones del personal a la GIT, avaladas éstas por el jefe inmediato; la trayectoria dentro de la organización, expresada en la historia curricular, y las expectativas individuales.

Las metas fijadas para el proceso de selección de personal fueron:

- 1) Integrar los equipos de trabajo con el personal más valioso de la gerencia.
- 2) Conciliar los intereses de la organización con las expectativas individuales de desarrollo profesional.
- 3) Propiciar un clima organizacional que permita avanzar en la dirección que marca la misión y objetivo de la gerencia.

Una síntesis de los lineamientos gerenciales que se siguieron es:

- a) Privilegiar la integración de las unidades organizacionales con el personal de mayor experiencia, sobre todo en los puestos de dirección.
- b) Propiciar la formación de grupos naturales de trabajo con alto grado de integración como equipos.
- c) Optimizar costos y disminuir el grado de dificultad para la consolidación del personal en sus nuevos puestos de trabajo.

Un esquema de la forma en que se realizó el proceso de selección se muestra en la Figura 5.5.

Figura 5.4

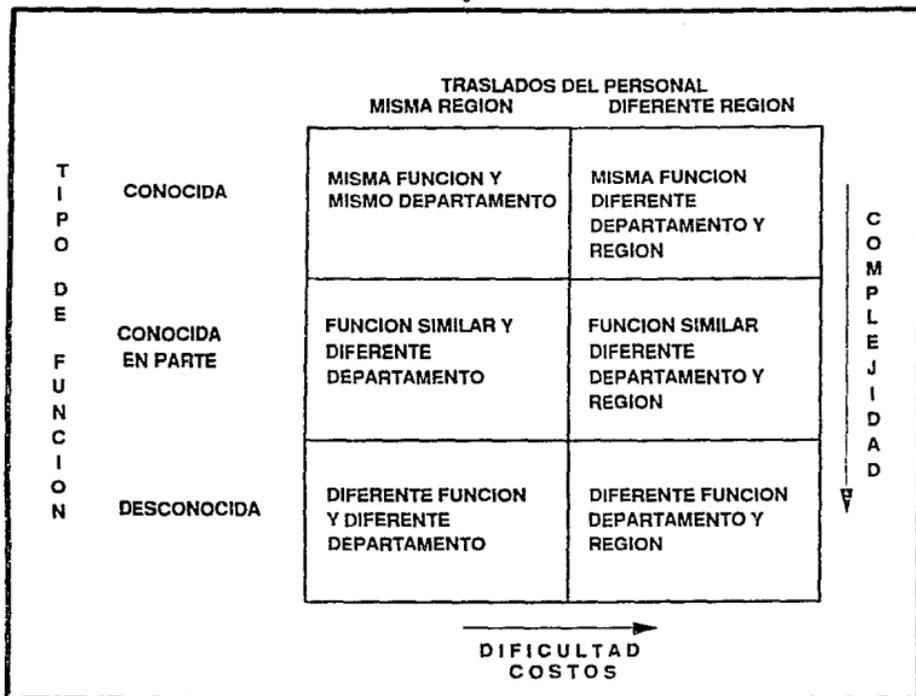
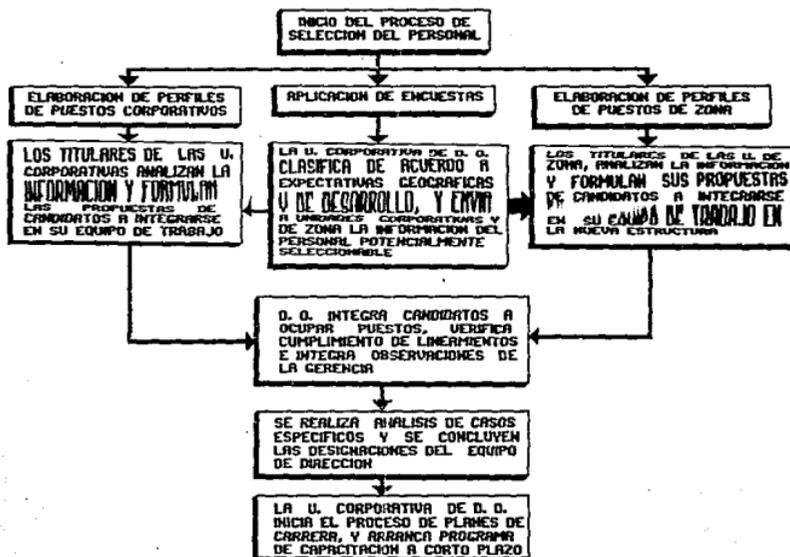


Figura 5.5

PROCESO DE SELECCION DEL PERSONAL QUE CUBRIRA LOS PUESTOS DE LOS SIGUIENTES NIVELES JERARQUICOS DEL 3º AL 5º NIVEL EN LAS ZONAS Y 3º Y 4º EN EL CORPORATIVO EN LA NUEVA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DE LA G.L.T.



## **5.2 Encuesta de recursos humanos y proceso de selección**

La principal herramienta utilizada en el procedimiento de selección es la encuesta, cuyo propósito fundamental es integrar un sistema de información de recursos humanos. Para la aplicación de la encuesta se elaboró el cuestionario presentado en el Apéndice A, se distribuyeron los cuestionarios entre el personal, y los datos obtenidos fueron recuperados a partir de un programa de computadora diseñado especialmente para integrar una base de datos utilizando computadoras personales y transmitiendo la información a través del correo electrónico de Pemex. Cada cuestionario consta de tres módulos básicos: curricular, expectativas del individuo y contribuciones a la organización.

El tener computarizada la realización de la encuesta, permitió lograr una gran efectividad, rapidez y flexibilidad en la administración de la información obtenida con los datos de 390 cuestionarios (347 de personal en puestos profesionales y 43 de profesionistas que actualmente ocupan puestos técnicos). Esto es, la captura de datos, las modificaciones o actualizaciones, el procesamiento de la información y los diversos reportes, permitieron llevar la gestión del proceso de selección de personal con gran efectividad.

El procesamiento de la información permitió a la Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional clasificar los cuestionarios de acuerdo con las expectativas geográficas y de desarrollo, así como obtener reportes específicos con los datos del personal potencialmente seleccionable. Los reportes fueron entregados a los jefes de las unidades corporativas y de zona, para que conocieran al personal interesado en colaborar con ellos en los departamentos a su cargo.

Cada reporte individual permite inferir un perfil de los conocimientos y habilidades que posee cada profesionista, y si éstos cumplen los requerimientos del perfil del puesto, aumentándose con ello la probabilidad de que el nombramiento producirá los resultados esperados en el nuevo puesto. El procedimiento incluye la realización de entrevistas y consultas, lo que permite flexibilidad en el proceso de selección.

La evaluación de los cuestionarios y reportes entregados fue responsabilidad del jefe de la unidad corporativa o de zona. A partir del currículum del personal se ponderó la experiencia que tienen en la organización; se conocen los puestos que ha ocupado, la formación académica, la capacitación, el interés mostrado por su propio desarrollo profesional y sus inclinaciones de carrera.

Con esta información los jefes formularon sus propuestas de candidatos a integrarse en sus unidades de trabajo en puestos de dirección correspondientes al tercer nivel jerárquico. Posteriormente se integrará al cuarto nivel jerárquico, y así sucesivamente.

La Unidad Corporativa de Desarrollo Organizacional integró las propuestas de candidatos para ocupar puestos del tercer nivel jerárquico, verificó el cumplimiento de los lineamientos y presentó las propuestas al Gerente de la GIT para su revisión, analizar casos especiales, y concluir con la validación de las propuestas como designaciones.

En la figura 5.6 se muestran los resultados del proceso de selección de funcionarios para ocupar 53 puestos del tercer nivel jerárquico. El 90.56% de los profesionistas fue designado para ocupar un puesto que coincide con una de las tres expectativas que él mismo señaló en la encuesta; 7.55% ocuparán puestos que no coincidan con su preferencia planteada inicialmente, pero sí con su acuerdo negociado.

### **5.3 Otras posibles aplicaciones de la encuesta de recursos humanos**

En el cuadro 5.1 se muestra la distribución de frecuencias de antigüedad en Pemex y la GIT, así como la edad de los profesionistas.

El método seguido para obtener las antigüedades y edad del cuadro 5.1 fue el siguiente:

- 1) En la base de datos del personal se ordenaron las fechas de ingreso de los profesionistas a Pemex.
- 2) Se elaboró un programa de computadora para calcular la antigüedad al restar la fecha de ingreso a la fecha actual (la fecha oficial en que se realizó la encuesta).
- 3) Los datos obtenidos se redondearon (fracciones mayores o iguales a 0.5 se consideraron como un entero) utilizando el mismo programa.
- 4) Los datos calculados se acumularon en dos registros, uno de paso (temporal) y otro permanente.
- 5) El procedimiento de cálculo diseñado con el programa repitió el proceso descrito en cada uno de los registros de la base de datos.
- 6) Para calcular el promedio aritmético, se sumaron todas las antigüedades en Pemex y se dividió entre el total de registros considerados.
- 7) Se siguió el mismo método para calcular la antigüedad en la GIT y la edad de los profesionistas.

En la figura 5.7 se muestra la gráfica de la antigüedad de los profesionistas en Pemex y la GIT. La gráfica exhibe la tendencia en la población de profesionistas en la GIT: el mayor número de personal con licenciaturas no rebasa los 13 años de antigüedad, con promedios de 10.2 años en Pemex y 7.6 en la GIT.

Figura 5.6

RESULTADOS DEL PROCESO DE SELECCION  
DE FUNCIONARIOS DEL TERCER NIVEL  
JERARQUICO DE LA NUEVA MACROESTRUCTURA

TOTAL DE PUESTOS CONSIDERADOS : 53	}	16 EN UNIDADES CORPORATIVAS
		7 JEFATURAS ADJUNTAS
		29 SUPERINTENDENCIAS EN LAS UNIDADES DE ZONA
		2 ASESORIAS EJECUTIVAS

GRADO DE CONGRUENCIA DE LOS CRITERIOS RECTORES DEL PROCESO :

EXPECTATIVAS/PREFERENCIAS DE LOS PROFESIONALES

- PERSONAL SELECCIONADO DE ACUERDO A SU PRIMERA OPCION	41	77.35 %
- PERSONAL SELECCIONADO DE ACUERDO A SU SEGUNDA OPCION	4	7.55 %
- PERSONAL SELECCIONADO DE ACUERDO A SU TERCERA OPCION	3	5.66 %
- CASOS EN LOS QUE CONCORDO SU PREFERENCIA EN LA FUNCION, MAS NO LA UBICACION GEOGRAFICA ( LA DESIGNACION SE NEGOCIO CON EL CANDIDATO Y EL JEFE DE UNIDAD)	4	7.55 %
- CASOS DE PROFESIONALES QUE NO CONTESTARON LA ENCUESTA	1	1.89 %

Cuadro 5.1

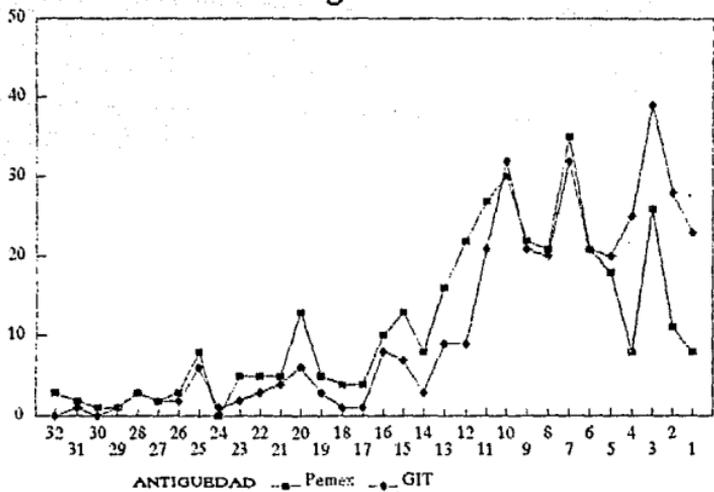
ANTIGUEDAD Y EDAD DE LOS PROFESIONISTAS DE LA GIT  
(MAYO 1991)

PEMEX	
AÑOS	PROFESIONISTAS
32	3
31	2
30	1
29	1
28	3
27	2
26	3
25	8
24	0
23	5
22	5
21	5
20	13
19	5
18	4
17	4
16	10
15	13
14	8
13	16
12	22
11	27
10	30
9	22
8	21
7	35
6	21
5	18
4	8
3	26
2	11
1	8
PROMEDIO: 10.14 AÑOS	

GIT	
AÑOS	PROFESIONISTAS
32	0
31	1
30	0
29	1
28	3
27	2
26	2
25	6
24	1
23	2
22	3
21	4
20	6
19	3
18	1
17	1
16	8
15	7
14	3
13	9
12	9
11	21
10	32
9	21
8	20
7	32
6	21
5	20
4	25
3	39
2	28
1	23
PROMEDIO: 7.64 AÑOS	

EDAD	
AÑOS	PROFESIONISTAS
58	1
57	0
56	0
55	2
54	5
53	3
52	1
51	3
50	2
49	4
48	3
47	6
46	6
45	3
44	3
43	7
42	12
41	14
40	17
39	8
38	13
37	23
36	21
35	20
34	21
33	17
32	18
31	24
30	28
29	26
28	21
27	11
26	20
25	11
24	9
23	3
PROMEDIO: 34.66 AÑOS	

Figura 5.7



La encuesta con la que se integró el sistema de información del personal profesional y que se utilizó como una herramienta fundamental en el proceso de selección, permite un mayor número de aplicaciones, que requieren diversas condiciones organizacionales para ser realizadas (definición de las nuevas categorías, concluir el proceso de selección, etcétera). Ejemplos de aplicaciones adicionales son:

- El determinar las antigüedades de los 53 profesionistas nombrados para ocupar puestos de dirección media, lo que permitirá dar prioridad a los planes de sustitución para aquellos casos que esté cercana su jubilación.
- Establecer un sistema de selección interna para todo el personal de la GIT, para facilitar su reubicación en caso de una reorganización global o una compactación de la estructura.
- Facilitar la elaboración de tablas de reemplazo, previendo las ausencias temporales y preparar los relevos para cubrir los puestos en las fechas previstas.
- Mejorar la elaboración de los planes de capacitación individuales a partir de la información curricular de la base de datos, y con base en ellos realizar los ajustes en los programas de capacitación de la GIT.

Hasta ahora se han iniciado estas aplicaciones del sistema de información de los recursos humanos de la GIT. Sus implicaciones son tan amplias que requerirían un trabajo adicional que rebasa el objetivo de esta tesis. Sin embargo, se consideró conveniente incluirlos como muestra de beneficios adicionales de la implantación del sistema para el desarrollo de carrera. Las conclusiones generales del trabajo se presentan en el siguiente capítulo.

## CONCLUSIONES

Desde principios de 1989, la Gerencia de Ingeniería de Telecomunicaciones, vive un proceso de cambio en todas sus actividades, buscando el mejoramiento en la administración de sus recursos humanos y materiales, así como en la prestación de servicios de tecnologías de la información, circunstancia que resulta propicia para dar un nuevo enfoque a la gestión y desarrollo de su personal.

El proyecto de modernización de la GIT, abrió la oportunidad para implantar un sistema de desarrollo de carrera de sus recursos humanos. El presente trabajo de tesis tiene el propósito de contribuir a la implantación de ese sistema, considerando la compleja y cambiante realidad organizacional, que no sólo presenta oportunidades, sino también riesgos, demoras en la realización de proyectos, ajustes continuos para adaptarse a los cambios en las circunstancias de Pemex, dificultades para la aprobación y disposición del presupuesto para poner en marcha programas y acciones, etcétera.

El desarrollo de carrera en la GIT es un proyecto ambicioso, con el que se busca establecer un clima empresarial que promueva la satisfacción y crecimiento integral de sus recursos humanos, a la vez que contribuya, en la gestión del personal, a elevar la productividad y calidad en los servicios que proporciona la GIT.

Para la implantación del desarrollo de carrera en la GIT, se debe seguir un proceso que inicia con la fase de planeación y continúa con la puesta en marcha del sistema y su operación total, y culmina con su mejoramiento. Todo ello implica una gran cantidad de tiempo, trabajo y costos.

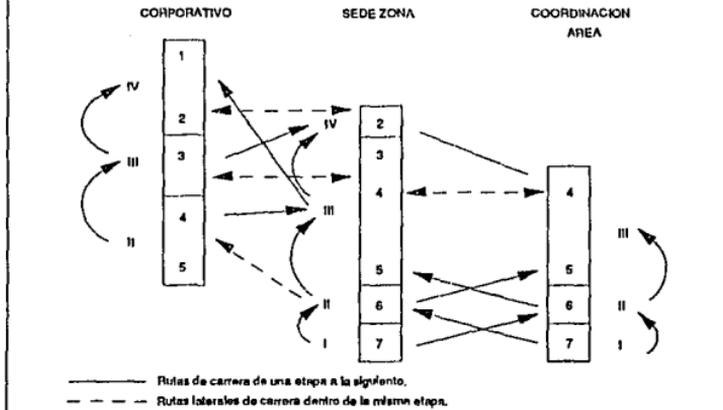
A la fecha aún se encuentra en la etapa de proyecto aprobado; su implantación se irá desarrollando paulatinamente, una vez que entre en operación -también gradualmente- la nueva estructura organizativa de la GIT, la que se prevé quede totalmente integrada a fines de 1992.

Sin embargo, un primer "producto" tangible de la aplicación de la tesis, es el "Plan estratégico para el Desarrollo de los Recursos Humanos Profesionales de la GIT", aprobado en noviembre de 1991 como el plan maestro oficial que contiene la visión, misión, filosofía, políticas, estructura básica del sistema y la estrategia sustentada en modelos y submodelos que regirán la administración y el desarrollo del personal en la nueva estructura de organización de esta dependencia de Pemex.

El plan estratégico está sustentado en la filosofía, conceptos básicos y modelo del desarrollo de carrera plasmados en la tesis, y este primer resultado conlleva diversas implicaciones, algunas de las cuales se mencionan a continuación:

- 1) El sistema ha permitido vincular el desarrollo de los recursos humanos con la reflexión y orientaciones estratégicas de la organización, como un factor esencial que afecta la supervivencia, estabilidad, crecimiento y renovación de la GIT.
- 2) Los programas de capacitación a partir de 1992, se han diseñado de manera tal que no se incurra en el error señalado en el diagnóstico organizacional de la GIT de 1989, respecto a que los programas de capacitación se realizaban en forma fragmentaria y desvinculados entre sí; además de que se impartían como respuesta a necesidades urgentes de adiestramiento o para capacitar al personal conforme a requerimientos tradicionales y de corto plazo.
- 3) Mediante el sistema de desarrollo de carrera se ha iniciado la planeación de los programas de capacitación considerando los requerimientos de corto, mediano y largo plazos, integrando una red de eventos de capacitación que respondan no sólo a la atención de necesidades inmediatas, sino a las previstas para los puestos de la organización en el futuro. De esta manera, se elaboró el programa de capacitación 1992-1994 basado en los requerimientos de los puestos actuales y de la nueva estructura, dirigido al personal ubicado por etapas de carrera y con un enfoque integral que considera los prerrequisitos para el adiestramiento así como los eventos de capacitación subsecuentes, enlazados entre sí.
- 4) Los eventos de capacitación se relacionan estrechamente con las rutas de carrera. Una vez que el personal de la GIT cuente con una idea clara de los movimientos de puestos y las oportunidades de ascenso que ofrece la organización (ver Figura C.1), habrá una mayor probabilidad de que la capacitación que se proporcione al personal sea la adecuada tanto para el puesto que ocupe en ese momento, como para el que tendrá en el futuro próximo. Con ello se optimizarán recursos de la organización, así como tiempo y energía del personal que se capacita.
- 5) Bajo el enfoque del desarrollo de carrera, se adaptó un esquema para la evaluación del desempeño del personal de la GIT, que propicie la comunicación jefe-subordinado. Por ejemplo, en la evaluación del desempeño se establecerán en forma conjunta por el jefe y el empleado, los requerimientos de capacitación del puesto actual del individuo y la preparación necesaria a tiempo, para los trabajos que le serán encomendados en un futuro próximo. En igual forma, la evaluación del desempeño permitirá establecer los planes de sustitución o sucesión para cada individuo.

Figura C.1  
 MODELO DE RUTAS DE CARRERA  
 PARA EL PERSONAL PROFESIONAL DE LA GIT



- 6) Tradicionalmente, las decisiones respecto a los movimientos de los recursos humanos se tomaban unilateralmente por la organización. Ahora, mediante el procedimiento de selección de personal para la reorganización de la GIT, se consideraron las expectativas individuales, sus limitaciones familiares, de salud y otras para su reubicación en diferentes ciudades del país.
- 7) Una aplicación adicional del modelo diseñado para la tesis, es que a partir de él se elaboró un submodelo para la ubicación del personal por etapas de carrera, eludiendo la aplicación de la encuesta propuesta por Dalton y Thompson, que habría significado elevados costos en recursos y tiempo. La diferencia entre la metodología de Dalton y Thompson y la utilizada para el submodelo de la GIT, estriba en que los primeros determinan la etapa de carrera considerando a las personas que desempeñan ciertas actividades, mientras que para la GIT se ubican los puestos por etapas de carrera, según las responsabilidades y actividades asignadas.

Para corroborar la hipótesis de la ubicación de los puestos en las diversas etapas de carrera, se aplicó el cuestionario que aparece en el Apéndice D a una muestra de quince ingenieros que laboran en los diferentes centros de trabajo de la GIT, seleccionados aleatoriamente, y los resultados de su autoevaluación en una determinada etapa de carrera coincidió en todos los casos con su acomodo efectuado conforme al submodelo diseñado para la GIT.

En resumen, se han empezado a evidenciar los beneficios de la implantación de un sistema para el desarrollo de carrera para los recursos humanos de la GIT. En adelante, su éxito dependerá principalmente del grado de compromiso que establezca la alta dirección en la aplicación, mantenimiento y corrección del sistema, y en adaptarlo continuamente a las nuevas necesidades de la organización y del personal que la conforma.

La GIT cuenta con una estrategia de servicios, que en lo fundamental consiste en satisfacer las necesidades en tecnologías de la Información de sus clientes externos. Un complemento básico para esta estrategia es satisfacer, con la misma calidad, las necesidades de desarrollo de sus clientes internos, es decir, los recursos humanos con los que cuenta, ya que son ellos quienes cotidianamente establecen contacto con los clientes externos, y una garantía para proporcionar el mejor servicio, es la de contar en la organización con personal satisfecho con su desarrollo profesional y humano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) American Society of Training and Development, conclusiones del seminario efectuado por la ASTD en 1989. *Training and Development Journal*, 1990.
- (2) *Ibíd.* Datos proporcionados en la reunión de la ASTD celebrada en Westchester, N.Y., en la primavera de 1980 y citados en la revista *Training and Development Journal*, mar. 1981, p. 81.
- (3) Andrade, H. "La administración de recursos humanos en México: una investigación". *Management Today en español*. Instituto Gerencial de México, A.C. Anuario Gerencial 1988-1989, Vol. 6, pp. 7-25.
- (4) Arnot, N. "Career Quest. Take two". *Executive Female*, may/jun 1987, pp. 19-25.
- (5) Arthur, M.B. "Career Development and participation at work: Time for mating?". *Human Resource Management*, Verano 1988, 27(2), pp. 181-199.
- (6) Bardsley, C.A. "Training trends. Improving employee awareness of opportunity at IBM". *Personnel*, abr. 1987, pp. 58-63.
- (7) Beam, H.H. "A framework for personal development". *Human Resource Management*, verano 1980, pp. 2-8.
- (8) Blessing, B. "Career planning: five fatal assumptions". *Training and Development Journal*, sep. 1986, pp. 49-50.
- (9) Bragg, A. "Should you make a lateral move?". *Sales and Marketing Management*, jun. 1989, pp. 70-75.
- (10) Briscoe, D.R. "The 10 commandment of development". *Training and Development Journal*, ago. 1987, pp. 54-56.
- (11) Burack, E.H. *Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos. Una orientación estratégica*. Ed. Díaz Santos, Madrid, 1990, p. 397.
- (12) Casey, T.F. y J. Salino. "Channeling careers. Counselin employees for their own good". *MW*, oct. 1985, pp. 32-33.
- (13) Carnevale, A.P. y E.R. Schultz. "Evaluation framework, design, and reports". *Suplemento de Training and Development Journal*, jul. 1990, pp. 5-16.
- (14) Cornforth, S. "Who's managing your career?". *CA Magazine*, jul. 1980, pp. 69-72.

- (15) **Ibid.** "Playing open house, rather than cat and mouse". **CA Magazine**, sep. 1987, pp. 42-46.
- (16) Courtney, R.S. "A Human Resource Program that helps management and employees prepare for the future". **Personnel**, may. 1986, pp. 32-40.
- (17) Cross, L. "Career management development: a system that gets results". **Training and Development Journal**, feb. 1983, pp. 55-56.
- (18) Cummings, T.G. y E.F. Huse. **Organizational Development and Change**, West Publishing Co., 4a. ed., St. Paul, 1989, pp. 1-5 y 362-364.
- (19) Dalton, G.W. y P.H. Thompson. **Novations. Strategies for Career Management**, ed. Scott, Foresman and Company, Glenview, 1986, pp. 1-13.
- (20) Edmond, A. "Building a bridge to a new career". **Black enterprise**, may. 1989, pp. 96-100.
- (21) Falvey, J. "Career navigation". **Training and Development Journal**, feb. 1988, pp. 32-36.
- (22) Fernández Sánchez, E. y Z. Fernández Casariego. **Manual de dirección estratégica de la tecnología. La producción como ventaja competitiva**. Ed. Ariel, 1a. ed., Barcelona, 1988, pp. 72-73.
- (23) Getty, Ch. "Tapping the power for career development". **Training and Development Journal**, feb. 1986, pp. 36-37.
- (24) Gilley, J.W. "Career Development as a partnership". **Personnel Administrator**, abr. 1988, pp. 62-68.
- (25) GIT. **Proyecto de Reorganización**, 15 nov. 1990.
- (26) GIT. **Resultados del diagnóstico participativo de la GIT**, México, sep. 1989, 110 pp.
- (27) Gittow, H.S. y S.J. Gittow. **Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método Deming. Una guía práctica para mejorar su posición competitiva**. Ed. Norma, Bogotá, 1989.
- (28) Goldstein, M.L. "Dual-career ladders. Still shaky but getting better". **Industry Week**, 4 ene. 1988, pp. 57-60.
- (29) González Aguilar, E. "Sobre la Planeación Estratégica". **Comunicaciones y Electrónica**, México, otoño 1990, (2), pp. 63-66.
- (30) Gooding, G.J. "Career moves -for the employee, for the organization". **Personnel**, abr. 1988, pp. 112-116.

- (31) Goodstein, H. "Careerplanning". *The Bankers Magazine*, jul-ago., 1987, pp. 58-64.
- (32) Gutteridge, T.G. y F.L. Otte. "Organizational Career Development: What's going out there?". *Training and Development Journal*, feb. 1983, p. 22.
- (33) Halatin, T.J. "Taking advantage of training opportunities". *Supervisory Management*, Jun. 1989, pp. 12-15.
- (34) Hall, D.T. "Careers and Socialization". *Journal of Management*, 1987, 13(2), pp. 301-321.
- (35) Hanson, M.C. "Implementing a Career Development Program". *Training and Development Journal*, jul. 1981, pp. 80-90.
- (36) *Ibid.* "Career/life planning workshops as Career services in Organizations. Are they working?". *Training and Development Journal*, feb. 1982, pp. 58-63.
- (37) Harper, S.C. "Adding purpose to performance reviews". *Training and Development Journal*, sep. 1986, pp. 53-55.
- (38) Hesterman, E.W. y C.C. Farrington. "Developing professional employees: A manager's guide". *Personnel*, nov. 1985, pp. 22-31.
- (39) Huston, J.E. "Strategic planning helpful to executives assessing career changes". *Healthcare Financial Management*, ago. 1988, pp. 62-66.
- (40) Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas. *Planeación y desarrollo de recursos humanos: retos de la década de los '90s*, México, jul. 1989.
- (41) Jackson, T. y A. Vilberg. "Career development, Part 1: Career and entrepreneurship". *Personnel*, feb. 1987, pp. 12-17.
- (42) *Ibid.* "Career development, Part 2: Challenges for the organization". *Personnel*, mar. 1987, pp. 68-72.
- (43) Jacobson, B. y B.L. Kaye. "Career development and performance appraisal: It takes two to tango". *Personnel*, ene. 1986, pp. 26-32.
- (44) Jaffe, B. "A forced fit". *Training and Development Journal*, sep. 1985, pp. 82-85.
- (45) Jayson, S. y R.F. Randall "Career planning for the 90's". *Management Accounting*, mayo 1989, pp. 16-19.
- (46) Jett, Ch. y D. Hollander. "The Doom Loop will get you if you don't watch out". *Marketing News*, may. 1987, pp. 30-33.
- (47) Jones, P.R., B. Kaye y H.R. Taylor. "You want me to do what?, *Training and Development Journal*, jul. 1981, pp. 56-62.

- (48) Juran, J.M. *Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para Directivos*, ed. Díaz de Santos, Madrid, 1990, pp. 43 y 77-166.
- (49) *Ibíd.* Juran y la planificación para la calidad. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1990, pp. 89-90.
- (50) Kaye, B.L. "Career Development: The integrating force". *Training and Development Journal*, may. 1981, pp. 36-40.
- (51) Kaye, B., Z. Leibowitz, C. Farren, K. Remick y P. Jones. "Whose career is it, anyway?". *Training and Development Journal*, may. 1984, pp. 112-116.
- (52) Klechel, W. "Your new employment contract". *Fortune*, jul. 1987, pp. 109-110.
- (53) Korn, L. "Blocked!". *Across the Board*, ene. 1988, pp. 54-59.
- (54) Kuchta, W.J. "Options in career paths". *Personnel Journal*, dic. 1988, pp. 28-32.
- (55) Leach, J.L. y B.J. Chakiris. "The future of jobs, work, and careers". *Training and Development Journal*, abr. 1988, pp. 48-54.
- (56) Leibowitz, Z.B., B. Kaye y C. Farren. "Overcoming management resistance to Career Development programs", *Training and Development Journal*, oct. 1986, pp. 79-81.
- (57) Leibowitz, Z.B., C. Farren y B. Kaye. "Will your organization be doing career development in the year 2000?", *Training and Development Journal*, feb. 1983, pp. 14-20.
- (58) Leibowitz, Z.B. y N.K. Schlossberg. "Training managers for their role in a career development system". *Training and Development Journal*, jul. 1981, pp. 72-79.
- (59) Levinson, H. "Executive development: what you need to know", *Training and Development Journal*, sep. 1981, pp. 84-95.
- (60) Little, K. "The Baby Boom Generation: confronting reduced opportunities". *Employment Relations Today*, primavera 1989, pp. 57-63.
- (61) London, M. "Organizational support for employees' career motivation: a guide to Human Resource Strategies in changing business conditions". *Human Resource Planning*, Vol. II (1), pp. 23-32.
- (62) Mainiero, L.A. y P.J. Upham. "Repairing a dual-ladder CD program". *Training and Development Journal*, may. 1986, pp. 100-104.
- (63) Marroquín Suárez, P. "La gestión en los sistemas de control de calidad". Ed. CECSA, 2a. ed., México, 1990, p. 59.

- (64) Maslow, A.H. "A Theory of Human Motivation". *Psychological Review*, Vol. 50, 1943, pp. 370-396.
- (65) McFarlane, L. y A.J. Bloom. "Developing employees through coaching and career management". *Personnel*, ago. 1986, pp. 34-41.
- (66) McGregor, D. "El lado humano de las empresas", en E.A. Fleishman y A.R. Bass (eds.), *Estudios de psicología Industrial y del personal*, ed. Trillas, México, 1979, pp. 256-268.
- (67) McLaughlin, D.J. "The turning point in Human Resources Management", en Foulkes, F.K. (ed). *Strategic Human Resources Management. A guide for effective practice*, ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1986, pp. 112-114.
- (68) Meckel, N.T. "The manager as career counselor". *Training and Development Journal*, jul. 1981, pp. 65-69.
- (69) Mintzberg, H. *Mintzberg on Management. Inside our strange World of Organizations*. Ed. The Free Press Macmillan, Inc., Nueva York, 1989, pp. 153-172.
- (70) Mirabile, R.J. "Using action research to design career development programs". *Personnel*, nov. 1988, pp. 4-7.
- (71) *Ibíd.* "Designing CD programs the OD way". *Training and Development Journal*, feb. 1986, pp. 38-41.
- (72) Moses, B. "Giving employees a future". *Training and Development Journal*, dic. 1987, pp. 25-28.
- (73) Mumford, A. *Cómo desarrollar el talento gerencial. Un programa eficaz para formar ejecutivos de alto nivel*. Ed. Norma, Bogotá, 1990, pp. 112-165 y 168-178.
- (74) Murdick, R.G. *MIS. Concepts and Design*, ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1980, pp. 518-519. Ver también Lewis, J. *La Sociología de Max Weber*, ed. Nuestro Tiempo, 2a. ed., México, 1981, pp. 56-58, 281, 502-507.
- (75) Nadler, L. "Implications of the HRD concept". *Training and Development Journal*, jun. 1981, pp. 12-22.
- (76) Newman, L. "Career management: start with goals". *Personnel Journal*, abr. 1989, pp. 91-92.
- (77) Nusbaum, H.J. "The career development program at Du Pont's pioneering research laboratory". *Personnel*, sep. 1986, pp. 68-75.
- (78) O'Neill, P.E. "Transforming managers for Organizational change". *Training and Development Journal*, jul. 1990, p. 87.

- (79) Otte, F.L. "Creating successful career development programs". *Training and Development Journal*, feb. 1982, pp. 30-37.
- (80) Ouchi, W. Teoría Z. *Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío Japonés*. 4a. ed. Ed. Orbis, Fondo Educativo Interamericano, Barcelona, 1982, p. 121.
- (81) Paul, C. y A.W. Sanger. "Checklist: charting your career goals". *Public Relations Journal*, jun. 1987, pp. 31-32.
- (82) Pemex. "Las Telecomunicaciones en Petróleos Mexicanos", publicado con motivo del 50 aniversario de Petróleos Mexicanos, México, 1988, p. 21.
- (83) Phillips, J.J. "Four practical approaches to supervisor's career development". *Personnel*, mar. 1986, pp. 13-15.
- (84) Potter, B.A. *Maverick Career Strategies. The way of Ronin*. Ed. AMACOM American Management Association, E.U.A., 1a. ed., 1986, pp. 124-126.
- (85) Poulson, A. "Planning for personal development". *Long Range Planning*, Vol. 10, oct. 1977, pp. 86-89.
- (86) Reddin, B. *Gerencia por Resultados*. Ed. Legis, Colombia, 1a. ed., 1991, pp. 150-164.
- (87) Revans, R.W. citado en G. Boulden y A. Lawlor. "Cómo sobrevivir en un mundo cambiante: La naturaleza del cambio y su implementación". *Management Today en español*, oct. 1986, pp. 15-28.
- (88) Sallenave, J.P. *Gerencia y planeación estratégica*. Ed. Norma, Bogotá, 1985, pp. 42 y 268.
- (89) Schein, E.H. *Psicología de la Organización*, ed. Prentice Hall, México, 1989, pp. 86-87.
- (90) *Ibid.* "Increasing effectiveness through better human resource planning and development", en *The Art of Managing Human Resources*, E.H. Schein, (ed.), Oxford University, 1987, pp. 25-44.
- (91) *Ibid.* *Dinámica de la Carrera Empresarial*. Ed. Fondo Educativo Interamericano, México, 1982, p. ix y 4.
- (92) Sheppeck, M.A. y C.A. Rhodes. "Management development: revised thinking in light of new events of strategic importance". *Human Resource Planning*, Vol. II (2), pp. 159-172.
- (93) Simonsen, P. "Concepts of career development". *Training and Development Journal*, nov. 1986, pp. 70-74.

- (94) Skromme, G.C. y J.D. Portwood. "Matching individual career plans and organizational career management". *Academy of Management Journal*, 1987, 30(4), pp. 699-720.
- (95) Software AG. *Planeación de sistemas de información*. México, 1990. Ver también Murdick, R.G. y J.C. Munson. *Sistemas de información administrativa*, ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, 2a. ed., México, 1988, pp. 129-135.
- (96) Sonnenfeld, J.A. y M.A. Peiperl. "Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems". *Academy of Management Review*, 1988, 13(4), pp.588-600.
- (97) Stump, R.W. "Evaluating career development: Fact and fantasy". *Training and Development Journal*, dic. 1987, pp. 38-40.
- (98) Sweeney, D.C., D. Haller y F. Sale. "Individually controlled career counseling". *Training and Development Journal*, ago. 1987, pp. 58-61.
- (99) Thomas, H.L. "A successful R&D Career may begin with an attitude change". *Research & Development*, feb. 1988, pp. 120-124.
- (100) Tjosvold, D. "Putting conflict to work". *Training and Development Journal*, dic. 1988, pp. 61-64.
- (101) Tregoe, B.B. y J.W. Zimmerman. "Needed: a strategy for Human Resource Development". *Training and Development Journal*, may. 1984, pp. 78-80.
- (102) Verlander, E.G. "Executive transformation programs". *Training and Development Journal*, dic. 1988, pp. 32-35.
- (103) Ibid. "The system's the thing". *Training and Development Journal*, abr. 1985, pp. 20-23.
- (104) Williamson, B.A. y F.L. Otte. "Assesing the need for career development". *Training and Development Journal*, mar. 1986, pp. 59-61.
- (105) Winterscheid, B.C. "A career development system coordinates training efforts". *Personnel Administrator*, ago. 1980, pp. 28-44.
- (106) Wortman M.S. y J. Sperling. *Defining the Manager's Job. A manual of Position Descriptions*. AMACOM, 2a. ed., 1975, pp. 36-40.
- (107) Zorn, T.E. "A roadmap for managers as developers", *Training and Development Journal*, jul. 1984, pp. 71-73.

## APENDICE A

### APLICACIONES EN EL PROCESO PARA SELECCIONAR Y EFECTUAR LOS NOMBRAMIENTOS EN PUESTOS DE LA NUEVA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DE LA GIT.

Como una primera aplicación del Sistema de Desarrollo de Carrera para el personal de la Gerencia de Ingeniería de Telecomunicaciones, se realizó una encuesta al personal profesional para obtener información que sirviera de base en la selección y nombramientos en los puestos de la nueva estructura de organización de la GIT. Concretamente, en el "Módulo de Expectativas de Reubicación del Personal" se utilizó una de las ideas centrales de la filosofía y modelo de carrera propuestas en esta tesis: equilibrar los intereses organizacionales con las expectativas individuales de los profesionistas. Ver Figura A.1.

Las etapas del proceso de selección fueron las siguientes:

- 1) La aplicación de una encuesta al personal, con la finalidad de obtener los datos relevantes sobre su trayectoria en la GIT, a fin de contar con una panorámica integral de su carrera en la misma.

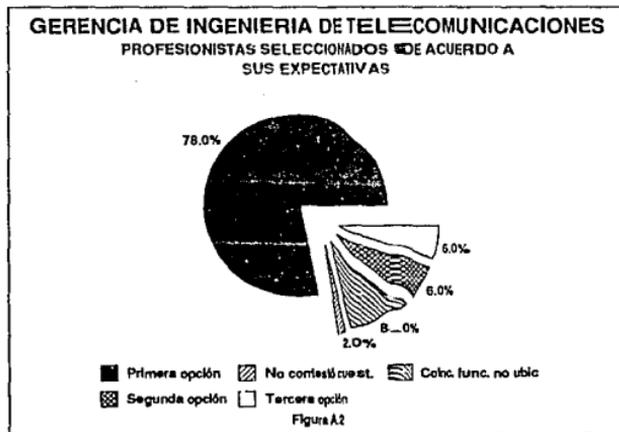
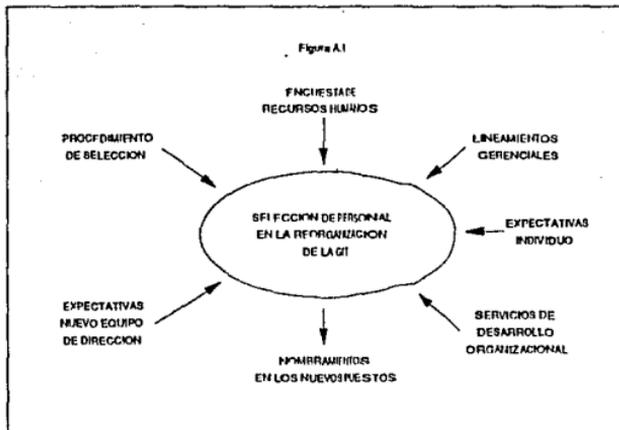
El cuestionario de la encuesta consta de tres módulos básicos: curricular, expectativas del individuo y el de sus contribuciones a la organización, avaladas éstas por su jefe actual.

Para facilitar el manejo y procesamiento de la información, los datos obtenidos de los 347 cuestionarios fueron capturados en una base de datos, con la que se constituyó el nuevo sistema de información de recursos humanos de la GIT.

- 2) La segunda etapa básicamente consistió en la integración y clasificación de la información obtenida a través de las encuestas, considerando las expectativas de ubicación geográfica y de áreas de desarrollo de cada uno de los profesionistas encuestados.
- 3) En esta etapa fueron propuestos los profesionistas que se consideraron Idóneos para ocupar un determinado puesto en la estructura de organización, basándose la propuesta en la trayectoria laboral del profesionista y la declaración de sus expectativas de ubicación en la GIT.

El procedimiento permitió conciliar las expectativas del 90% del personal seleccionado con las de la organización (ver Figura A.2). Con este resultado se mejora el clima organizacional y se refuerza la identificación del personal con la GIT.

Por último, el procedimiento de selección permite iniciar los primeros módulos del sistema de desarrollo de carrera con la información obtenida en la encuesta, para ofrecer en forma planificada vías para el crecimiento de los recursos humanos de la GIT.



# PETROLEOS MEXICANOS

COORDINACION EJECUTIVA DE SERVICIOS GENERALES Y SEGURIDAD INDUSTRIAL  
GERENCIA DE INGENIERIA DE TELECOMUNICACIONES  
UNIDAD CORPORATIVA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

MODULO CURRICULAR

DATOS GENERALES

NOMBRE \_\_\_\_\_

FICHA \_\_\_\_\_

PLAZA \_\_\_\_\_

CEDULA PROFESIONAL \_\_\_\_\_

PERITO EN: \_\_\_\_\_ LICENCIA No. \_\_\_\_\_

## CEDULA DE REGISTRO

### -DATOS PERSONALES-

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
                    APELLIDO PATERNO                      APELLIDO MATERNO                      NOMBRE ( S )  
LUGAR DE NACIMIENTO: \_\_\_\_\_  
FECHA DE NACIMIENTO: \_\_\_\_\_, NACIONALIDAD: \_\_\_\_\_  
REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES: \_\_\_\_\_  
ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_, 1.- SOLTERO    2.- CASADO    3.- VIUDO    4.- DIVORCIADO    5.- UNION LIBRE

### -DOMICILIO PARTICULAR-

CALLE Y NUMERO: \_\_\_\_\_  
COLONIA: \_\_\_\_\_  
CIUDAD: \_\_\_\_\_  
ENTIDAD FEDERATIVA: \_\_\_\_\_  
CODIGO POSTAL: \_\_\_\_\_, TELEFONO PARTICULAR: \_\_\_\_\_

### -DOMICILIO EN DONDE LABORA-

CALLE Y NUMERO: \_\_\_\_\_  
COLONIA: \_\_\_\_\_  
CIUDAD: \_\_\_\_\_  
ENTIDAD FEDERATIVA: \_\_\_\_\_  
CODIGO POSTAL: \_\_\_\_\_, TELEFONO OFICINA: \_\_\_\_\_, EXTENSION: \_\_\_\_\_



**-IDIOMAS-**

IDIOMA: \_\_\_\_\_

NIVEL DE: ESCRITURA \_\_\_\_\_ LECTURA \_\_\_\_\_ CONVERSACION \_\_\_\_\_

1. ELEMENTAL                      2. REGULAR                      3. BUENA                      4. EXCELENTE

IDIOMA: \_\_\_\_\_

NIVEL DE: ESCRITURA \_\_\_\_\_ LECTURA \_\_\_\_\_ CONVERSACION \_\_\_\_\_

1. ELEMENTAL                      2. REGULAR                      3. BUENA                      4. EXCELENTE

IDIOMA: \_\_\_\_\_

NIVEL DE: ESCRITURA \_\_\_\_\_ LECTURA \_\_\_\_\_ CONVERSACION \_\_\_\_\_

1. ELEMENTAL                      2. REGULAR                      3. BUENA                      4. EXCELENTE

IDIOMA: \_\_\_\_\_

NIVEL DE: ESCRITURA \_\_\_\_\_ LECTURA \_\_\_\_\_ CONVERSACION \_\_\_\_\_

1. ELEMENTAL                      2. REGULAR                      3. BUENA                      4. EXCELENTE

## PRINCIPALES TRABAJOS Y PROYECTOS REALIZADOS

DEPENDENCIA: \_\_\_\_\_

AREA: \_\_\_\_\_ TEMA: \_\_\_\_\_

AÑO: \_\_\_\_\_

## PRINCIPALES ACTIVIDADES DOCENTES

INSTITUCION: \_\_\_\_\_

AREA: \_\_\_\_\_

GRADO: \_\_\_\_\_

AÑO: DE \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_

INSTITUCION: \_\_\_\_\_

AREA: \_\_\_\_\_

GRADO: \_\_\_\_\_

AÑO: DE \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_

INSTITUCION: \_\_\_\_\_

AREA: \_\_\_\_\_

GRADO: \_\_\_\_\_

AÑO: DE \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_

INSTITUCION: \_\_\_\_\_

AREA: \_\_\_\_\_

GRADO: \_\_\_\_\_

AÑO: DE \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_





**ANTECEDENTES LABORALES FUERA DE PEMEX**

EXPERIENCIA LABORAL	PERIODO (AÑOS)	AREAS
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

**ANTECEDENTES DE CARRERA EN PEMEX**

EXPERIENCIA LABORAL	PERIODO (AÑOS)	AREAS
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

**ASOCIACIONES PROFESIONALES Y/O CIVILES A QUE PERTENECE**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## PRINCIPALES CURSOS DE CAPACITACION IMPARTIDOS

NOMBRE DEL CURSO: \_\_\_\_\_

PERIODO DE IMPARTICION: \_\_\_\_\_ LUGAR: \_\_\_\_\_

NIVEL: ( ) 1. PROFESIONAL    2. TECNICO    3. ARTESANAL

NOMBRE DEL CURSO: \_\_\_\_\_

PERIODO DE IMPARTICION: \_\_\_\_\_ LUGAR: \_\_\_\_\_

NIVEL: ( ) 1. PROFESIONAL    2. TECNICO    3. ARTESANAL

NOMBRE DEL CURSO: \_\_\_\_\_

PERIODO DE IMPARTICION: \_\_\_\_\_ LUGAR: \_\_\_\_\_

NIVEL: ( ) 1. PROFESIONAL    2. TECNICO    3. ARTESANAL

NOMBRE DEL CURSO: \_\_\_\_\_

PERIODO DE IMPARTICION: \_\_\_\_\_ LUGAR: \_\_\_\_\_

NIVEL: ( ) 1. PROFESIONAL    2. TECNICO    3. ARTESANAL

NOMBRE DEL CURSO: \_\_\_\_\_

PERIODO DE IMPARTICION: \_\_\_\_\_ LUGAR: \_\_\_\_\_

NIVEL: ( ) 1. PROFESIONAL    2. TECNICO    3. ARTESANAL

**PRINCIPALES CURSOS DE CAPACITACION**

NOMBRE DEL CURSO: \_\_\_\_\_  
PERIODO DE IMPARTICION: \_\_\_\_\_  
INSTITUCION: \_\_\_\_\_ LUGAR: \_\_\_\_\_  
CALIFICACION: \_\_\_\_\_  
% ASISTENCIA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL CURSO: \_\_\_\_\_  
PERIODO DE IMPARTICION: \_\_\_\_\_  
INSTITUCION: \_\_\_\_\_ LUGAR: \_\_\_\_\_  
CALIFICACION: \_\_\_\_\_  
% ASISTENCIA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL CURSO: \_\_\_\_\_  
PERIODO DE IMPARTICION: \_\_\_\_\_  
INSTITUCION: \_\_\_\_\_ LUGAR: \_\_\_\_\_  
CALIFICACION: \_\_\_\_\_  
% ASISTENCIA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL CURSO: \_\_\_\_\_  
PERIODO DE IMPARTICION: \_\_\_\_\_  
INSTITUCION: \_\_\_\_\_ LUGAR: \_\_\_\_\_  
CALIFICACION: \_\_\_\_\_  
% ASISTENCIA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL CURSO: \_\_\_\_\_  
PERIODO DE IMPARTICION: \_\_\_\_\_  
INSTITUCION: \_\_\_\_\_ LUGAR: \_\_\_\_\_  
CALIFICACION: \_\_\_\_\_  
% ASISTENCIA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL CURSO: \_\_\_\_\_  
PERIODO DE IMPARTICION: \_\_\_\_\_  
INSTITUCION: \_\_\_\_\_ LUGAR: \_\_\_\_\_  
CALIFICACION: \_\_\_\_\_  
% ASISTENCIA: \_\_\_\_\_

**PRINCIPALES CONFERENCIAS Y PONENCIAS PRESENTADAS**

**TITULO**

**LUGAR**

**AÑO**

_____	_____	_____
_____	_____	_____

**PRINCIPALES ARTICULOS Y OBRAS PUBLICADAS**

**TITULO**

**LUGAR**

**AÑO**

_____	_____	_____
_____	_____	_____

**REPRESENTACIONES Y DISTINCIONES RECIBIDAS**

_____
_____

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**FIRMA:** \_\_\_\_\_

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
ABRIL/91**

# **PETROLEOS MEXICANOS**

**COORDINACION EJECUTIVA DE SERVICIOS GENERALES Y SEGURIDAD INDUSTRIAL  
GERENCIA DE INGENIERIA DE TELECOMUNICACIONES  
UNIDAD CORPORATIVA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**MODULO DE CONTRIBUCIONES A LA G.I.T. Y EVALUACION  
DEL DESEMPEÑO DEL PROFESIONISTA POR SU JEFE INMEDIATO**

### INSTRUCCIONES

Relacionar los logros reportados con las responsabilidades de su puesto y asegurar que la descripción sea verídica, corroborable, significativa, completa y precisa. Mostrar hechos, circunstancias, personas concretas, comportamientos que no se presten a varias interpretaciones. Procurar comprometerse con una autoevaluación objetiva, no dar una imagen perfecta de sí mismo, sino una imagen que muestre sus aportaciones objetivamente.

Pregúntese cuáles fueron sus tres principales logros en los últimos dos o tres años, qué es lo mejor de usted que valora su jefe, en qué trabajos o situaciones recibió un reconocimiento especial y en qué superó lo que se esperaba de usted.

### INSTRUCCIONES

Qué acciones concretas llevó a cabo para alcanzar sus resultados, cuáles fueron los pasos que siguió, qué acciones le valieron algún reconocimiento especial, qué acciones en equipo le reportaron los mayores logros, cuál fue su participación en el equipo.

### -RESULTADOS-

Describe cuáles fueron sus tres principales resultados a la G.I.T. durante los últimos 3 años.

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### - PARTICIPACION DIRECTA -

De los resultados descritos, cuál fue su participación directa en cada uno de ellos.

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES**

Especifique qué objetivos se propuso para llegar a esos resultados, cómo logró integrarlos a los objetivos de la organización, por qué fueron importantes, cómo los planeó, etcétera.

**INSTRUCCIONES**

Qué circunstancias personales y organizacionales influyeron y en qué circunstancias desarrolló sus acciones; cuáles fueron las circunstancias más favorables y las menos favorables en el logro de sus resultados.

FIRMA DE ENTERADO DEL JEFE  
INMEDIATO

NOMBRE \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_

**- PROPOSITOS -**

Para obtener los resultados descriptos, cuáles fueron los objetivos que se propuso alcanzar.

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**- CIRCUNSTANCIAS -**

En qué circunstancias desarrolló las acciones, con las cuales alcanzó los resultados descriptos.

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**PARA SER LLENADO POR EL JEFE INMEDIATO**

Observaciones y comentarios a las respuestas del módulo de contribuciones, por el jefe inmediato del profesionista que contestó dicho cuestionario.

Resultados

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Participación directa

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Propósito de las acciones

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Circunstancias en las cuales se realizaron las actividades

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Observaciones del profesionista evaluado a los comentarios de su jefe inmediato.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Firma de otorgado del profesionista evaluado

Nombre \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Antes de contestar cada una de las preguntas del módulo de expectativas de reubicación, conviene que efectúe una reflexión sobre sus intereses. Con este ánimo, podrían ser útiles las siguientes preguntas:

- ¿Qué retos le plantea profesionalmente el proceso de cambio de la G.I.T. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- ¿Se considera motivado para emprender esos retos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- ¿Qué ideas tiene? ¿Qué podría sugerir? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Considere su experiencia, conocimientos, especialización, y las áreas de trabajo que más le atraen y diga:

- ¿Cuáles fortalezas piensa que tiene? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- ¿Cuáles debilidades reconoce y es necesario se consideren en programas de capacitación a corto y largo plazo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Finalmente es importante subrayar que sus expectativas personales serán consideradas en el proceso de selección y que se procurará en la medida de lo posible, conciliarlas con las necesidades que se derivan del proyecto de reorganización.

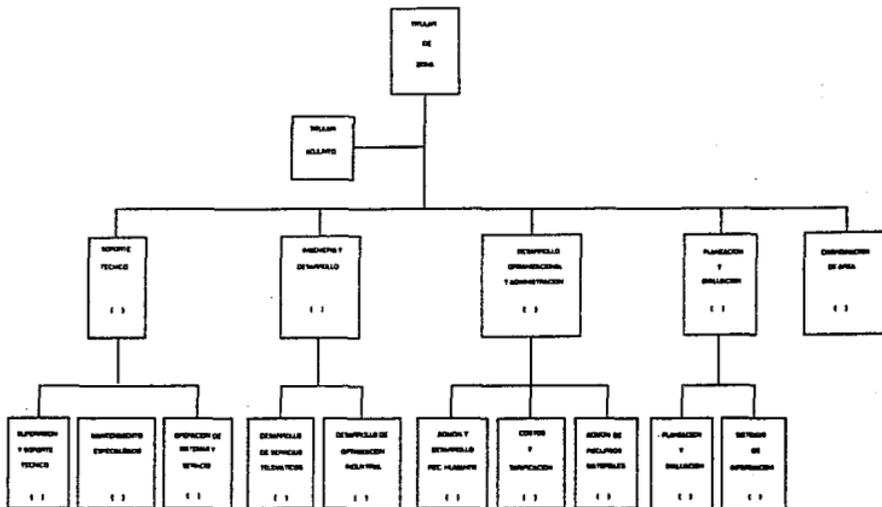
**PETROLEOS MEXICANOS**

**COORDINACION EJECUTIVA DE SERVICIOS GENERALES Y SEGURIDAD INDUSTRIAL  
GERENCIA DE INGENIERIA DE TELECOMUNICACIONES  
UNIDAD CORPORATIVA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**MODULO DE EXPECTATIVAS DE REUBICACION**

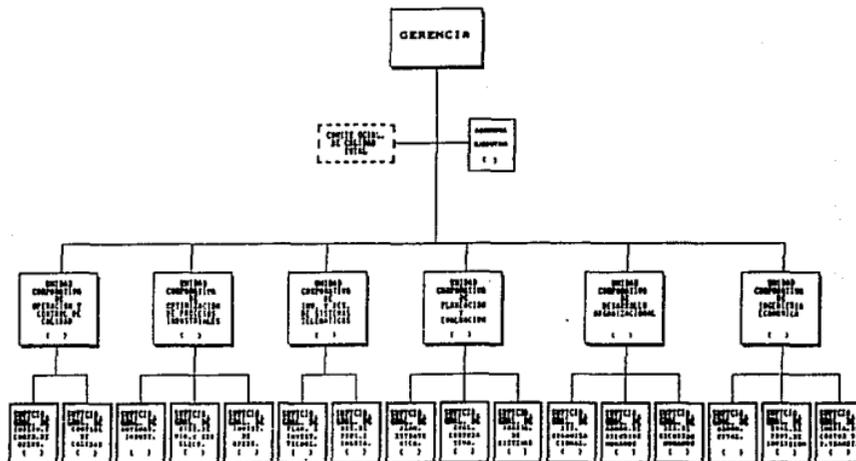
## EXPECTATIVAS DE DESARROLLO A NIVEL FORANEO

1. EN CASO DE QUE USTED ACEPTARA SER MOVILIZADO A UNA REGION, MARQUE POR ORDEN DE PREFERENCIA TRES UNIDADES (1, 2, Y 3), QUE LE RESULTEN DE INTERES PARA SU DESARROLLO PROFESIONAL Y DE CARRERA EN LA G.I.T.
2. MARQUE CON UNA "X" LAS UNIDADES QUE NO LE RESULTAN DE INTERES PARA LABORAR.
3. PARA LAS TRES UNIDADES DEL PUNTO 1, MARQUE POR ORDEN DE PREFERENCIA DOS SUBUNIDADES (1 Y 2) DONDE LE INTERESARIA LABORAR.



## EXPECTATIVAS DE DESARROLLO PROFESIONAL A NIVEL CENTRAL

1. MARQUE POR ORDEN DE PREFERENCIA TRES UNIDADES CENTRALES (1, 2, Y 3), EN LAS QUE USTED NO TIENE IMPEDIMENTOS PARA TRABAJAR EN ELLAS Y RESULTA DE INTERES PARA USTED LOS OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR EN UN CORTO PLAZO.
2. MARQUE CON UNA "X" LAS UNIDADES CENTRALES EN LAS QUE NO ACEPTARIA SER REUBICADO.
3. PARA LAS TRES UNIDADES DEL PUNTO 1, MARQUE POR ORDEN DE PREFERENCIA DOS SUBUNIDADES (1 Y 2) DONDE LE INTERESARIA LABORAR.



### LIMITACIONES GEOGRAFICAS

1. MARQUE POR ORDEN DE PREFERENCIA TRES ZONAS (1, 2 Y 3) DONDE ACEPTARIA SER MOVILIZADO EN EN CASO NECESARIO.
2. MARQUE CON UNA "X" DOS ZONAS A LAS QUE NO ACEPTARIA SER MOVILIZADO.
3. PARA CADA UNA DE LAS TRES ZONAS DEL PUNTO 1, POR ORDEN DE PREFERENCIA MARQUE TRES LUGARES (1, 2 Y 3) LOS QUE ACEPTARIA SER MOVILIZADO.
4. PARA CADA UNA DE LAS TRES ZONAS DEL PUNTO 1, MARQUE CON UNA "X" DOS LUGARES A LOS QUE NO ACEPTARIA SER MOVILIZADO.

ZONA SURESTE.....( )  
SEDE VILLAHERMOSA

ZONA ORIENTE.....( )  
SEDE POZA RICA

ZONA CENTRO.....( )  
SEDE MEXICO D.F.

1. ( ) VILLAHERMOSA
2. ( ) CIUDAD FEMEX
3. ( ) COMALCALCO
4. ( ) REFORMA
5. ( ) CARDENAS
6. ( ) NUEVO FEMEX
7. ( ) CACTUS
8. ( ) OCOINGO

9. ( ) POZA RICA
10. ( ) MADERO
11. ( ) ERANO
12. ( ) HOSPITAL ZONA NORTE
13. ( ) ALTAMIRA
14. ( ) NARANJOS
15. ( ) CATALINA
16. ( ) CERRO AZUL
17. ( ) TUXPAN
18. ( ) VERACRUZ
19. ( ) TIERRA BLANCA
20. ( ) TAMPICO

21. ( ) CENTRO ADMITIVO.
22. ( ) TULA
23. ( ) AZCAPOTZALCO
24. ( ) HOSPITAL CENTRAL
25. ( ) HOSPITAL PICACHO
26. ( ) HANGAR FEMEX
27. ( ) VALLE DE MEXICO
28. ( ) VENTA DE CARPIO
29. ( ) CIUDAD MENDOZA
30. ( ) SAN MARTIN  
TEXMELUCAN
31. ( ) TLAXCALA

### LIMITACIONES GEOGRAFICAS

ZONA NORTE... ( )  
SEDE MONTERREY

- 32. ( ) MONTERREY
- 33. ( ) REYNOSA
- 34. ( ) TORREON
- 35. ( ) CHIHUAHUA
- 36. ( ) SAN FERNANDO
- 37. ( ) CADEREYTA
- 38. ( ) MONCLOVA
- 39. ( ) CD. CAMARGO

ZONA OCCIDENTE... ( )  
SEDE GUADALAJARA

- 40. ( ) GUADALAJARA
- 41. ( ) MANZANILLO
- 42. ( ) LA PAZ
- 43. ( ) TOPOLOBAMPO
- 44. ( ) ROSARITO
- 45. ( ) SALAMANCA
- 46. ( ) LAZARO CARDENAS
- 47. ( ) GUAYMAS
- 48. ( ) MAZATLAN

ZONA ISTMO... ( )  
SEDE COATZACOALCOS

- 49. ( ) COATZACOALCOS
- 50. ( ) PAJARITOS
- 51. ( ) CANGREJERA
- 52. ( ) MINATITLAN
- 53. ( ) COSOLEACAQUE
- 54. ( ) MORELOS
- 55. ( ) SALINA CRUZ
- 56. ( ) NANCHITAL
- 57. ( ) TUTZANDEPETL
- 58. ( ) AGUA DULCE
- 59. ( ) EL PLAN
- 60. ( ) LA VENTA
- 61. ( ) CUICHAPA

ZONA MARINA... ( )  
SEDE CD. DEL CARMEN

- 62. ( ) CD. DEL CARMEN
- 63. ( ) PLATAFORMAS
- 64. ( ) DOS BOCAS
- 65. ( ) MERIDA

5. MARQUE LAS RAZONES POR ORDEN DE IMPORTANCIA (1, 2, 3 Y 4) QUE DIFICULTAN SU TRASLADO A LA ZONA Y LUGARES DE LOS PUNTOS 1 Y 4.

SALUD ( )      FAMILIARES ( )      ACADEMICOS ( )      PERSONALES ( )      OTROS ( )

---



---



---



---

## APENDICE B

### FORMATO PARA EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL PROFESIONAL DE LA GIT

NOMBRE DEL EVALUADO
---------------------

AÑO: \_\_\_\_\_  
NIVEL: \_\_\_\_\_  
EDAD: \_\_\_\_\_  
ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_  
PUESTO ACTUAL: \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES GENERALES

##### OBJETIVOS:

Los cuatro objetivos de este programa son:

1. Auxiliar al empleado a mejorar su autoconocimiento y habilidades.
2. Garantizar la comunicación en dos sentidos entre el empleado y su jefe inmediato.
3. Convertir los objetivos de la organización en metas para el empleado.
4. Evaluar, en la forma más realista posible, el desempeño del empleado.

### **Procedimiento para establecer metas**

1. El jefe de cada unidad, superintendencia, coordinación, departamento o sección deberá reunirse con sus subordinados en una junta informativa, para discutir las metas globales del grupo o equipo de trabajo. Además, el jefe planteará la forma en que esas metas grupales podrán convertirse en objetivos para cada individuo.
2. Después de la reunión informativa, cada individuo revisará las metas del grupo y determinará cuáles de sus objetivos individuales pueden ser útiles para alcanzar las metas de su grupo. Entonces, cada empleado preparará los primeros tres elementos de la Hoja de Trabajo (de la columna A a la C). Cada jefe hará lo mismo para cada individuo que le reporte.
3. Por último, el empleado deberá reunirse nuevamente con su jefe y acordar mutuamente sus metas personales y de trabajo, así como sus principales responsabilidades de trabajo para el siguiente año.

**Nota:** Tanto el empleado como su jefe conservarán copia de la Hoja de Trabajo. La copia del empleado será su guía de trabajo para utilizarla durante todo el año. La copia del jefe servirá asimismo de guía y la conservará como expediente para su revisión a lo largo de ese año.

### **Revisión y Evaluación**

Durante el año, el jefe mantendrá reuniones periódicas con cada empleado para revisar el progreso en las metas planteadas. Ofrecerá cualquier ayuda o asistencia requerida para alcanzar los objetivos y hacer los ajustes necesarios a tales metas.

Al finalizar el año, el jefe deberá llenar los apartados A a E, evaluando el desempeño del empleado. Entonces se reunirá nuevamente con el individuo para realizar una evaluación general de su desempeño.

**¿CUAL ES LA RAZON DE SER DEL PUESTO EN TERMINOS DE LA CONTRIBUCION QUE HARA A LOS OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE TRABAJO?**

---

---

A.

**INSTRUCCIONES**

1. **Describe, en forma específica, la clase de trabajo que este empleado desea realizar en un futuro próximo (2-3 años) y para el largo plazo.**
2. **Liste de las habilidades personales y profesionales, en las que puede apoyarse para lograr sus propósitos.**
3. **Indique los aspectos personales y profesionales en los que necesita mejorar, mediante capacitación o desarrollo.**

A.

**DESARROLLO PERSONAL**

1. **Aspiraciones de carrera:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. **Áreas en las que posee mayores habilidades:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. **Áreas en las que requiere mayor desarrollo o capacitación:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Discuta las necesidades de desarrollo personal con el empleado y juntos elaboren un plan para alcanzar los objetivos del individuo. Seleccione entonces algunos objetivos personales que aumenten sus conocimientos actuales, sus habilidades y potencial, para apoyarlo en el logro de sus metas de carrera.  
 Nota: Estos objetivos deben determinarse en gran parte por los factores que afectaron el desempeño del individuo durante el año anterior. Ver sección D.

4. Metas personales para el presente año. Grado de cumplimiento de esas metas.

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

B.

**INSTRUCCIONES**

**Sugerencias:**

Revise las responsabilidades del trabajo del individuo para desarrollar una lista detallada de sus funciones y responsabilidades. Se trata de funciones del trabajo de las cuales este empleado es responsable.

Posteriormente, seleccione y haga una lista sólo de las principales responsabilidades, que se consideren las funciones prioritarias del puesto de esta persona.

Al efectuar la revisión o evaluación final del año, el jefe deberá analizar el desempeño global del individuo en sus principales responsabilidades; escribir la evaluación correspondiente e intercambiar opiniones con el empleado evaluado.

- B. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES EN SU TRABAJO ¿QUE TAN EFICIENTEMENTE LAS REALIZA?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

C.

## INSTRUCCIONES

C. METAS ESPECIFICAS DE TRABAJO	REVISION DE AVANCES			
	1er. CUATRIM.	2º CUATRIM.	3er. CUATRIM.	RESULTADO
<p>Seleccione las metas específicas de trabajo (proyectos, programas y asignaciones) que se espera que el empleado realice. Las metas deben ser específicas, entendidas y aceptadas por ambas partes. Hasta donde sea posible, se deberán indicar las prioridades, plazos de terminación y resultados esperados. Si una tarea es compleja y requiere de un largo periodo para su realización, deberá separarse en fases que indiquen cuándo deben terminarse ciertas partes o elementos de la tarea en cuestión.</p>				
<p>Durante el año, el jefe debe entrevistarse al menos cada cuatro meses con el empleado para:</p>				
<p>1) Revisar el avance hacia la meta preestablecida.</p>				





E.

**INSTRUCCIONES**

Para ser llenado por el jefe:

1. Revise las frases que mejor describan el desempeño general del individuo:

**E. RESUMEN GENERAL DE DESEMPEÑO**

1. ¿QUE TAN BIEN CUMPLIO CON SUS ESTANDARES DE DESEMPEÑO EN EL TRABAJO?

\_\_\_\_\_ EXCELENTE. Destacado desempeño en los trabajos que le fueron asignados, *prácticamente en todos* los aspectos.

\_\_\_\_\_ SUPERIOR. Muy buen desempeño en los trabajos asignados, *en la mayoría* de los aspectos.

NIVEL DE LINEA BASE EN SU DESEMPEÑO

\_\_\_\_\_ CUMPLE LOS REQUERIMIENTOS NORMALES. Desempeño normal e satisfactorio en funciones primordiales, tareas comunes y estas para realizarlas.

\_\_\_\_\_ CUMPLE EN FORMA MÍNIMA CON LOS REQUERIMIENTOS.  
No alcanza los requerimientos mínimos de desempeño en la mayoría de los trabajos que le son encomendados.

2. Ahora, apoye esos datos describiendo el desempeño general del individuo.

2. EXPLIQUE A DETALLE.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Revise las metas de carrera del empleado, señaladas en la página 1. De esta forma, basados en el desempeño actual y en el potencial general de crecimiento del individuo, recomiende una ruta de carrera para puestos futuros, donde cree usted que este empleado puede dar buenos resultados. Considere en este punto consultar la opinión de otros jefes, en otras divisiones o departamentos, acerca del desempeño y potencial que han observado en el empleado evaluado.

Nota: Todos los factores de esta evaluación general de desempeño deberán considerarse al preparar las metas del individuo para el siguiente año.

Si el individuo o el jefe o superior de quien lo evalúa desean comentar esta evaluación, adjunte(n) sus opiniones a la Hoja de Trabajo.

3. RECOMENDACIONES PARA RUTAS DE CARRERA Y PLANES DE SUSTITUCION Y SUCESION

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

FIRMAS:

EVALUADO \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

EVALUADOR \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

JEFE DEL EVALUADOR \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

ANEXO -

## APENDICE C

### GUIA DE AUTOEVALUACION DE LAS ETAPAS DE CARRERA

#### Introducción.

Una forma de referirse al desarrollo individual es utilizar la noción de **Etapas de Carrera**. Muchos profesionales encuentran útil este concepto, ya que les ayuda a pensar más claramente sobre su actual desempeño en el trabajo. Usted encontrará que el tipo de trabajo que realiza está posiblemente distribuido en cada una de las etapas de carrera. Su trabajo requiere cierta atención para realizar los detalles de rutina. En otras ocasiones, se le pide que realice una tarea que requiere la integración de los recursos, información y habilidades para solucionar problemas. Seguramente usted emplea más tiempo en algunas actividades que en otras. Para ayudarle a aclarar cuál es la etapa que más caracteriza su desempeño actual, conteste cada una de las preguntas de esta Guía de Autoevaluación de las Etapas de Carrera.

Esta guía está diseñada para ayudarle a determinar en qué etapa de carrera se encuentra usted y sobre qué habilidades debe trabajar para mejorar su rendimiento actual y futuro.

#### Cómo utilizar la Guía.

a. Seleccione la etapa en la cual usted piensa que se encuentra actualmente. Responda a las diez preguntas de esa etapa. Posteriormente conteste las diez preguntas precedentes y a las diez posteriores a la etapa que haya elegido originalmente. Esto significa que usted responderá un máximo de treinta preguntas.

b. Existen dos cuadros, el A y el B, donde usted anotará las respuestas.

En el cuadro A deberá determinar si la frase es o no básica para su desempeño actual. Una vez que haya determinado eso, señale con una paloma (✓) el espacio correspondiente.

En el cuadro B deberá determinar qué tan importante es que usted mejore esa habilidad en dos áreas:

- 1) Desempeñar correctamente su trabajo actual.
- 2) Adquirir mayores responsabilidades.

Una vez que haya tomado la decisión, anote con dos palomas, una para cada área, en los espacios indicados.

#### Ejemplo:

**Situación.** Supongamos que usted es un supervisor nuevo. Usted decide que ya que es un supervisor de primera línea, se encuentra probablemente en la etapa III. La primera frase

dice así: "Ha ampliado su perspectiva y comprensión técnica hasta el punto en que los demás confían en que usted puede realizar tareas mucho más complejas mejor que cualquier otra persona de su área".

**Paso 1:** Observe el Cuadro A y decida si esta frase es básica para su desempeño actual. Usted decide que sí es vital. Ahora, debe determinar con qué frecuencia tiene usted un rendimiento competente: rara vez; a veces; casi siempre.

Considera que ha tenido ciertas dificultades para adaptarse a su nuevo trabajo de supervisor, y que uno de los problemas es el de no saber cómo liberarse de los trabajos técnicos especializados, por lo que anota una paloma en la columna de "a veces".

**Paso 2:** Observe ahora el Cuadro B y determine qué tan importante es que mejore en esa área.

Suponiendo que usted decide que es **crítico** mejorar en esta área. Para ser un supervisor se debe tener una perspectiva más amplia, que el simplemente hacer bien su propio trabajo. Ello es así, si usted desea continuar ascendiendo y obtener un mejor puesto o llegar a gerente. Entonces marca dos palomas, como se muestra en el siguiente ejemplo:

A. Determine qué tan importante es esta actividad para el desempeño de su trabajo. Marque sólo una (✓).			
Ya no es básico para su trabajo pero usted...	Si es básico para el desempeño del trabajo.		Aún no es básico para su desempeño en el trabajo
	Usted lo realiza en forma competente.		
Aún lo realiza cuando conviene dudar a ello.			
Rara vez			
A veces		✓	
Casi siempre			

Ejemplo III. ¿Diría usted que...

ha ampliado sus perspectivas y conocimientos técnicos al punto de que los demás confían en que puede usted realizar tareas complejas mejor que cualquier otra persona en su área?

B. ¿Qué tan importante es que mejore la ejecución en esta área? Marque dos (✓✓).				
Para desempeñar bien las tareas o responsabilidades actuales.			Para tener mayores responsabilidades o trabajos más complejos.	
Crítico			Crítico	
Importante			Importante	
No es importante			No es importante	
✓			✓	

Ahora, siguiendo los ejemplos anteriormente mostrados, debe contestar la Guía de Evaluación de Carrera de las siguientes páginas:





Etapla II: ¿Diría usted que...

9. Consideran los demás que tiene usted un buen criterio profesional?

10. Consideran los demás que usted aplica los conocimientos profesionales de manera creativa e inteligente para solucionar los problemas que se presentan?

A. Determine qué tan importantes es esta actividad para el desempeño de su trabajo. Marque sólo una (✓).				
Ya no es básico para su trabajo pero usted...		Sí es básico para el desempeño del trabajo.	Aún no es básico para su desempeño en el trabajo	
Aún lo realiza cuando conviene	Continua dedicándose a ello.	Usted lo realiza en forma competente.	Rara vez	Aún no es básico para su desempeño en el trabajo
			A veces	
			Casi siempre	

B. ¿Qué tan importante es que mejore la ejecución en esta área? Marque dos (✓✓).				
Para desempeñar bien las tareas o responsabilidades actuales.			Para tener mayores responsabilidades o trabajos más complejos.	
Critico	Importante	No es importante	Critico	Importante









## ANÁLISIS

### a). ¿Elegí la etapa adecuada?

Al observar las tres columnas centrales del Cuadro A. "Básico para el desempeño de mi trabajo", la mayor parte de las palomas (✓) deberán quedar bajo la respuesta "a veces" y "casi siempre", si es que está usted en la etapa correcta. Si no hay muchas respuestas (✓) en estas columnas, entonces debe analizar si realmente está usted en esa etapa.

Trate de responder a estas preguntas:

1. ¿En qué etapa piensa que lo colocaría su supervisor o sus demás jefes?
2. ¿Qué cosas o sobre qué asuntos debe usted trabajar más para consolidar su posición en esta etapa?
3. ¿Sobre que áreas cree usted que sus jefes le sugerirían que mejore si desea pasar a la siguiente etapa?

### b). Desarrollo y mejora del rendimiento en su trabajo actual.

#### I. Ya no es básico en su trabajo. (Cuadro A)

Vaya a la página de la etapa en la que cree usted que se encuentra ahora. Revise las respuestas del Cuadro A "Ya no es básico en su trabajo, pero usted..." Anote una marca al lado de cada cuadro que tenga una paloma. Los cuadros identificados con estas marcas representan las áreas en las que usted piensa que ya no son básicas, pero en las que sigue trabajando indebidamente.

Conteste ahora las siguientes preguntas:

1. ¿Vé usted algunas tendencias o similitudes?
2. ¿Existen algunas áreas para las cuales parece usted no tener tiempo, pero que son básicos para su desempeño actual, debido a que todavía dedica mucha de su atención a esas áreas inadecuadas?
3. ¿Puede usted identificar barreras o restricciones del trabajo mismo, de sus supervisores o subordinados, o cualquier otra causa que lo siga llevando a esas áreas inadecuadas?  
¿Qué puede hacer para eliminar esas restricciones o barreras?
4. ¿En quién podría delegar esas actividades? Si no tiene autoridad formal para delegar, ¿podría influir en alguien para que se hiciera cargo de esas actividades?
5. ¿Qué otra cosa podría hacer para alejarse de esas áreas inapropiadas, a fin de cumplir con otras actividades que son más importantes para alcanzar el éxito?

## II. Areas de mejoramiento. Realizar bien el trabajo actual (Cuadro B)

Siga trabajando en la página de frases que describen su etapa actual. Observe las marcas (✓) en el Cuadro B (Realizar bien el trabajo actual) bajo las columnas "Crítico" e "Importante". Anote una marca diferente a un lado de éstas. Las frases identificadas por estas marcas representan las áreas que usted considera que son críticas o importantes para mejorar su trabajo actual.

Conteste ahora las siguientes preguntas:

1. ¿Existe alguna tendencia en sus respuestas?
2. ¿Puede identificar alguna barrera o limitación que le impidan realizar cambios?; ¿qué puede hacer para cambiar o manejar esas limitaciones?
3. ¿Qué ideas tiene que podrían ayudarle a mejorar en estas áreas? (por ejemplo, reunirse con gente de la organización, trabajar en algo o con alguien).
4. ¿Quién más podría tener ideas sobre cómo obtener lo que usted necesita para mejorar en esta áreas? (directivos, jefes, compañeros o amigos).
5. ¿Necesita influir en alguien para poner en práctica estas ideas?; ¿quién?, ¿cómo?
6. ¿Qué puede hacer ahora al respecto?

### c). Aún no es básico para su desempeño (Cuadro A).

Considere las frases marcadas en el Cuadro A, en la columna "Aún no es básico para su desempeño actual en el trabajo". Estas áreas pueden o no ser problemas por el momento.

Conteste las siguientes preguntas lo más honestamente posible:

1. ¿Está descuidando las áreas que son básicas para su desempeño actual, debido a que se está dedicando a actividades no básicas?
2. ¿Podría identificar los factores que le impulsan a realizar esas actividades antes de estar bien preparado para ellas; o efectúa tales actividades porque quiere crecer y desarrollarse usted mismo?
3. ¿Considera que, en general, su desempeño en estas áreas le está ayudando o está entorpeciendo su desarrollo?. ¿Qué podría hacer para asegurarse de continuar o detener su desarrollo en estas áreas?

### d). Adquisición de mayores responsabilidades (Cuadro B).

Con esto no queremos decir que debe buscar mayores responsabilidades. Sin embargo, si es importante para usted, entonces vale la pena realizar un análisis. Como ya se mencionó anteriormente, es imperativo hacer un buen papel en su trabajo antes de considerar responsabilidades adicionales.

El hablar con su jefe, superior o alguien que conozca su trabajo a fondo es una importante "prueba de la realidad", de modo que no se engañe asumiendo que "conoce todas sus fuerzas y debilidades" mejor que nadie más. Es importante que las preguntas sean contestadas lo más honestamente posible para detectar las fallas y visualizar los caminos hacia el éxito. De nada sirve que se engañe usted mismo.

Pase a la página de frases que describen su etapa actual. Esta página debe tener dos o tres marcas diferentes. Busque las marcas dentro del Cuadro B, bajo la columna de "adquirir mayores responsabilidades" en los apartados "crítico" o "importante". Piense en otra marca y tome un lápiz o pluma y ponga una marca al lado de la frase apropiada.

Ahora bien, las frases identificadas con esa marca representan las áreas críticas o importantes en las cuales mejorar para obtener mayores responsabilidades.

Escriba sus respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Observa alguna tendencia o similitud?
2. ¿Qué clase de experiencias le ayudarían a desarrollar esas habilidades?
3. ¿Quién podría darle más ideas acerca de dónde obtener esas experiencias? ¿Existen pasos que puede llevar a cabo para desarrollar esas habilidades por su cuenta?
4. ¿Necesita usted influir en alguien más? ¿Cómo lo puede hacer?
5. ¿Qué puede hacer diferente para ganarse la oportunidad de obtener mayores responsabilidades en esta área? ¿Está ello a su alcance?

APENDICE D

FORMATO PARA PLANEAR EL DESARROLLO PERSONAL

FECHA 1.SITUACION ACTUAL ( / /19 )  ¿EN QUE POSICION ME ENCUENTRO AHORA?	AÑO 2.OBJETIVOS A CUMPLIR PARA 19__  ¿QUE ES LO QUE QUIERO LOGRAR?	3.PASOS A SEGUIR PARA LOGRAR MIS METAS  ¿COMO VOY A LOGRAR MIS PROPOSITOS?
A ¿Qué es lo que realmente deseo en la vida?		
B ¿Cuál es mi preparación, mis conocimientos?		
C ¿Cuál es mi estado físico de salud?		
D ¿Cuál ha sido mi trayectoria en el trabajo?		
E ¿Cuál es mi situación familiar?		
F ¿Qué actividades realizo además de mi trabajo?		
G ¿Cuál es mi situación económica?		
H ¿Qué otros objetivos tengo en la vida?		

El formato se divide en tres partes:

- 1) Situación actual
- 2) Metas por alcanzar
- 3) Forma en que se podrán alcanzar esas metas.

Contiene además ocho aspectos que para la mayoría de la gente son vitales.

- a) Lo que realmente deseo en la vida. ¿A qué le dedico la mayor parte de mi pensamiento?  
Es necesario aclarar y definir si existe la posibilidad de convertir los sueños en realidad, y si es así, ¿cómo lograrlo?
- b) Preparación conocimientos. ¿Tengo la preparación suficiente para un buen desempeño en mi trabajo? ¿Qué necesito aprender o en qué necesito mejorar para elevar mi preparación?
- c) Estado físico. ¿Tengo una buena salud? ¿Qué puedo hacer para mejorar mi condición física? ¿Practico algún deporte? ¿Realizo ejercicio en forma regular?
- d) Trabajo. ¿Me gusta lo que hago? ¿Me gustaría desarrollar otro tipo de actividades? ¿Puedo cambiarme a otro lugar que me satisfaga más? ¿Qué puedo hacer para que mi trabajo actual sea más gratificante para mí?
- e) Situación familiar. ¿Considero que mi hogar es el oasis que siempre quise tener? Si no es así, ¿Qué puedo hacer yo para mejorar la situación? ¿Procuro dedicar el tiempo que no trabajo a mi familia? ¿Platico con mi familia, los escucho?
- f) Actividades fuera del trabajo. ¿Participo en actividades de tipo cívico, cultural o social? ¿Pertenezco a alguna asociación? ¿Realizo con frecuencia viajes de placer? ¿Salgo de fin de semana con mi familia?
- g) Situación económica. ¿Es satisfactoria mi situación económica? ¿Acostumbro elaborar presupuesto de gastos mensuales o anuales? ¿Me ajusto a ese presupuesto? ¿Considero que mi sueldo es adecuado al trabajo que realizo?
- h) Objetivos adicionales. ¿A qué otras actividades dedico mis energías, tiempo y recursos?

Una vez redactados y contestados los puntos anteriores, deténgase por unos momentos a pensar en aquellas personas a quien usted admira, y examine si le es posible imitarlas. Sin embargo, tenga presente que es indispensable que establezca usted el compromiso de trabajar en el logro de sus metas, de manera que no se queden éstas solamente en planes o buenas intenciones.

Recuerde que el primer gran paso hacia la consecución de sus metas se da cuando usted las define y las evalúa; después de esto sólo se necesita determinación para alcanzarlas, aunque sea mediante pasos cortos.

El esclarecer sus objetivos propiciará cierta incertidumbre y tensión en usted y será ese factor contra el cual se luchará todo el tiempo hasta alcanzar la meta.

Si este ejercicio le impulsa a reflexionar sobre su situación actual y a planear sus actividades para un futuro inmediato, entonces el objetivo de este ejercicio se habrá cumplido.

Tomado de Poulsen, A., 1977

**HOJA DE TRABAJO INDIVIDUAL PARA EL PLAN DE DESARROLLO DE CARRERA**

NOMBRE \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

MI META DE CARRERA ES:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ESPERO ALCANZARLA MEDIANTE:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

PARA APOYAR MI META DE CARRERA, LOS OBJETIVOS PERSONALES QUE TENGO SON:

	<u>OBJETIVO PERSONAL DE DESARROLLO</u>	<u>FECHA PLANEADA PARA ALCANZARLO</u>
1.	_____ _____ _____	_____
2.	_____ _____ _____	_____
3.	_____ _____ _____	_____
4.	_____ _____ _____	_____
5.	_____ _____ _____	_____

Tomado de Beam, H.H., 1980.