

56  
Tejem



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**LA IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO  
DE PERSONAL EN LA PLANEACION DE LA  
CARRERA LABORAL**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A :  
NORMA ANGELICA COLINA RUBIO

DIRIGIO Y SUPERVISO: MTR. LUCIO CARDENAS RODRIGUEZ



MEXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN



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.

AGRADEZCO AL MTRO. LUCIO CARDENAS RODRIGUEZ  
POR LA ASESORIA BRINDADA PARA LA REALIZACION  
DE ESTA TESIS

*A MIS PADRES*

*AUGUSTO COLINA CARSOLO (+)*

*MA. EUGENIA RUBIO RUIZ*

*POR SU CARÑO, COMPRENSION Y APOYO INCONDICIONAL*

*A MIS HERMANOS*

*CESAR ARTURO, CARLOS AUGUSTO, RICARDO, VICTOR MANUEL,*

*LETICIA GABRIELA*

*CON RESPETO Y ADMIRACION*

*A TODOS MIS FAMILIARES Y SERES QUERIDOS*

# INDICE

<b>INTRODUCCION</b>	<b>I</b>
---------------------	----------

## **I. EL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACION**

1.1. Ciclo ocupacional	1
1.2. Etapas en la vida vocacional	12
1.3. Habilidades y capacidades	18
1.4. Motivación	22

## **II. EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL**

2.1. Reclutamiento y selección	33
2.2. Capacitación	42
2.3. Evaluación del desempeño	51
2.4. Orientación y ubicación	61

## **III. EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y LA PLANEACION DE CARRERA**

3.1. Definición	67
3.2. Perspectiva histórica	69
3.3. Perspectiva contemporánea	71
3.4. Los aspectos duales de la planeación de carrera	77
3.5. Determinantes o anclas de carrera	81
3.6. Modelos de planeación de carrera laboral	84
3.7. El departamento de personal en la planeación de carrera	87
3.8. El departamento de personal en el desarrollo de carrera	93

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>97</b>
---------------------	-----------

<b>ANEXOS</b>	<b>101</b>
---------------	------------

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>120</b>
---------------------	------------

## INTRODUCCION

Actualmente las organizaciones se están preocupando por administrar eficientemente los recursos financieros, materiales y humanos con los que cuentan, sin embargo, para las empresas el sector financiero es el más importante, sin considerar que para su funcionamiento y evolución se necesita del elemento humano.

Hay que hacer hincapié, que los empleados son los que llevan a cabo los avances, los logros y los errores de las organizaciones, y aún cuando se tengan equipos modernos, instalaciones impecables o bien un cuantioso capital, si se tienen personas mal dirigidas o con falta de motivación para desempeñar sus funciones, el éxito de las empresas sería imposible.

Es determinante que los administradores no ignoren los problemas y descubran cuando las metas de la organización no están siendo alcanzadas en forma eficaz, esto les permitirá tomar medidas para el control y funcionamiento adecuado del personal.

Cada organización debe identificar sus propias necesidades, tanto a corto como a largo plazo, ésta detección les permitirá enfrentar los desafíos a los cuales están expuestos, como son los tecnológicos, económicos, demográficos, culturales entre otros.

Para que se cubran las metas de la empresa, es preciso que el empleado se encuentre motivado con su labor, ya que para la mayoría, el trabajo representa un compromiso de tiempo completo, en donde debe sentirse satisfecho y además su calidad de vida debe mejorar, desgraciadamente la realidad es otra, ya que el ambiente de trabajo contiene numerosas fuentes de tensión, ansiedad y conflicto,

que en lugar de contribuir al crecimiento lo inhibe, provocando ausentismo, accidentes de trabajo, decremento en la calidad del desempeño, hasta el abandono de empleo.

Los departamentos de personal de las grandes empresas, se han preocupado por tener procedimientos innovadores para reclutar, seleccionar y adiestrar a sus trabajadores, sin embargo son pocas las instituciones que se interesan por desarrollar el potencial de cada uno de los empleados.

Es indispensable que las empresas mexicanas, se interesen por estructurar el plan de carrera a los empleados, es decir orientarlos para que elijan sus ocupaciones laborales y además se preparen para conseguir las metas propuestas.

En estos momentos que se están presentando cambios tecnológicos importantes, se requiere de personal capacitado para poder enfrentar los retos, el no contar con gente preparada puede propiciar desigualdad entre las habilidades de los empleados y lo que se necesita para funcionar adecuadamente.

Para que tenga éxito un plan de carrera deben de participar tanto el empleado como la organización, ya que la persona es la responsable de establecer sus objetivos, mientras que la organización debe brindar los medios para alcanzar las metas y guiarlo para que éstas se encuentren enfocadas hacia la organización.

No obstante hasta el momento en México no se han reportado investigaciones o información escrita sobre la planeación y desarrollo de la carrera de los empleados mexicanos. Por lo que el presente estudio tiene como objetivo, describir la manera en que el departamento de personal debe participar en la planeación de carrera de los empleados dentro de la organización. La inquietud de éste tema surgió al cuestionarnos las siguientes preguntas.

- Porqué es importante la planeación y desarrollo de carrera en las organizaciones -
- De quién es la responsabilidad -
- Qué actividades debe de realizar el departamento de personal para la planeación de carrera de los empleados -

Por lo que en el primer capítulo haremos una revisión del empleado en la organización y como influyen sus características personales en la elección

ocupacional, por lo que analizaremos su desarrollo psicológico desde la infancia hasta la madurez y los cambios que se van presentando en cada etapa, así como también mencionaremos la importancia de la motivación, capacidades y habilidades, las cuales serán determinantes en la planeación de carrera.

En el segundo capítulo destacaremos la participación de las áreas de recursos humanos en especial el departamento de reclutamiento, selección y capacitación, y como el proceso repercute en la planeación de carrera, en otro aspecto señalaremos la importancia que tiene la evaluación del desempeño en éste proceso. Además mostraremos la importancia de la orientación y ubicación de los empleados, de manera que se conozca bajo que circunstancias se debe brindar al empleado promoción, traslado, degradación o despido.

Y por último en el tercer capítulo, nos enfocaremos a definir la planeación de carrera, los modelos que se han propuesto y al final, diseñaremos un plan que pueda ser de utilidad para las áreas de recursos humanos.

Es importante destacar que la planeación de carrera no solamente esta diseñada para ciertos niveles jerárquicos, ya que la vida laboral de todos los empleados son de suma importancia, por lo que debe de haber igualdad de oportunidades.

El asesorar al empleado tiene un doble efecto, el primero es evitar que los esfuerzos de las personas se dispersen conduciéndolos a metas y campos que sean afines a la institución y el segundo es asegurar que todos conozcan las oportunidades que le presenta la organización.

Aún cuando hemos mencionado la importancia que tiene la planeación de carrera, observamos que en su mayoría los departamentos de personal se limitan en cuanto el desarrollo de sus colaboradores, otorgándoles solamente algunos programas de capacitación, no obstante que el adiestramiento es la base para desarrollar el potencial del empleado, también se requieren de otros medios para poderles ofrecer un desarrollo profesional.

Para que un empleado se encuentre satisfecho, resulta esencial estructurar un plan minucioso, sin embargo éste debe de realizarse de manera individual, ya que cada trabajador tiene su propio esquema de motivaciones, habilidades y



capacidades, las cuales lo impulsan a responder eficientemente en puestos determinados.

Los departamentos de personal deben asumir un papel activo en el desarrollo de carrera de los trabajadores, por lo que es importante que tengan un vínculo estrecho con las personas de tal manera que conozcan su trayectoria profesional, además deben estar concientes de las áreas fuertes y débiles de los trabajadores, de tal manera que la asesoría sea benéfica para el futuro.

El llevar a cabo la planeación proporciona varios elementos importantes para la operación de una empresa, ya que puede lograr un fuerte compromiso entre la persona y la organización, además ayuda a reducir los gastos de rotación de personal, así como también evita la obsolescencia del empleado.

Hemos considerado importante analizar con cierto detalle la participación que debe de tener el departamento de personal en la planeación y desarrollo de carrera laboral, ya que si se lleva a cabo de manera adecuada se podrá hacer frente tanto a las necesidades del personal como a las organizaciones, y esto se verá reflejado en la productividad y éxito de ambos.

# CAPITULO I

## EL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACION

### 1.1 CICLO OCUPACIONAL

Para que se lleve a cabo con éxito la planeación de carrera laboral, es necesario que el departamento de personal sea sensible a las diversas etapas de desarrollo que presenta el ser humano, ya que éstas se reflejarán en el ciclo de vida laboral.

De manera general Craig (1988), considera que el ciclo de vida laboral se inicia con la elección ocupacional, para que después continúe con la realización y satisfacción de la profesión elegida y después concluya con la jubilación, sin embargo, esto no siempre implica una trayectoria uniforme, ya que en la vida laboral de un adulto pueden presentarse sucesos críticos o acontecimientos especiales que pueden modificar esta estructura.

A continuación se especifica a detalle éste ciclo ocupacional propuesto por Craig (1988):

1. Identificación ocupacional.
2. Elección ocupacional.
3. Preparación ocupacional.
4. Ingreso a la fuerza de trabajo.
5. Consolidación, conservación y deterioro.
6. Cambios ocupacionales.

## 1- IDENTIFICAR LA ORIENTACION OCUPACIONAL

Holland (1973) se ha dedicado a la asesoría de carrera, señala que la personalidad es determinante en la operación de carrera, considerando así seis orientaciones personales, las cuales determinan los tipos de carreras hacia los que se sienten atraídos. Estos tipos de orientación de personalidad básicos son:

- a) **Orientación realista:** Este tipo de personas se enfrentan a la vida buscando objetivos, tareas y propósitos concretos, además de que gustan la manipulación de cosas, herramientas o máquinas. Se pueden obtener resultados más satisfactorios de éstas personas, cuando se les ofrece tareas concretas y explícitamente físicas en donde utilizan la fuerza y coordinación, por ejemplo la agricultura, silvicultura, carpintería, electricidad, etc.
  
- b) **Orientación hacia la investigación:** Son aquellas personas que enfrentan la vida utilizando su inteligencia, manipulando ideas o palabras. Se pueden desempeñar en tareas que requieren de habilidades creativas y abstractas. Interesándose en actividades cognitivas más que en afectivas, ya que utilizan satisfactoriamente su pensamiento, organización y entendimiento. Entre estos se encuentran los biólogos, químicos, matemáticos, físicos, etc.
  
- c) **Orientación social:** Las personas con orientación social requieren del uso de habilidades interpersonales ya que tienen un interés genuino por otras personas. Se sienten satisfechas cuando tienen que interpretar o modificar la conducta humana, en donde utilizan sentimientos, actuación interpersonal y emocional. En ésta orientación se encuentran los psicólogos, trabajadores sociales, religiosos, etc.
  
- d) **Orientación convencional:** Son las personas seleccionan propósitos y tareas que están debidamente aprobadas por la sociedad. Aquí se involucran tareas estructuradas y reguladas por normas, además el empleado debe subordinar sus

necesidades personales a los de la organización. Se encuentran en ésta orientación los contadores, secretarías, cajeros, etc.

e) **Orientación empresarial:** Estas personas seleccionan objetivos y tareas que le permiten dar salida a toda su energía, expresar entusiasmo, dominio e impulsividad. Estas personas se desempeña mejor en un medio que valore la facilidad verbal utilizada para dirigir y persuadir a otras personas. En ésta orientación se encuentran los abogados, relaciones públicas, vendedores de bienes raíces, etc.

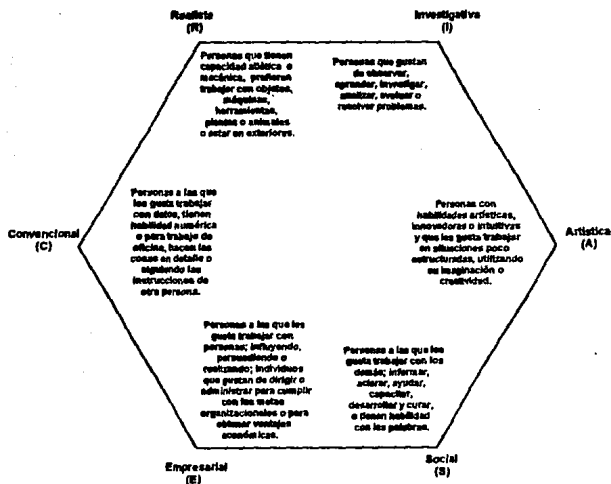
f) **Orientación artística:** Las personas con orientación artística, utilizan sus sentimientos, intuiciones, emociones e imaginación para crear formas o productos de arte. Su desempeño es más adecuado en un medio en donde se requiera de la interpretación o creación de formas artísticas. Por ejemplo se encuentran los músicos, artistas, publicistas, fotógrafos, etc.

Holland (1973) establece que las personas pueden tener varias orientaciones ocupacionales (véase figura 1) pero cuando más cercas están dos orientaciones, más compatibles son y por lo tanto resulta más fácil para la persona escoger una carrera, p. ej. el realista-investigador y mientras más alejadas están dos orientaciones es más difícil que la persona elija una carrera, por ejemplo investigación - social.

## **2- ELECCION OCUPACIONAL**

Son varios los factores los que influyen en la elección ocupacional, como es la inteligencia, las habilidades, el genero, el nivel socioeconómico, etc. Muchos de estos aspectos sociales y psicológicos que rigen la elección se presentan durante la infancia.

## Elección de una orientación



Fuente: Bolles, Richard H. *The Quick Job Hunting Map*. Berkeley, Calif.: Ten Speed Press, 1979, p.6

FIGURA 1. Elección de una orientación.

La elección que se tome y el éxito que se tenga va a dar repercusiones importantes, en el desarrollo cognoscitivo y emocional de la persona, así como también, permitirá adquirir o modificar actitudes y valores.

La selección de una ocupación es un proceso racional, sin embargo Heneman (1980) ha observado que la mayoría de las personas seleccionan su ocupación con poco conocimiento de sus requisitos o de sus posibilidades, dando más importancia a los factores de ingreso o prestigio y/o subestimando otras áreas o actividades.

Un estudio de Rosenberg (1980) determinó que la principal explicación de la selección ocupacional está en los factores de valores, actitudes, necesidades de personalidad y mentalidades individuales; éste postulado le permitió llevar a cabo investigaciones obteniendo los siguientes resultados:

1) Los estudiantes toman una ocupación voluntariamente; aunque pueden atravesar conflictos considerables al hacer la selección, llegan a querer lo que realmente esperan obtener; 2) Los estudiantes dan importancia extraordinaria a valores productivos en sus empleos desean trabajos en los que puedan usar sus capacidades especiales y ser creativos; 3) Se preparan procesos de ajuste en el entrenamiento para varias ocupaciones que sirven en la transición de estudiante a un estado de completa ocupación; 4) Los que esperan llegar a obtener grandes ingresos los obtendrán y los que no tienen esas esperanzas no los obtendrán y; 5) Sea cual fuere la fuerza de los valores particulares de un individuo, las alternativas de ocupación varían tan ampliamente que están en posibilidad de satisfacer sus necesidades particulares, únicas, especiales".

Así como también Roe (1956) propuso la teoría de la selección ocupacional, la cual refleja las orientaciones personales básicas que se derivan de las prácticas en la crianza de los niños. "Postuló la hipótesis de que los padres que son muy atentos (en el sentido de ser o muy cariñosos con ellos o protegerlos demasiado o ser muy exigentes) hacen que sus hijos se orienten por carreras que tienen que ver con la gente, orientación que más tarde tratan de expresar seleccionando profesiones en

las áreas de servicio, algunas ramas del comercio y las artes. Mientras que los padres menos atentos, (los que descuidan las relaciones con sus hijos, los rechazan o los ignoran) desarrollan en ellos una orientación hacia carreras que no tienen que ver con la gente, tales como las ciencias, la ingeniería o las ciencias forestales en las que tienen que permanecer aislados del resto del mundo". En ésta teoría es demasiado difícil poderla confirmar o rechazar, debido a la dificultad que se tiene por obtener información pertinente sobre la conducta de los padres.

Hay que tomar en cuenta que son tres los aspectos más importantes que propician la elección ocupacional.

**Actitud de los padres.** Roe (1956) afirma que la familia y en especial los padres tienen un papel importante en la elección de las carreras, ya que es en éste medio en donde se establecen ciertos estilos de vida, creencias, valores, además refuerza o inhibe ciertas conductas que van a ser fundamentales en la conformación de su futuro. Así como también, los padres son un estímulo que influyen en las aspiraciones y desempeño de la persona, pues las investigaciones de Bratcher (1982) han demostrado que cuando los padres no animan a los hijos para que tengan una educación superior o no los ayudan económicamente, es más difícil para ellos destacar; se considera que los padres son el mejor pronosticador de grandes ambiciones sin importar la clase social. Además se encontró que la ocupación del padre tiene gran influencia en las elecciones de carrera de sus hijos pero no de sus hijas.

**Teoría del concepto de sí mismo.** Super (1963) manifiesta que en las primeras etapas del niño se estructura y se desarrolla el yo, requiriendo así de la exploración de las necesidades, intereses y capacidades de la persona. Por lo que ésta teoría determina que la gente busca ocupaciones que correspondan al concepto que ha adquirido de su persona. Si bien su trabajo cubre con la idea de sí mismo podrá lograr su autorrealización.

**Teoría de los factores de rasgos.** Holland (1973) señala nexos importantes entre la personalidad y la elección ocupacional, ya que generalmente buscan un trabajo que cubra con los rasgos que posee de personalidad.

Así como también, el ritmo acelerado de la tecnología hace que las personas cambien de opinión con respecto a la elección inicial, ya que estos avances permiten que la gente se incline por actividades nuevas o aquellas que antes no tenían la importancia de hoy en día, por ejemplo, son cada vez más las personas que se están inclinando por el estudio de la informática lo cual hace que dejen a un lado lo que les interesaba en años anteriores.

Así mismo el desempleo hace que las personas elijan una ocupación; ya sea que cubra o no con sus expectativas, habilidades o capacidades, porque en éstos momentos de crisis económica no se tienen opciones y por lo tanto aceptan cualquier trabajo con el fin de asegurar su subsistencia.

### **3- PREPARACION OCUPACIONAL.**

Morre (1969) establece que antes de empezar a trabajar las personas adquieren varias destrezas, valores y actitudes, que se van dando de manera formal como informal. La preparación formal, es cuando hay una enseñanza estructurada, la que se da en la escuela o en los programas de formación vocacional. Mientras que la preparación informal es aquel proceso en donde se asimilan actitudes, normas, valores que transmiten los padres, maestros, amigos además las experiencias de la vida cotidiana. Esta socialización es tan importante y decisiva que a menudo es la que determina la elección consciente profesión.

La universidad juega un papel importante para que se de la preparación académica, ya que la mayoría de las profesiones tratan de que el estudiante además de adquirir conocimientos desarrolle ciertas capacidades o habilidades, sin embargo existen



limitantes en cuanto a los programas escolares en México, ya que son pocos los que brindan una formación específica que les permite enfrentar las demandas del mercado de trabajo.

Hay que considerar que en esta etapa, los universitarios sufren cambios psíquicos y de actitud, ya que el estudiante aprende a evaluarse de manera más realista, además analiza en forma más concreta algunas cualidades como su capacidad creativa, artística, habilidades para relacionarse, etc. Estos cambios son más duraderos que la formación profesional que recibe en la universidad, ayudándole a tomar decisiones de tipo vocacional.

#### **4- INGRESO A LA FUERZA DE TRABAJO**

Una vez que la persona termina su educación formal, ingresa a laborar; durante éste periodo se da inicio el adiestramiento, por la falta de experiencia se propicia cierta estabilidad en el puesto, es común que las actividades sean rutinarias, las cuales impiden desarrollar su personalidad o sus cualidades, por lo que a veces buscan trabajos más interesantes o creativos.

Se ha encontrado en los estudios de Kohn (1978) que la complejidad en el trabajo es esencial para enriquecer la experiencia laboral, ya que aquellas personas que se dedican a trabajos de mayor dificultad manifiestan una satisfacción más completa, incrementando así su autoestima.

Es frecuente que las personas busquen empleos que cubran con sus expectativas, y en gran parte el éxito que tengan dependerá del grado de preparación y socialización que muestren en determinado trabajo, además de la eficiencia para enfrentar nuevos retos. Para Gould (1980) la socialización "incluye un cambio en el modo intelectual: de conocimientos intuitivos y episódicos a un esfuerzo sistemático, orientación hacia una meta y perseverancia. Levinson y Valliant(1977). subrayan la

necesidad de sublimar o re canalizar las ansiedades e impulsos del joven hacia actitudes fructíferas y orientadas a una meta".

Durante la etapa de ingreso al ciclo ocupacional la persona se estructura un esquema ideal de lo que será su trabajo, sin embargo esto tiende a conjugar un aspecto de fantasía y otro de realidad, pues tiene pensamientos idealistas y optimistas de lo que es el trabajo y lo que puede realizar en él, por lo que es frecuente que se de un choque con la realidad, ya que encuentra que sus expectativas eran erróneas, teniendo posiblemente un trabajo aburrido o monótono, o bien sus jefes y compañeros son injustos, además de que sus metas pueden verse involucradas en una serie de consideraciones burocráticas o bien depender de otras personas para su desarrollo. Este enfrentamiento con la realidad puede provocar periodos de frustración e ira mientras se adapta al trabajo, pero si no se puede ajustar a ese trabajo, es probable que tenga conflictos en su desempeño.

Levinson (1978) considera que el nuevo empleado necesita del apoyo y protección de sus jefes y compañeros, para que adquiera habilidades y seguridad en sí mismo, no obstante, hay que considerar que la seguridad que se le brinda no es de importancia fundamental para el empleado, porque una vez que empieza a reevaluar sus esfuerzos y metas, puede sentir depresión, duda de sí mismo y de sus capacidades, generando ciertos conflictos emocionales.

Así como también, Levinson (1978) establece la importancia que tiene la adhesión y conservación que tenga la persona, aún cuando esto depende de los rasgos individuales y factores socioeconómicos, se ha encontrado que los que realizan un trabajo con sueldo bajo y poco interesantes tienen muchos problemas para mantener la adhesión al mismo, y más aún existe escasa motivación para superarse cuando hay pocas probabilidades de ascender, así como también la fidelidad en el empleado empiezan a surgir cuando comienza a identificarse con su profesión.

Gould (1978) ha encontrado que cuando los profesionistas mantienen una subordinación a la autoridad y una adhesión prolongada reciben a menudo su premio, en cambio los que muestran creatividad e ingenio no siempre son premiados.

## **5- ETAPAS DE CONSOLIDACION, CONSERVACION Y DETERIORO.**

En los años intermedios y en los últimos del ciclo ocupacional, se dan cambios importantes en cuanto a las responsabilidades, promociones, reasignaciones además de cambios en la carrera. Conforme pasa el tiempo los empleados progresan y aseguran una posición laboral, llegan a una etapa estable o de conservación de su desarrollo, durante este periodo (comprende los últimos 20 años de empleo) se tiene una carrera que sigue una línea bien establecida.

La etapa de mantenimiento es un patrón común en el ciclo ocupacional, pero no necesariamente es general, ya que hay personas que en ésta etapa cambian de trabajo, buscan un mejor sueldo, o una promoción, condiciones laborales más satisfactorias o bien más responsabilidad, desean cultivar otros intereses o realizar un tipo distinto de labor. Este cambio puede efectuarse en cualquier momento, algunos han cumplido ya 40 o 50 años de edad.

Por último, aproximadamente a los 65 años los empleados llegan a la etapa del deterioro y empiezan a prepararse para la jubilación, siendo el final de su ciclo ocupacional.

## **6- CAMBIOS OCUPACIONALES**

En la actualidad es raro que una persona empiece y termine su vida laboral en el mismo tipo de trabajo o línea profesional.

Como antes señalamos, es frecuente que el empleado se cuestione sobre su trayectoria laboral, la cual en ocasiones no ha cubierto con sus expectativas, siendo éste un factor capaz de hacer que las personas tengan cambios drásticos en sus ocupaciones, frecuentemente esto se presenta en un periodo de transición a la madurez.

Levinson (1981) descubrió "que los adultos de 40 años pueden experimentar un cambio en sus valores y metas, lo cual los lleva a examinar la conveniencia de cambiar de profesión. Levinson explica la aparición de ese cambio en función del resurgimiento del sueño, o sea la inspiración, los ideales y metas de la juventud".

Thomas (1980) hace hincapié, en que " los adultos afrontan mejor el periodo de reevaluación sistemáticamente valoran sus propias capacidades junto con las ventajas e inconvenientes de sus actuales puestos ocupacionales".

Aun cuando la persona busca un cambio ocupacional, en él se presentan cambios importantes, que generan experiencias poco positivas. Se presenta inestabilidad ocupacional debido a los hechos imprescindibles.

Guzmán (1976) señala que a quienes se les despide o se les jubila, presentan emociones fuertes, no solamente por la falta de ingresos, sino que ven agredida su autoestima y destruido el concepto de sí mismo, reaccionando constantemente de manera similar, el cual inicia con un choque emocional y de incredulidad, luego se manifiesta la ira, la protesta y otras manifestaciones para poder recuperar su estabilidad psíquica; en el desempleado pueden aparecer aparte de lo señalado un sentimiento de culpabilidad por haber perdido su trabajo y resentimiento, por lo que necesita de tiempo para lograr participar en sus actividades normales, adaptarse a la pérdida, o bien adquirir un sentimiento de esperanza o re canalizar su energía para buscar la posición que ha perdido.

Jackson (1980) hace referencia a la fatiga laboral, la cual se debe en su mayoría a la falta de estímulos en el trabajo, en donde se ha esforzado mucho y ha puesto grandes esperanzas para obtener algo. Además se puede dar fatiga laboral cuando la persona se estructura grandes ideales por lo que trabaja en exceso para alcanzar metas casi imposibles las cuales lo llevan al "fracaso". Cuando las personas se encuentran en ésta situación empiezan a sentir enojo, frustración y desesperación, manifestando fatiga física, enfermedades psicosomáticas, rendimiento mediocre y ausentismo.

Existen personas que dejan el trabajo para retomar la escuela, e iniciar un proceso de reeducación, buscan un proceso complementario para mejorar destrezas, o bien aprender técnicas que lo hagan más productivo y cubran con sus expectativas, acelerando su progreso profesional.

## 1.2 ETAPAS EN LA VIDA VOCACIONAL

En el hombre existen etapas ocupacionales, las cuales son de suma importancia para comprender a las personas y así poder llevar una planeación satisfactoria, o bien manejar las crisis ocasionales que se puedan presentar. Es desde la infancia cuando las personas se empiezan a preocupar por su futuro, pasando así por varias etapas en el planeamiento de su carrera.

Según Ginzberg (1951) existen tres etapas:

La primera se denomina **FANTASIA**, ésta se presenta en los primeros años de la escuela elemental, en donde las elecciones son más activas y emocionantes que realistas, y las decisiones más emocionales que prácticas.

La segunda etapa es **TENTATIVA**, ésta se refleja en la pubertad, en donde la persona se esfuerza por integrar sus intereses, habilidades y valores tratando así de que sus expectativas sean más realistas.

Y por último en la tercera etapa que es la **REALISTA**, se ubica a finales de la secundaria e inicios del bachillerato, y es en éste periodo en donde las personas planifican su educación con el fin de cubrir con los requisitos que les establecen sus carreras. Sin embargo no todos los adolescentes son realistas para establecer sus planes educacionales para forjar sus carreras.

Mc Reath (1981) llevó a cabo un estudio en Texas con más de 6000 estudiantes de secundaria, se les solicitó que enumeraran tres carreras por las que se sintieran más inclinados y sobre sus planes educativos; y los resultados que encontró fueron que los conocimientos eran limitados acerca de las ocupaciones, no obstante que tenían "más información" sobre la primera elección que cerca de las otras dos, encontró que solamente la mitad de las personas planeo la educación necesaria para ella. En su gran mayoría las elecciones de carrera estaban poco relacionadas con las condiciones del mercado. "En 1982, cerca del 11% de los estudiantes querían ser profesores; hacia 1990, menos del 4% expresaban esa ambición y reflejaban más que todo el conocimiento de que las condiciones que acompañaban a la profesión de maestro eran relativamente poco atractivas".

Hay que considerar que la elección vocacional de un adolescente depende entre otros factores de su habilidad intelectual, de su personalidad, de su educación, de antecedentes socioeconómicos, y de las experiencias particulares de la vida. Un adulto joven cuando inicia a laborar de tiempo completo empieza a conformar su propia identidad, no solamente porque tiene una independencia financiera sino que también tiene la habilidad para asumir las responsabilidades y enfrentar los retos que se les presenten, además el trabajo le permite desarrollar su habilidad intelectual, física, social y emocional, influyendo todos estos factores para que haya cambios en la vida de la persona.

**ETAPAS EN LA VIDA VOCACIONAL PROPUESTAS POR SUPER (1957):** Para él existen cinco etapas, centrándose cada una de ellas en la exploración de sí mismo y en la búsqueda de una ocupación idónea.

**Etapa de crecimiento:** Es el periodo aproximado entre el nacimiento y los 14 años. El niño empieza a adquirir un concepto de sí mismo al identificarse e interactuar con otras personas, como su familia, maestros y amigos. Tienden a desempeñar varios papeles o actividades, que en su gran mayoría le establecen los adultos. El asumir ciertos roles y experimentar diferentes maneras de actuar, le ayuda a formar impresiones de la manera en que otras personas reaccionan ante diversos comportamientos y contribuye a su desarrollo de un concepto propio. Se percata que es lo que puede hacer bien y que es lo que le agrada. A finales de esta etapa empiezan a surgir sus propios intereses que en ocasiones se pueden concluir con una futura profesión.

**Etapa de exploración:** Es de los 15 a los 24 años. En ésta etapa el adolescente explora y analiza sus capacidades, habilidades, intereses y necesidades, lo cual le permite tomar tentativamente una decisión basada en ésta percepción o experiencia de sí mismo. Al finalizar este periodo el adulto joven ya se ha identificado con una carrera y por lo tanto ha iniciado a laborar sobre ella. Probablemente la tarea más importante que se tenga en ésta etapa y en las subsiguientes, es desarrollar una comprensión realista entre sus habilidades, talento y las alternativas ocupacionales.

**Etapa de establecimiento:** Se presenta de 25 a los 44 años. En ésta etapa los trabajadores buscan conseguir una posición permanente en la profesión elegida. Por lo tanto buscan actividades que les ayuden a obtener la permanencia que desean. En este periodo el trabajador ésta continuamente probando sus capacidades y ambiciones con relación a la elección ocupacional. Se considera que en ésta etapa existen tres subetapas: La subetapa de **prueba** se encuentra entre los 25 y 30 años, en donde la persona considera si la elección es la adecuada o no, si no lo es, puede buscar cambios. La subetapa de **estabilización**, se encuentra entre los 30 y 40

años, aquí se fija metas ocupacionales firmes, realizando una planeación de carrera más explícita para determinar la secuencia de promociones, cambios de puestos o de metas. Y por último la subetapa de **crisis** a mitad de carrera, entre los 30 y entre los 40 años se presenta este periodo en donde se hace una reevaluación importante de sus progresos con relación a sus ambiciones o metas originales; es sumamente difícil para la persona el tener que decidir que tan importante es el trabajo y la carrera en su vida total.

**Etapas de mantenimiento:** Se da entre los 45 a los 64 años. En este periodo las personas obtienen un lugar en el trabajo, por lo que tratan de conservar la posición que obtuvieron durante la etapa de establecimiento, canalizando sus esfuerzos para asegurar y mantener su lugar.

**Etapas de deterioro o decadencia:** De los 65 años en adelante. Las capacidades y habilidades de las personas empiezan a disminuir, y por lo que tienen que aprender a aceptar y desarrollar nuevos roles, y adaptarse a este deterioro, para que vayan analizando el fin de su actividad laboral, siendo inevitablemente su retiro.

#### **ETAPAS EN LA VIDA VOCACIONAL PROPUESTAS POR HAVIGHURST (1964):**

Se consideran seis etapas en la vida vocacional de la persona. En los postulados de Havighurst no se hace referencia a las necesidades y capacidades del individuo, sino a la adquisición de actitudes y destrezas laborales que le permiten integrarse a la fuerza de trabajo.

**Identificación con el trabajo:** Se establece entre los 5 y los 10 años de edad. Para los niños el trabajo llega a integrarse a su concepto de sí mismo, debido a la identificación que existe con el padre y/o la madre que trabajan.

**Adquisición de los hábitos básicos de la industria:** De los 10 a los 15 años. En esta etapa los adolescentes tratan de organizar su tiempo y sus esfuerzos para



ejecutar sus actividades ya sean escolares o domésticos. Aprendiendo a darle prioridad a ciertas actividades escolares en lugar del juego.

**Adquisición de una identidad como empleado en la estructura ocupacional:** Se presenta de los 15 a los 25 años. Una vez que la persona elige su ocupación, empieza a prepararse para ella. En ésta etapa adquieren experiencia laboral que los ayuda a escoger su carrera e iniciarla.

**Transformación en una persona productiva:** Se da entre los 25 a los 40 años. Las personas perfeccionan las destrezas que requiere su profesión y empiezan a progresar en ella.

**Conservación de una sociedad productiva:** De los 40 a los 70 años. Aquí los empleados se encuentran en el punto máximo de su carrera. Empiezan a prestar atención a responsabilidades cívicas y sociales relacionadas con el trabajo.

**Contemplación de una vida productiva y responsable:** De los 70 años en adelante. En éste periodo los trabajadores están jubilados, reflexionan sobre lo realizado en su carrera y las aportaciones que hicieron.

En tanto que Schein (1977) ha establecido sus propias etapas y procesos de la carrera, las cuales se señalan en el cuadro 1.

#### ETAPAS EXTERNAS Y PROCESOS INDIVIDUALES

##### 1. ETAPA DE EXPLORACION

- Imágenes ocupacionales de los medios de comunicación, libros y cintas cinematográficas.
- Consejo y ejemplo de los padres, hermanos, maestros y otros modelos.
- Éxito/fracaso real en la escuela, deportes, pasatiempos y pruebas auto administradas.
- Restricciones u oportunidades estipuladas basadas en circunstancias familiares (económicas, históricas, etc.)
- Elección real de la senda educativa (escuela vocacional, universidad, etc.)
- Asesoramiento, carta de recomendación y otras influencias externas.
- Resultados en las pruebas de aptitud intelectual y manual y en las pruebas de logro.

## 2. ETAPA DE ESTABLECIMIENTO (INICIOS DE LA CARRERA)

### a) Reclutamiento mutuo

- La organización busca talento y el individuo busca un buen empleo.
- Restringida por el mercado de trabajo y el fondo de talento disponible.
- Selección, pruebas, clasificación.

### b) Aceptación y entrada

- Inducción y orientación.
- Asignación a capacitación ulterior en el primer empleo.
- Rituales formales o informales de iniciación y la asignación de estatus organizacional (tarjetas de identificación, uniforme, manual de la compañía).

### c) Primera asignación laboral

- Conocer al jefe y a los compañeros de trabajo.
- Período de aprendizaje, adoctrinamiento.
- Período de rendimiento pleno en la realización del trabajo.
- Nivelación y/o obsolescencia.

### d) Nivelación, transferencia y/o promoción.

- Retroinformación acerca del significado del movimiento o falta de movimiento, revisión del rendimiento, asesoramiento de carrera, acción salarial.
- Si hay una transferencia o ascenso, repetir los cinco pasos bajo el encabezado 2.c) (si el individuo fracasa, tiene que ser despedido y el proceso regresa al 2.a) (si el individuo tiene éxito, es probable que éste desarrollando una especialidad o áreas especiales de competencia que lo conducen a un período de contribución real en esa área de competencia. Si se necesita esa área de competencia en la organización, al individuo se le da posesión del cargo).

### e) Otorgamiento de la posesión del cargo.

- (Si la tenencia del cargo no se otorga, el individuo puede irse o cambiar a un papel menos central).

## 3. ETAPA DE MANTENIMIENTO

### (Carrera media)

- A la persona se le da un trabajo más crucial e importante de la organización y se espera que entre en su período de productividad máxima.
- Se comparten los secretos de la ocupación y la organización.
- Se espera que la persona se convierta más en maestro/mentor que en aprendiz.
- Problema respecto a cómo tratar con la persona estabilizada (remotivación).

### (Carrera tardía)

- Trabajo asignado y responsabilidades basados principalmente en el criterio y en la perspectiva de madurez de juicio.
- Trabajos orientados más hacia la comunidad y la sociedad.
- Más trabajos que implican enseñar a otros.

#### 4. ETAPA DE DESCENSO

- Preparación formal para la jubilación.
- Rituales de la jubilación.
- Asociación continua sobre bases nuevas sí la colaboración todavía es posible.

FUENTE: ADAPTADA DE VAN MAANEN Y E. SCHEIN

## CUADRO 1

### 1.3 HABILIDADES Y CAPACIDADES

Hay que considerar que para que se pueda llevar una adecuada planeación de carrera, es necesario que se tomen en cuenta las características personales del empleado, como son las capacidades, habilidades, motivación, etc. A continuación indicamos la importancia que tiene el conocer sobre las habilidades de las personas:

#### HABILIDADES

Para Cummings (1985) el término habilidad hace referencia a "las capacidades reales del individuo para desempeñar alguna tarea o conjunto de tareas".

Las habilidades humanas son diferentes para cada una de las personas, ya que van a influir factores intelectuales, como son habilidades verbales, numéricas, espaciales, así como también los factores manuales, como son la fuerza y la destreza, además de los rasgos de personalidad, las cuales son determinantes para que se presenten o no ciertas habilidades.

Para facilitar su estudio Morales (1987) ha establecido dos tipos de habilidades, las intelectuales, y las específicas. Las habilidades intelectuales son aquellas que se requieren para el trabajo científico y que tienen una presencia absoluta y demostrable, aunque sea en mínima cantidad. Las habilidades específicas son la destreza o exactitud con que se ejecuta una tarea particular.

Hay que considerar que existe una predisposición biológica que trae consigo cada persona, aun cuando el aprendizaje es importante para hacer uso adecuado de esa habilidad que se encuentra latente.

Para la ejecución de una tarea, se necesita la combinación de una serie de operaciones, tanto intelectuales como motoras, claro que depende del tipo de ejecución para que las operaciones aparezcan jerárquicamente.

La industria se ha preocupado por medir las habilidades de los empleados, pues la manera en la que ejecute una tarea podrá predecir su actuación ante situaciones semejantes, sin embargo hay que considerar que es difícil medir propiamente las destrezas y habilidades de las personas, ya que en todo proceso participan múltiples elementos para que se de una ejecución, interviniendo así factores motivacionales, intereses, valores y preferencias de la persona.

Hay que tomar en cuenta que el éxito en el desempeño no solamente depende de la motivación, sino también de la habilidad que posee, pero aun cuando no se tiene la habilidad para la ejecución de una tarea, la capacitación puede ser un elemento importante para mejorar el nivel de destreza y habilidad en la fuerza de trabajo.

En el Dictionary of Occupational Titles de los EUA, se han establecido tres grupos de habilidades ocupacionales, y éstas dependen si se utilizan con datos, personas o cosas.

Las habilidades que se relacionan con los datos, son aquellas habilidades de comparar, copiar, hasta habilidades más complejas como compilar, analizar, innovar, coordinar y sintetizar. Mientras que las habilidades relacionadas con las personas, empiezan por ayudar, servir, hasta supervisar, negociar y dirigir. Y las habilidades relacionadas con cosas van desde operar, manipular hasta el trabajo de precisión. En la figura 2 se resumen los tres grupos de habilidades.

DATOS	PERSONAS	COSAS
SINTETIZAR	DIRIGIR	TRABAJO DE-
COORDINAR, INNOVAR	NEGOCIAR	PRECISION
ANALIZAR	SUPERVISAR	PREPARACION
COMPUTAR, REUNIR	ASESORAR, INSTRUIR	MANIPULAR, OPERAR
REDACTAR	TRATAR	CONTROLAR
DIRIGIR, COMPARAR	ASESORAR, PERSUADIR	ENTREGAR
APOYAR	DESVIAR	ALIMENTAR
	INTERCAMBIAR INFORMACION	TENDER
	TOMAR INSTRUCCIONES	
	AYUDAR	
	SERVIR	

FUENTE: RICHARD N. BOLLES, *WATH COLOR IS YOUR PARACHUTE*. P.P. 73

**FIGURA 2**

## CAPACIDADES

Mussen (1981) establece que las capacidades son las cualidades psíquicas de la personalidad que son condición para realizar con éxito determinadas actividades, sin embargo ninguna capacidad aislada puede garantizar la ejecución eficiente de una actividad, sino que va a depender de la combinación de varias.

Además, hay que considerar las aptitudes (entendiendo por aptitud "aquellos síntomas de capacidades para un aprendizaje específico") las cuales tienen un significado importante para el desarrollo de las capacidades, pero son solamente una de las condiciones para la formación de las capacidades. Si una persona tiene

aptitudes brillantes, pero si no las ocupá en la actividad correspondiente, nunca podrá desarrollar determinada capacidad.

Para que se desarrollen las capacidades se requiere de la asimilación y después la utilización creadora de los conocimientos, hábitos y habilidades elaboradas.

Existe una relación estrecha entre capacidad y vocación (tendencia de la personalidad a ocuparse a una actividad cualquiera) ya que una vocación real y constante hacia una actividad determinada, indica la existencia de las capacidades más importantes para esta actividad.

No hay que confundir la vocación con el deseo de tener satisfacciones y éxitos personales en una actividad, ya que éstas tendencias son poco firmes los cuales desaparecen con el primer fracaso o dificultad.

El desarrollo de capacidades no se lleva a cabo de igual manera para todas las personas, sino que son tan singulares como las condiciones en que tienen lugar su formación.

A el alto grado de capacidades se les llama talento, lo cual hace posible llevar a cabo una determinada actividad de manera original. Cuanto más talento tiene una persona, más complicadas y de mayor responsabilidad son las tareas que se plantea, ya que la solución exige un trabajo extraordinario.

Hay que tomar en cuenta que cada empleado tiene sus propias capacidades, habilidades, talentos y vocaciones, el detectar en cada uno de ellos su potencial permite ubicarlo u orientarlo en el puesto en donde pueda tener éxito, sin embargo hay personas que no se desempeñen eficientemente en determinada actividad pues esto no se consigue pronto, ya que las capacidades se forman y se desarrollan en la ejecución.

## 1.4 MOTIVACION

Es importante conocer los motivos que mueven la acción humana, el comprender y analizar el proceso motivacional permite al el área de recursos humanos tomar medidas en cuanto a la orientación y ubicación de las personas hacia el trabajo. Coffey (1988) considera que la motivación son "todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo".

Son varios los factores que intervienen para que se produzca una conducta, aun cuando se nace con un sinnúmero de instintos y con un equipo orgánico, la mayoría de las conductas son aprendidas, pues la sociedad en gran parte moldea la personalidad, el comportamiento y las necesidades de cada persona.

Sherman (1981) hace referencia a un esquema que ha establecido la propia sociedad para indicar la forma en la que se comporta la gente, y es la que indicamos en los siguientes pasos:

- a) Se presenta el estímulo.
- b) La persona responde ante el estímulo.
- c) Un miembro de la sociedad, con mayor jerarquía es quien trata de enseñar y juzgar el comportamiento además de decidir si es el adecuado o no.
- d) Si es positivo se otorga una recompensa, pero si es inadecuado, proporciona una sanción.
- e) Cuando se recompensa aumenta la probabilidad de que se dé en el futuro, ante estímulos semejantes, y cada vez que se repita habrá respuesta reforzada, cuando se instaura una conducta se dice que ha existido aprendizaje.
- f) El castigo es menos efectivo, parece que la información que transmite no es específica para eliminar una conducta, pero sí disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.

Según Wendell (1993) el aprendizaje, consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Como vemos la motivación es demasiado compleja. A ella ocurren tres grandes vertientes: biológica (incluyendo los instintos), psicológica (inteligencia, aprendizaje) y cultural (valores y normas).

Es evidente que sobre éste tema, han surgido varias teorías motivacionales, las cuales a continuación mencionamos:

### **TEORÍA DE LA ASOCIACION AFECTIVA**

También se le llama teoría motivacional de McClelland (1962), y ésta se basa en los afectos, los cuales son producidos por la asociación de ideas y experiencias pasadas.

La hipótesis central de la teoría, es la ocurrencia de una señal paralela a un afecto, la cual tiene la probabilidad de que se presente posteriormente.

Para McClelland existen tres tipos de motivos:

**Realización o Logro:** Las personas que se encuentran motivadas por éste factor, desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo.

**Afiliación:** Están interesados por establecer contactos personales cálidos.

**Poder:** Tratan de influir sobre los demás. Estos motivos están relacionados con el desarrollo económico de un país, a través de la actividad efectiva de los empresarios y administradores que cuentan con un alto grado de realización, y aquellos menos efectivos que tienen un alto grado de afiliación y/o poder. Para probar sus estudios McClelland realizó una serie de estudios en diversos países. Estas investigaciones consisten en pedir a las personas que relaten una historia de acuerdo con las láminas presentadas. Después tenían que clasificar los contenidos de las historias, y encontró que en los países industrializados la motivación al logro es mayor que en



algunos no industrializados, sin embargo estos últimos tienen una elevada motivación de afiliación.

Los métodos utilizados por McClelland enfatizaron los siguientes puntos:

- Enseñarles a fijar metas realistas y prácticas en forma específica y traducidas a acciones concretas.
- Aprendizaje de la motivación de realización.
- Enseñar a el sujeto a evaluar el nivel de congruencia de sus actividades, modificaciones y su propio yo, con las motivaciones de realización.
- Asegurar al sujeto el soporte indiscriminado del grupo independientemente de sus objetivos futuros de realización.

## **TEORIA MOTIVACIONAL DE MASLOW**

Esta teoría también es conocida como jerarquía de las necesidades de Maslow (1954), la cual establece que la necesidad más fuerte es la que origina la conducta. Además considera que los estados motivacionales provienen de objetivos inconscientes, pero sin excluir los conscientes. Esta teoría señala cinco necesidades básicas a saber:

**Fisiológicas o primarias.** Esta necesidad es indispensable para la conservación de la vida. Puede saciarse a diferencia de las secundarias, y entre ellas se encuentra, el alimento, respirar, dormir, etc. Siendo éstas las más inmediatas y fuentes motivantes para la conducta. Las necesidades fisiológicas son las que dominan al individuo, las otras necesidades serán inoperantes mientras la primera no se satisfaga.

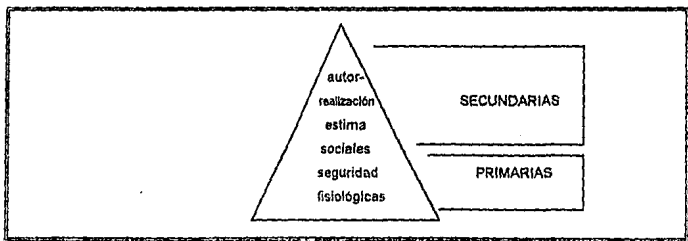
**Protección o seguridad.** Una vez que se han cubierto las necesidades fisiológicas, continua la necesidad de seguridad. En donde el hombre busca obtener seguridad en cuanto accidentes, robos, etc., pero también debe de sentir seguridad en cuanto al respeto y estimación de las demás personas.

**Sociales o de pertenencia.** Si tanto las necesidades fisiológicas como las de seguridad, han alcanzado un nivel adecuado de satisfacción, se presenta la siguiente necesidad que es la social, ésta se refiere a la búsqueda no solamente de amor y afecto, sino también de pertenencia, de amistad y de sociabilidad.

**Estima o estatus.** Después de que han sido cubiertas las necesidades sociales, siguen las de estima que ocupan un papel importante. Existen dos tipos de estima, la interna o propia estima y la externa que puede tomar la forma de prestigio, estatus y reconocimiento por parte de otras personas. Esta necesidad propia de estima hace que la persona se sienta valiosa en este mundo y si se satisface permitirá que tenga confianza y respeto de sí misma. Mientras que la estimación ajena, es la buena apreciación que los demás sienten por una persona y sus logros, concediéndole un alto grado de prestigio, el cual refuerza su propia imagen.

**Autorrealización.** Después de que se han satisfecho las necesidades anteriores, la propia autorrealización se vuelve motivante de conducta. Esta se refiere a las más altas aspiraciones de la persona, ya que la mayoría de la gente desea dejar huella en el medio en el que se desarrolla.

En la figura 3 se esquematiza la teoría motivacional de Maslow.



ESQUEMA MOTIVACIONAL DE MASLOW

FIGURA 3. Teoría motivacional de Maslow.

## TEORIA DE HERZBERG

Herzberg (1965) desarrolló la teoría de la motivación e higiene de la satisfacción e insatisfacción del trabajador, y en donde intervienen los siguientes factores:

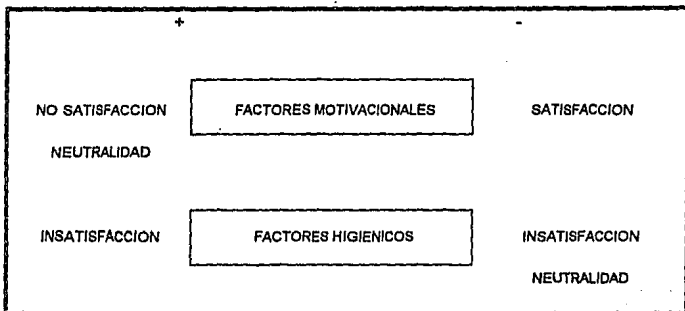
### 1- Los motivadores.

- Algunos factores del puesto, cuando están presentes en un grado positivo, incrementan la satisfacción del trabajo y la motivación hacia un esfuerzo y un desempeño superior.
- Cuando estos factores están ausentes, nos conducen a la insatisfacción.
- Los motivadores reflejan una necesidad de crecimiento personal y están directamente relacionados con el puesto.

### 2- Los factores de higiene.

- Los factores de higiene cuando están ausentes incrementan la insatisfacción del trabajador en sus puestos.
- Cuando estos factores están presentes, sirven para impedir la insatisfacción en el puesto, pero no tienen como resultado una satisfacción de motivación positiva.
- Estos factores reflejan una necesidad de evitar la incomodidad y están relacionados con el contexto del puesto, esto es su medio ambiente.

Herzberg y colaboradores (1965) hicieron un estudio con ingenieros y contadores, Y encontraron que los factores intrínsecos o que pertenecen al puesto, como es la responsabilidad, iniciativa, etc., cuando están presentes motivan significativamente a los empleados causando satisfacción en ellos, pero cuando no están no ocasionan insatisfacción, sin embargo, se puede presentar la insatisfacción cuando los factores extrínsecos (empatía con los compañeros, limpieza, etc.) no están presentes. Esta teoría dual como también se le denomina, establece que a el personal le causa insatisfacción cuando experimenta carencias físicas o sociales en el medio laboral, pero cuando tienen todas las comodidades y clima emocional adecuadas no le causan satisfacción. (Ver figura 4)



FUENTE: KEITH DAVIS, *COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO*

FIGURA: 4 Modelo de los dos factores de Herzberg.

### MODELO CONCEPTUAL

Soria (1990) establece un modelo que se usa para el análisis motivacional, lo conforma la recopilación de las varias teorías antes expuestas, como la teoría de las necesidades de Maslow. Esta estructura está conformada en dos partes:

1. **Secuencia motivacional:** Se inicia con los estímulos, fuerzas, experiencias, asociaciones afectivas y expectativas, las cuales se conectan a las necesidades, y una vez jerarquizadas de acuerdo con la necesidad más fuerte, se convierte en el motivo central dirigido hacia una meta o incentivo. Esto a su vez da lugar al comportamiento, el cual se concreta con la actividad de satisfacción, extinguiendo la necesidad.
2. **Jerarquización de las necesidades.** Se establece como la satisfacción o insatisfacción que repercute en el esfuerzo de trabajo.

**Necesidades fisiológicas:** Si los sueldos y prestaciones son bajos, no alcanza a cubrir las necesidades fisiológicas y otras afines, como son la alimentación, el vestido, vivienda, etc. Pero el rendimiento es relativamente alto, principalmente si los salarios se pagan con base en los esfuerzos. Es lógico pensar que la rotación y ausentismo de personal son frecuentes si no se les brinda un salario confortable.

**Necesidades de seguridad:** Este tipo de necesidades en la organización, se refieren a la estabilidad del empleo, a la protección contra accidentes y a los seguros contra riesgos. Se considera que si los salarios son los adecuados y además se tienen buenas condiciones de seguridad, hace que el trabajador se dedique más a su trabajo, por el temor a perder lo que tiene.

**Necesidades de afiliación:** En la empresa, este tipo de necesidades se refiere a la búsqueda de amistad, comunicación o identificación con las personas, así como pertenencia o aceptación en los grupos de trabajo. Si tanto las necesidades económicas como las de seguridad están cubiertas, pero se tiene poca oportunidad de llenar las de afiliación, lo más probable es que el empleado no se sienta motivado a realizar su trabajo, así como también puede tener efectos en la rotación y ausentismo.

**Necesidades de estima:** Este tipo de necesidad se refiere al conocimiento que tiene de su propia capacidad de logro y del propio respeto que siente la persona, además de los deseos de que otros le otorguen prestigio y reconocimiento. Cuando esta necesidad no es cubierta, lo más probable es que el esfuerzo del trabajo sea mediano para algunas personas y bajo para otras. Existen personas con amplias capacidades que desean impulsar sus actividades al máximo, pero si se les limita la acción o no se les reconocen su esfuerzo, los empleados pueden disminuir considerablemente su nivel de actuación y en algunos casos pueden llegar a frustrarse.

**Necesidad de propia actualización:** Estas constituyen las necesidades más altas dentro de la jerarquía, ya que son las más difíciles de llenar, si tomamos en cuenta que se refiere a la realización de el propio potencial, además de alcanzar un desarrollo continuo en los diferentes ámbitos deseados.

## TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS

Vroom (1968) explica que la motivación es producto de tres factores: valencia, expectativas y medios.

**Valencia:** Se refiere a la fuerza de la preferencia que tiene una persona para recibir una recompensa o para lograr un resultado.

**Expectativa:** Es la fuerza de convicción de que un esfuerzo en el trabajo resultará al término de una tarea (que tan probable se estima que el esfuerzo resulta de el desempeño exitoso).

**Medios:** Representa la creencia que tiene el individuo de que recibir la recompensa una vez que termina la tarea.

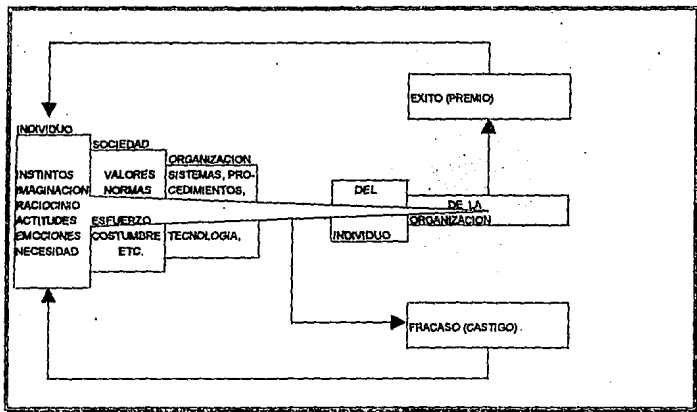
$$\text{valencia} \times \text{expectativa} \times \text{medios} = \text{motivación}$$

Estos tres factores pueden existir y combinarse de varias formas. La combinación que genera la motivación más fuerte va a requerir de una valencia alta positiva, expectativa alta y medios altos. Si cualquiera de los elementos están bajo, la motivación declinará.

Hay que tomar en cuenta la motivación de las personas hacia el trabajo, pero es necesario concebir al trabajo como un fin, sin embargo resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo es un medio para lograr otras cosas, sin negar que en ciertas circunstancias el trabajo puede ser gratificante, por lo que debemos

conocer los objetivos de los empleados, para que los puedan alcanzar a través del trabajo.(figura 5)

Como resultado de experiencias, satisfacciones y frustraciones anteriores en la vida de las personas, algunas necesidades se han hecho más fuertes que otras. Las experiencias de la infancia y de la juventud, previas a las experiencias del trabajo, y los contactos diarios con los supervisores, compañeros y familia, han contribuido con su parte en el desarrollo de patrones motivacionales.



FUENTE: ARIAS GALICIA F. COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO

**FIGURA 5.** Proceso motivacional.

Davis (1988) manifiesta que para que los empleados sean más productivos e incrementen la calidad se requiere de una pluralidad de incentivos en proporciones variables, como mejor lo consideran los supervisores, ya que la diferencia en los esquemas de necesidades además de su naturaleza cambiante, los incentivos son

diferentes para cada una de las personas. Davis considera cuatro los patrones en la motivación del empleado:

**Motivación de afiliación:** Es el impulso que se tiene para relacionarse socialmente con la gente. Los supervisores deben hacer todo lo posible para lograr que las relaciones interpersonales entre quienes interactúan sean armónicas.

**Motivación por la competencia:** Es un impulso para realizar un trabajo de alta calidad. Así como también buscan la excelencia en el trabajo, desarrollando habilidades para la solución de problemas y luchando por ser creativos.

**Motivación por el poder:** Es el poder influir en los demás y modificar situaciones. Desean causar un impacto en su organización y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo.

Los supervisores deben de conocer las necesidades y aspiraciones de su personal, pues para cada uno de ellos son diferentes sus incentivos, a continuación señalamos de manera general la motivación de ciertos niveles organizacionales.

**Personal gerencial:** La necesidad del logro destaca entre los ejecutivos. Estas personas por lo general se consideran trabajadoras y de resultados, que deben de lograr algo para quedar satisfechos.

Mc Clelland (1962) estudió la motivación al logro en un grupo de ejecutivos y encontró las siguientes características:

1. Gusta de las situaciones en las que asume la responsabilidad personal de encontrar soluciones a problemas.
2. Tiene la tendencia a fijar objetivos de desempeño y a correr riesgos calculados.



**Desea información concretas respecto a su desempeño.**

**Personal técnico:** Esta motivado para desempeñarse al máximo si existen oportunidades de obtener logros, reconocimiento y estatus identificables y si sus asignaciones implican empeños constructivos.

**Personal operativo:** El hecho de que reciban salarios elevados no sirve para motivarlos o para proporcionarles un elevado nivel de satisfacción en el trabajo, sino que los estudios de Mc Clelland (1962) han demostrado que los que tienen más responsabilidad reportan más interés y menos aburrimiento.

Como antes mencionamos para que se de un proceso motivacional, se requiere de la presencia de una necesidad y de la conducta que le acompaña, dirigida hacia un incentivo o meta que satisfaga esa necesidad. Hay que examinar los eventos de la vida cotidiana, para confirmar que no siempre es factible lograr la satisfacción de muchas necesidades, la persona puede verse impedida por alcanzar una meta o un incentivo, o bien puede tener objetivos en conflicto. Cualquiera que sea la situación que provoque inconformidad o tensión pueden interferir en el desempeño de puesto y/o habilidad para trabajar en armonía con quien le rodea. Es necesario que cada supervisor comprenda las fuerzas que provocan la insatisfacción y la tensión en los subordinados, de manera que se pueda crear un ambiente de trabajo libre de tensiones. Los supervisores tienen la responsabilidad de ser sensitivos a las necesidades de los subordinados, y considerar que cada uno de ellos tiene su propio y único esquema de necesidades.

## **CAPITULO II**

### **EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL**

#### **2.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION**

Es de interés fundamental para las organizaciones que sus miembros desempeñen el trabajo para el cual tienen más aptitudes, ya que incrementarán la productividad y se sentirán satisfechos psicológicamente. Un plan de reclutamiento y selección tendrá éxito, si se tiene como resultado de la elección y colocación de individuos que cumplan eficientemente en el desempeño del trabajo.

Cada persona debe de realizar funciones acordes con sus habilidades, intereses, inclinaciones, etc. Por lo que es necesario seleccionar y orientar a las personas de acuerdo a sus características individuales. En todo proceso de colocación existe un flujo de sucesos que tienen como finalidad la asignación continua de recursos humanos a todos los niveles organizacionales.

En éste proceso se incluyen las etapas de reclutamiento y selección que a continuación detallamos:

## 1- RECLUTAMIENTO

Se necesita hacer una planeación de recursos humanos, con el fin de que la empresa se asegure de tener el número correcto de personas en los lugares correctos y haciendo cosas para las cuales son económicamente más útiles. Una buena planeación de recursos humanos permitirá asegurar una colocación apropiada y continua.

Cuando se genera una vacante ya sea por una transferencia, degradación, renuncia jubilación o despido, se debe de hacer un análisis de puesto con el fin de aprobar o no la cobertura de la vacante.

Es recomendable que se especifique la vacante por medio de una requisición de empleo, estas requisiciones sirven para notificar a las personas responsables del reclutamiento las características que debe tener la persona, además de estar autorizadas por el ejecutivo responsable del área, ya que permitirá controlar el número de personas que van a ingresar a la Institución. Una vez que se ha autorizado la requisición, se envía a el área de personal, para que se inicie el proceso de reclutamiento, Hetcher (1986) define al reclutamiento como el "conjunto de procedimientos que tiende a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar un puesto dentro de la organización".

Existen dos medios de reclutamiento:

Reclutamiento interno.

Reclutamiento externo.

**Reclutamiento interno.** Se da cuando la empresa desea cubrir la vacante con los propios empleados, entre las ventajas que se pueden obtener son las siguientes:

- La transferencia del personal.
- Promociones de personal.

- Programas de desarrollo personal.

En el reclutamiento interno existen dos sistemas, el cerrado y el abierto como lo señala Staton (1990).

En los **sistemas cerrados**, la responsabilidad es identificar a los candidatos, por medio del supervisor de la propia área ya que él propone al candidato potencial con base en los conocimientos que tiene de cada uno de ellos o bien puede pedir a otros supervisores que recomienden candidatos.

En los **sistemas abiertos** se utilizan frecuentemente las convocatorias en donde se publican avisos sobre los puestos vacantes, para que así todos los empleados conozcan las alternativas y puedan elegir aquellos puestos para los cuales pueden ser potencialmente útiles y además de aquellos que cubran sus expectativas.

Hetcher (1986) establece que para que se realice un reclutamiento interno efectivo, se necesita de información o conocimiento previo del empleado, esto se puede obtener por medio de su expediente administrativo, requiriendo de los datos que a continuación detallamos:

- Conocimiento sobre los resultados de exámenes psicométricos y técnicos que se obtuvieron del candidato en el proceso de selección cuando ingreso a la organización.
- Tener los resultados sobre su(s) evaluación(es) del desempeño.
- Información sobre los programas de capacitación que ha recibido el empleado.
- Hacer un análisis del puesto actual, así como también del cargo en el cual se le está considerando, con el objeto de evaluar la diferencia entre ambos, y los requisitos adicionales que se harán necesarios.

- Tener información sobre los planes de carrera, para poder verificar la trayectoria más adecuada del candidato, considerando antes y después de asumir la promoción o cambio, éste aspecto lo retomaremos en el capítulo cuatro.

Hay que hacer hincapié, en las ventajas que se tienen al hacer un reclutamiento interno.

- Es más económico para la empresa, ya que se evitan los gastos que se hace en el reclutamiento externo, además del costo de admisión e integración del nuevo empleado.
- Es más rápida la cobertura de la vacante, porque las promociones o transferencias son de inmediato evitando así la demora de los trámites.
- Se tiene más validez y seguridad, sobre la elección realizada, ya que se conoce el desempeño y los resultados que ha mostrado el empleado en la empresa.
- Es un factor motivacional para el empleado, porque se le esta considerando para un cambio, o una promoción, siendo esto un incentivo para que el empleado busque su autoperfeccionamiento.
- Se aprovechan las inversiones hechas en cuanto a la capacitación que se le brinda a los empleados.
- Cuando se hace una buena planeación y administración, se puede generar competencia en los empleados, y esto conlleva a la superación en el puesto.

**Reclutamiento externo:** Es cuando habiendo una vacante, la empresa trata de cubrirla con candidatos externos, que son atraídos por cualquiera de las técnicas de reclutamiento. En el reclutamiento externo, existen los candidatos reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar de empleo) y los potenciales (los que no están interesados por cambiar de empleo, pero que podrían ser convencidos).

Entre las técnicas de reclutamiento más conocidas que señala Wendell (1993) son las siguientes:

- Consultar los archivos de los candidatos que se presentaron espontáneamente. En la mayoría de las empresas se tiene un archivo del curriculum o la solicitud de empleo. Este tipo de reclutamiento debe de ser una actividad continua e ininterrumpida, porque permite tener reservas de los candidatos cuando se presenta una eventualidad. La organización debe de estimular el ofrecimiento espontáneo de los candidatos, recibirlos y si es posible estar en contacto con ellos para que no pierdan el interés por la compañía. Este tipo de reclutamiento es el de menor costo.
- Presentación de los candidatos por parte de los funcionarios de la empresa. En este tipo de reclutamiento los funcionarios presentan y recomiendan a los candidatos que son conocidos o amigos de ellos, ésta técnica también facilita la cobertura de la vacante y de igual manera es de bajo costo.
- Aviso o carteles en la empresa. Los resultados de este tipo de reclutamiento dependen de varios factores, como la ubicación de la empresa, proximidad de los lugares en donde haya movimiento de personas y de la percepción que se tenga de el anuncio.
- Contactos con universidades, escuelas, etc. Aunque en ese momento no haya puestos vacantes, la mayoría de las empresas desarrollan este sistema continuamente, como propaganda institucional, para intensificar la preferencia de los candidatos hacia la misma. Así como también se pueden llevar a cabo conferencias o charlas en las universidades y escuelas para promover la empresa y crear una actitud favorable hacia la misma, además de informar sobre las oportunidades de trabajo.

- Contactos con otras personas que están en el mismo mercado, en función de la cooperación mutua. Existe comunicación por medio de grupos de intercambio de diferentes empresas.
- Anuncio en periódicos. Se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficientes para atraer a los candidatos, porque se dirige hacia un público en específico, sin embargo es costoso y además es demasiada la afluencia de las personas que llegan a las empresas.
- Agencias de reclutamiento. Actualmente existen infinidad de empresas que se dedican al reclutamiento de personal, se pueden dedicar a todo tipo de puestos desde los niveles de dirección hasta los niveles operativos. Aún cuando esta técnica es una de las más efectivas desgraciadamente es una de las más caras.
- Viajes de reclutamiento a otras localidades. Cuando el mercado de recursos humanos ya está bastante explotado, en ocasiones las empresas se dirigen a otras localidades o ciudades, efectuando el viaje para buscar candidatos y después transferirlos.

La elección de la técnica de reclutamiento, va a depender de las necesidades que se tengan, por lo que se pueden elegir una o varias técnicas, con el fin de cubrir el puesto lo más rápido posible y a menor costo. Las ventajas que se tienen al hacer un reclutamiento externo son las siguientes:

Tener gente nueva en la organización, ya que pueden traer nuevas ideas, o diferentes enfoques de los problemas internos de la organización.

Aprovechar la preparación, desarrollo y capacitación que otras empresas les han brindado a las personas. Una empresa nunca debe de hacer solamente reclutamiento interno o externo, sino que es un sistema que se debe de complementar uno con otro, ya que al llevar al cabo el reclutamiento interno, el

empleado desplazado para la posición vacante necesita ser reemplazado en su posición actual. Si se reemplaza por otro empleado, el desplazamiento produce una vacante que necesita llenarse, requiriendo así de ambos tipos de reclutamiento.

## II- SELECCION DE PERSONAL

Una vez que se tiene a el grupo de solicitantes, obtenidos durante el proceso de reclutamiento, se da inicio al proceso de selección.

La selección de personal Arias (1989) la define como " la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en la que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización".

En la selección se dan una serie de pasos, sin embargo el proceso puede ser más sencillo si se seleccionan a empleados de la misma organización. Varias instituciones tienen un sistema desarrollado para hacer selección interna, en donde se analizan los datos que se obtuvieron en el reclutamiento (información sobre evaluación del desempeño, cursos de capacitación, trayectoria en la Institución y los programas de plan de carrera entre otros). Así como también se aplican exámenes psicométricos y técnicos. Después se lleva a cabo una entrevista para definir un perfil laboral y observar si es compatible con el puesto a considerar.

No obstante cuando se realiza una selección de candidatos externos el proceso es más complejo el cual es el siguiente como lo señala Vets (1982):

Una vez que se tiene un grupo de candidatos externos, usualmente se les administran una batería de pruebas psicológicas las cuales se agrupan frecuentemente en cinco categorías:



Capacidad mental (inteligencia).

Personalidad.

Intereses.

Aptitudes (capacidad potencial).

Logros (conocimientos).

Los exámenes psicométricos seleccionados dependen del puesto que se está evaluando, pero también hay que considerar que las pruebas son una herramienta que pueden predecir el desempeño futuro en el puesto, evaluando las habilidades, potencial y capacidades de la persona.

Después de que se tienen los resultados de las pruebas psicológicas se lleva a cabo la **entrevista** de selección, la cual consiste en hacer una comunicación interpersonal que tiene como finalidad recabar información para que se puedan evaluar las características personales con las del puesto.

Acedo hace referencia a los **tipos de entrevista**:

**Estructurada:** Es una lista de preguntas predeterminadas, generalmente son formuladas a todo solicitante.

**No estructurada:** Hay un número mínimo de preguntas planeadas y el entrevistador se concentra totalmente en los sentimientos expresados por la persona que entrevista.

**Mixta:** Es la combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas, se considera que este tipo de entrevistas son las más utilizadas.

**Solución de problemas:** A el solicitante se le presenta un problema hipotético o una situación real, y la evaluación va a depender de la solución que manifieste.

**Provocar de tensión:** Se le presentan una serie de preguntas difíciles y rápidas con el fin de crear presión en el candidato, y observar como responde ante hechos imprevistos.

**La entrevista como lo establece Goad (1992) se realiza en tres fases las cuales se mencionan a continuación:**

**Rapport:** En ésta etapa se trata de "romper el hielo" con el candidato. Esta fase tiene como objetivo disminuir la tensión de las personas. Se inicia con un trato cordial, haciendo preguntas sencillas que no provoquen ansiedad.

**Cima:** En ésta etapa se realiza la entrevista propiamente, y es aquí donde se exploran datos sobre la vida laboral, escolar, personal e intereses de los candidatos.

**Cierre.** Cinco o diez minutos antes de que se termine la entrevista se le notifica a el candidato el final de la misma, y esto le dará la oportunidad para que haga las preguntas que desee y manifieste su impresión sobre la entrevista.

Al finalizar la entrevista se hace una evaluación de la misma y se determina si es aceptable o no el candidato.

Si cubre con las características del puesto. continua con un examen médico de admisión y la verificación de sus datos.

**Examen médico de admisión:** El objetivo para que se realice éste examen es verificar la salud de su futuro personal, ya que pueden prevenir lesiones o daños a la salud de los empleados al colocarlos en determinada actividad de trabajo. Esto permite evitar accidentes y ausentismos excesivos ocasionados por enfermedad o por lesión.

**Verificación de datos y referencias:** Es necesario constatar la información que el solicitante proporcionó, o bien tener una opinión adicional al comunicarse con los jefes inmediatos de los empleos anteriores. Los datos que se obtengan serán útiles para tener una imagen del desempeño potencial en el puesto específico.

Después de que se tienen todos los resultados, el candidato se entrevista con el jefe inmediato ya que es el departamento interesado, el que tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación del nuevo empleado. La contratación es la fase final del proceso de selección.

## **2.2 CAPACITACION**

Son pocas las ocasiones en la que los nuevos empleados están en posición de desempeñarse satisfactoriamente, por lo que es frecuente brindarles entrenamiento en las actividades del puesto. Incluso hasta los empleados con experiencia que son ubicados en puestos nuevos pueden necesitar de capacitación para realizar adecuadamente su trabajo, o bien un empleado puede no tener todas las habilidades necesarias o mostrar un hábito negativo que sea necesario cambiar.

La capacitación no solamente beneficia a el empleado para que se desempeñe en su trabajo actual, sino que puede prolongarse toda su vida laboral y le permite desarrollarse para cumplir futuras responsabilidades.

El propósito de la capacitación establece en cuatro tipos como lo señala Siliceo (1990):

**Transmisión de información:** El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido, repetir información entre los entrenados, como un cuerpo de conocimientos. Dar una información genérica sobre el trabajo, sobre la empresa, productos y servicios, políticas, etc.

**Desarrollo de habilidades:** Aquellas habilidades y conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras.

**Desarrollo o modificación de actitudes:** Cambio de actitudes negativas por actitudes favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de supervisión en cuanto a los sentimientos y reacciones de otras personas.

**Desarrollo de nivel conceptual.** El entrenamiento puede ser llevado para desarrollar un alto nivel de abstracción y facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa, o para elevar el nivel de generalización que conforme a los gerentes puedan pensar en términos globales.

Las razones para brindar capacitación son numerosas, a continuación se señalan Tessin en la figura (6).

#### COMO BENEFICIA LA CAPACITACION A LAS ORGANIZACIONES

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefe-sobordinado.
- Ayuda a la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Proporciona información con respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajo los costos de muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de las áreas en conflicto.

### **BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO QUE REPERCUTEN FAVORABLEMENTE EN LA ORGANIZACION**

- Ayuda a el individuo para la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

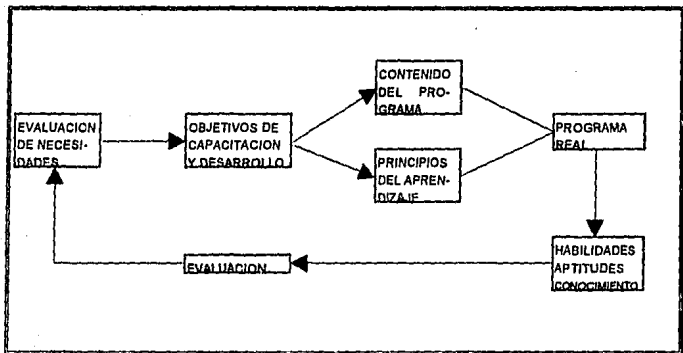
### **BENEFICIOS EN RELACIONES HUMANAS, RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS Y ADOPCION DE POLITICAS**

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

FUENTE: TESSIN M.J. ONCE AGAIN, WHY TRAINING.

**FIGURA 6**

Existen una serie de pasos para llevar una capacitación adecuada, como se señala en la figura 7.



FUENTE: MEGGINSON, ADMINISTRACIÓN, CONCEPTOS Y APLICACIONES

FIGURA 7. Proceso de capacitación.

Aun cuando hemos observado los beneficios de la capacitación, desgraciadamente son varias las empresas que lo perciben negativamente, ya que entre otros aspectos:

- Tiene que asignar presupuesto para llevar a cabo la capacitación.
- Disminuye la producción o productividad del empleado, debido al tiempo que utiliza para el adiestramiento.
- Es fácil que un empleado capacitado pueda ser de interés para otras empresas, lo cual propicia la salida de un elemento de la empresa.

## **EVALUACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION**

Existen muchas empresas en donde se basan en "corazonadas" para determinar las necesidades de capacitación, sin embargo es sumamente costosa para que no se obtenga el rendimiento máximo de ésta inversión. Por lo que la evaluación de las necesidades deben de establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales para enfrentar el desarrollo a largo plazo. En ocasiones un cambio en la estrategia puede crear necesidades de capacitación o el lanzamiento de nuevos productos o servicios.

Las necesidades individuales pueden ser determinadas por el departamento de personal o por los supervisores, hay ocasiones en donde el empleado señala sus propias necesidades, no obstante hay supervisores en donde consideran que la capacitación les puede permitir librarse de empleados conflictivos, o bien premiar a los buenos trabajadores.

Independientemente de las técnicas que se utilicen para detectar las necesidades, se requiere precisión en cuanto a los objetivos de capacitación.

## **OBJETIVOS DE CAPACITACION**

Una buena evaluación de las necesidades conducen a la determinación de objetivos de capacitación.

Estos objetivos deben de detallar claramente los logros que se desean y los medios que se disponen para obtenerlos. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual. Si los objetivos no se logran se debe analizar el porque y brindar retroalimentación sobre el programa.

## CONTENIDO DEL PROGRAMA

El contenido del programa se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.

El contenido puede basarse en la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios y/o influir en las actitudes. Independientemente del programa se deben de llenar tanto las expectativas de la organización y la de los participantes. Hay que considerar que el aprendizaje es más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa.

## TECNICAS DE CAPACITACION

Existen varias técnicas que actualmente se están utilizando como lo manifiesta Bittel (1980), pero hay que hacer hincapié que ninguna técnica es siempre la mejor, sino que la selección va a depender de:

- La efectividad respecto al costo.
- Contenido deseado del programa.
- Idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso.
- Preferencias y capacidad del capacitador.
- Principios de aprendizaje a emplear.

Según Pigors (1985) las técnicas de capacitación se clasifican en:

- Entrenamiento de inducción o de integración.
- Entrenamiento después del ingreso al trabajo.

A continuación se señalan ambas técnicas de entrenamiento.



## **1) INDUCCION O INTEGRACION**

Su principal objetivo es la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde trabajará.

En la inducción se hace referencia a la historia de la empresa, los servicios o productos que se utilizan, así como también los derechos y deberes del personal. Se debe de hacer una descripción detallada del puesto y de su relación con otros departamentos.

## **2) EL ENTRENAMIENTO DESPUES DEL INGRESO EN EL TRABAJO**

Las técnicas más utilizadas son:

### ***CAPACITACION DE INSTRUCCION EN EL PUESTO (JIT)***

Este tipo de capacitación se imparte durante las horas de trabajo, su principal objetivo es que el empleado se desempeñe en el puesto actual. La instrucción es impartida por el supervisor o el compañero de trabajo, para que den una descripción general del puesto, además de su objetivo y los resultados que se esperan de él.

### ***ROTACION DE PUESTOS***

El brindar a los empleados experiencias en varios puestos, permite que haya rotación de personal de una a otra función, éstos movimientos no solamente benefician a el empleado proporcionándole variedad en su labor diaria, sino que también permite cubrir los periodos vacacionales, ausencias, renunciadas, etc.

### ***CONFERENCIAS, VIDEOS Y PELICULAS; AUDIOVISUALES Y SIMILARES***

Las conferencias, las exhibiciones de videos, películas, etc., dependen más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten economizar en cuestión de tiempo y de recursos, pero es bajo su nivel de participación y retroalimentación, sin embargo se puede mejorar cuando se organizan mesas redondas o sesiones de discusión para terminar la exposición.

### ***SIMULACION DE CONDICIONES REALES***

Algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones reales de trabajo. Esta técnica los prepara para áreas especiales, dotadas de equipos similares al que se utiliza en el trabajo. Permite transferencias, repeticiones y participaciones notables.

### ***SOCIODRAMA (ROLE - PLAYING)***

En la actuación, los participantes asumen los papeles y representan a las personas involucradas en determinado caso. La dramatización hace posible en el participante la oportunidad de escuchar la opinión y los sentimientos de los otros. Esta técnica se enfoca hacia el desarrollo emocional, y enfatiza la importancia de los sentimientos.

### ***ESTUDIO DE CASOS***

Es el estudio de una situación específica (real o simulada) en donde la persona capacitada aprende sobre las acciones que son deseables en circunstancias análogas, para ello cuenta con sugerencias de otras personas, así como las propias. Además de aprender puede desarrollar habilidades. A el entrenado se le da por escrito un caso concreto que describe el problema, el sólo debe de estudiarlo y dar la mejor solución, después se reúne el grupo para discutirlo, de manera que todos los participantes puedan tener una visión más amplia.

### ***CAPACITACION EN LABORATORIO (SENSIBILIZACION)***

Este tipo de capacitación es una modalidad de capacitación en grupo, se emplea principalmente para desarrollar habilidades interpersonales, o también para el desarrollo de conocimientos o conductas laborales. Los participantes deben de tener una mejor comprensión de si mismos y de las otras personas. Se comparten experiencias, se analizan sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan experiencias

### **INSTRUCCION PROGRAMADA**

Actualmente es la técnica más utilizada, la cual consiste en máquinas de enseñanza, libros programados y películas, todo el material que se usa permite que la persona aprenda a su propio ritmo, y avance tan rápido como asimila la información.

### **EVALUACION DE LA CAPACITACION**

Para evaluar capacitación se necesitan normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación. Lo más común es administrarle al participante un examen antes de la capacitación para determinar el nivel de conocimientos o actividad y después un examen posterior a la capacitación, se comparan ambos resultados. Si se mejora significativamente se considera que el programa logró los objetivos mejorando así el desempeño del capacitado.

La capacitación es un movimiento general obligatorio en el campo del trabajo, siendo producto de la legislación como un derecho constitucional a partir de 1978, obligando así a todas las empresas a mejorar los conocimientos, habilidades y de actitudes de los empleados.

La capacitación es un factor que incide directamente en la productividad, y por lo tanto el departamento de personal debe de asumir el liderazgo para llevar un plan amplio y determinar las necesidades de capacitación, pero también los supervisores deben de desempeñar un papel importante al detectar la capacitación que requieren sus colaboradores. La forma en la que se utilice permitirá beneficiar o perjudicar a los empleados.

Una eficiente capacitación reduce costos e ineficiencias del empleado, así como también a largo plazo evita la obsolescencia de los recursos humanos. La aceleración de los cambios tecnológicos están convirtiendo a la capacitación en un elemento vital para el éxito de la propia organización.

## 2.3 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Werther (1992) define a la evaluación del desempeño como "una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado o del potencial de su desempeño futuro". A éste término también se le ha denominado evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición del desempeño, reporte de desarrollo, apreciación del empleado, etc. Independientemente del término que se utilice hay que considerar que la principal función de la evaluación del desempeño es dar al empleado la retroalimentación necesaria para que se percate de los adelantos que va logrando, además de que permite a la gerencia estimar o juzgar el valor, las cualidades o estatutos de la persona, y así poder tomar decisiones en el futuro.

La mayoría de las empresas utilizan la evaluación del desempeño para lo siguiente:

- Decisiones de promoción, cese y transferencia.
- Vinculación del empleado al cargo.
- Retroalimentación para el empleado respecto a la percepción que tiene la empresa sobre su desempeño.
- Evaluación sobre las contribuciones relativas hechas por individuos y departamentos para alcanzar las metas de organización de más alto nivel.
- Decisiones de recompensa, incluyendo aumentos por mérito, promociones y otras recompensas.
- Criterios para evaluar la efectividad de las decisiones de selección y colocación incluyendo la pertinencia de la información usada para dichas decisiones.
- Describir y diagnosticar las necesidades de desarrollo de los empleados.
- Criterios para evaluar el éxito logrado por las decisiones para adiestramiento y desarrollo.
- Información sobre lo que se puede basar para planes de programación del trabajo, presupuesto y planeación de los recursos humanos.

Para que tenga éxito la evaluación es necesario que se cubran cuatro etapas (Cummings 1985). En primer lugar se debe de establecer las normas del desempeño. En segundo se debe de registrar el desempeño de cada empleado. En tercero se deben de comparar con las normas previamente establecidas y por último en cuarto lugar se toma la decisión sobre cualquier acción futura.

El proceso de evaluación se puede realizar en tres sistemas (Dunnnett 1990):

1. **Vertical:** Aquí tanto el evaluador como el evaluado tienen diferentes niveles jerárquicos y estas evaluaciones pueden ser de manera:

- **Descendente:** En donde el empleado es evaluado por su jefe o jefes inmediatos.
- **Ascendente:** El subordinado califica a su jefe inmediato.

2. **Horizontal:** Cada empleado es calificado por sus compañeros de trabajo, en donde ambos se encuentran en el mismo nivel organizacional.

Cuando se utiliza éste tipo de sistema hay que considerar que se debe de considerar la evaluación del propio jefe, ya que es el indicado, porque conoce el desempeño de sus subordinados, diagnosticando cuales son sus cualidades y cuales son sus áreas de oportunidad.

3. **Autoevaluación:** Algunas empresas ya están utilizando éste tipo de sistema, principalmente es aplicado al personal que tiene estudios universitarios o bien aquellos que ocupan elevados niveles jerárquicos. Aquí cada empleado llena su propia evaluación y posteriormente se le somete al superior para que juntos analicen el resultado.

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del subordinado. es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

La evaluación tiene dos objetivos básicos, uno es de tipo psicosocial y otro es administrativo. En el psicosocial se tiene como finalidad conocer la conducta y el rendimiento de los empleados dentro de la empresa, así como también conocer sus cualidades, deficiencias, necesidades, logros y satisfacciones, además de observar su desarrollo en relación con las metas.

En el aspecto administrativo, nos permite conocer las características específicas del empleado, como son las habilidades, intereses y aptitudes, con ésta información se puede ubicar a el empleado en el puesto adecuado, o bien darle aumento de salario o responsabilidad.

Cuando ésta bien planeado, coordinado y desarrollado un programa de evaluación normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo, principalmente los que se benefician son (Bittel 1980):

#### **EL JEFE**

- Evalúa mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, teniendo como base variables y factores de evaluación, principalmente permite que se tenga un sistema de medida que permite disminuir la subjetividad.
- Permite tener información lo más objetiva posible para dar incrementos salariales, promociones, etc.
- Tiene medidas para mejorar el patrón de comportamiento de sus colaboradores.
- Comunicar con sus colaboradores de la forma como se ésta desarrollando su desempeño, tener más acercamiento y mejor identificación.

#### **EL EMPLEADO**

- El empleado conoce como se va a evaluar y que es lo que va a valorar la empresa de su desempeño.
- Conocer cuales son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y así mismo sus puntos fuertes y débiles.

- Sabe cuales son las medidas que el jefe va a tomar para mejorar se desempeño (capacitación, seminarios, etc.).

## LA EMPRESA

- Tiene elementos para evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, así como también definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar a los empleados que necesitan perfeccionamiento en determinadas áreas, selecciona a los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencia.
- Puede estimular la productividad y el desempeño.
- Ayuda a identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de personal.

Aún cuando la evaluación del desempeño cuenta con un método lógico y directo para controlar la actividad organizacional, pueden presentarse problemas o errores que afectan ésta evaluación y entre los más frecuentes se encuentran los que a continuación señalamos:

Uno de los problemas de los evaluadores es que pueden llevar a cabo respuestas de tendencia central, en donde no asignan calificaciones ni muy buenas ni muy malas, dándoles una evaluación promedio a todos los evaluados, esto ocasiona que no se tome en cuenta a los trabajadores sobresalientes, ya que no existen diferencias individuales, teniendo así poco grado de confiabilidad.

Existe un segundo problema, es la benevolencia de los evaluadores, en les asignan calificaciones buenas, incluso a los que tienen un desempeño deficiente alcanzan calificaciones promedio. Este tipo de evaluación no es de utilidad, ya que no permite hacer diferencias en los trabajadores. Antes se consideraba que ésta forma de evaluación era benéfica para el empleado, no obstante observamos que esto no es así porque:

Cuando se les dan puntuaciones altas a los empleados, implica poco beneficio para los trabajadores sobresalientes.

No se tiene información fidedigna sobre aquellos empleados que necesitan de apoyo para que su rendimiento se incremente.

También en ocasiones se presenta el efecto del halo, en donde el evaluador hace que una dimensión influya en la evaluación general.

Otra razón por la que se tienen problemas de evaluación, son por la percepción de la persona que califica, ya que puede utilizar su propia imagen o sus propias normas para evaluar a otras. En este sentido existen dos aspectos. El contraste es la tendencia general para evaluar a otros de manera opuesta a como el evaluador se percibe y la similitud es la tendencia a evaluar a los demás de la misma manera que él se percibe.

Así como también, se considera que la antigüedad y la jerarquía en el trabajo influyen en la evaluación, pues los estudios de Hetcher (1986) han revelado que mientras más antigüedad tiene la persona en un puesto es más baja su evaluación, porque aquellas personas que han tenido un buen desempeño son ascendidas, mientras que los menos capaces se quedan en el mismo puesto.

Otro factor importante en la evaluación, es la interacción que existe entre el evaluador y el evaluado, cuando los dos tienen contacto frecuente las evaluaciones tienden a ser más válidas que cuando se tiene un contacto ocasional con los evaluados.

Existen varias técnicas de evaluación del desempeño las cuales tienen como finalidad el reducir los elementos de favoritismo y juicios precipitados por parte del supervisor.

Cada empresa utiliza su propio sistema para medir la conducta del empleado, entre los métodos más comunes que indica Grados (1992) se encuentran los siguientes:



## SISTEMA DE COMPARACION

En éste sistema se compara el desempeño de los empleados, los cuales pueden ser por medio de:

### *Alineamiento*

En primer lugar se debe especificar la dimensión a evaluar, para que después se liste por orden a todos los empleados de acuerdo con el criterio que se ésta calificando, partiendo del más útil al menos útil. Este procedimiento se repite con cada una de las características en forma separada. Por ejemplo:

RESPONSABILIDAD	DEDICACION	EMPUJE
1. CARRILLO	1. VELAZQUEZ	1. HUERTA
2. VELAZQUEZ	2. HUERTA	2. ARZATE
3. MARTINEZ	3. CARRILLO	3. VELAZQUEZ
4. ARZATE	4. MARTINEZ	4. CARRILLO
5. HUERTA	5. ARZATE	5. MARTINEZ

### *Comparación pareada o por pares*

Con una lista de los empleados del departamento o área se determina la característica a evaluar. En el listado se establece un comparativo entre empleados hasta que todos se hayan relacionado. Siendo el mejor aquel que reúne más características en relación con sus compañeros. Por ejemplo:

RESPONSABILIDAD		
CARRILLO -----	VS -----	MARTINEZ
MARTINEZ -----	VS -----	VELAZQUEZ
VELAZQUEZ -----	VS -----	CARRILLO

## DISTRIBUCION FORZADA O FORZOSA

Este tipo de distribución se fundamenta en la curva normal de Gauss, en donde todas las personas se distribuyen en las siguientes proporciones:

10% CON PUNTUACIONES MUY INFERIORES
20% CON PUNTUACIONES INFERIORES
40% CON PUNTUACION MEDIA
20% CON PUNTUACIONES SUPERIORES
10% CON PUNTUACIONES MUY SUPERIORES

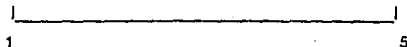
## SISTEMAS DE ESCALA

En ésta escala las personas no son calificadas con relación a un grupo de trabajo, sino que la proporción se da en una línea horizontal, la cual mide una dimensión específica, uno de los extremos corresponde al grado mínimo y el otro el grado máximo. Existen tres tipos de escalas: continuas, discontinuas y semicontinuas.

### *Continuas*

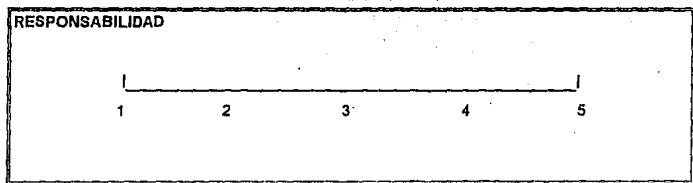
El paso de un grado a otro de la misma característica se efectúa de manera imperceptible, éste tipo de evaluación hace que no se tenga una precisión exacta de los juicios. Por ejemplo:

### CONOCIMIENTOS TECNICOS

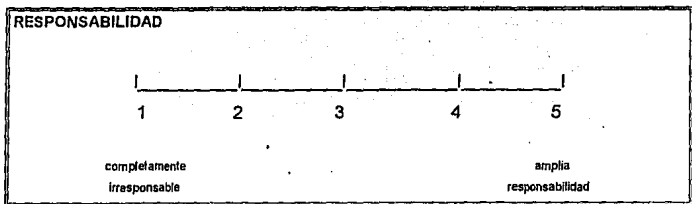


*Discontinuas*

En ésta evaluación se cuentan con divisiones verticales cuya finalidad es integrar unos cuantos grados, no obstante éstas divisiones ocasionan que el paso de un grado a otro sea brusco. Por ejemplo:

*Semicontinuas*

Aquí se establecen puntos intermedios para facilitar la evaluación. Por ejemplo:

**SISTEMA DE LISTAS VERIFICABLES**

En éste método se ubican una serie de afirmaciones en las que el planteamiento evita perjudicar o brindar preferencia por parte de los evaluadores. Existen dos clases de listas, ponderadas y de preferencia.

*Ponderadas*

Es una lista que indica afirmaciones a calificar, ésta lista contienen entre 25 y 100 frases, que son elaboradas frecuentemente por psicólogos, de tal manera que se elaboren adecuadamente las frases. Por ejemplo:

1. Hace uso eficaz de su tarea de trabajo	SI / NO
2. Solicita permisos con frecuencia	SI / NO
3. Labora en forma lenta pero segura	SI / NO
4. Manifiesta regular interés en su trabajo	SI / NO

*De preferencia*

Aquí son frases agrupadas en cuatro, en donde dos de ellas tienen una orientación favorable y dos de orientación desfavorable. Por ejemplo:

Marque con una X sólo dos de las siguientes frases. La primera debe de ser la que mejor describa al empleado (1), y la segunda, la que menos se asemeje al comportamiento o capacidad de la misma (2).

1. Cuenta con capacidad para actuar en situaciones de urgencia	1__ 2__
2. Por lo general no plante buenas ideas.	1__ 2__
3. Usualmente logra alcanzar las metas que se propone.	1__ 2__
4. Cuando está bajo presión, se confunde y se bloquea.	1__ 2__

**TECNICAS DE INCIDENTES CRITICOS**

Esta técnica es utilizada para medir la actuación del trabajador basándose en incidentes críticos, por medio de registros de actuación en un tiempo determinado. Se toman en cuenta tanto incidentes a favor como incidentes en contra, después de que se tienen los resultados se hace una evaluación y se determina que tipo de

incidentes son los que más predominan, para poder dar una calificación a la persona. Por ejemplo:

**Incidentes críticos a favor:**

El día 6 de diciembre el Sr. Martínez se quedó a trabajar fuera de su horario de trabajo para elaborar el informe presupuestal.

**Incidentes críticos en contra**

El día 25 de enero el Sr. Martínez llegó 2 horas tarde a trabajar, sin dar justificación.

## **CENTROS DE EVALUACION**

Este método se utiliza para evaluar el potencial gerencial o bien el potencial de desarrollo de las personas, las cuales son sometidas a dinámicas de grupo que están estructuradas como una simulación de situaciones que cotidianamente se viven en el puesto. La evaluación se basa en el desempeño que muestra en la simulación.

## **EVALUACION POR OBJETIVOS**

El procedimiento consiste en que el empleado, junto con el supervisor, establezcan los objetivos que pretende alcanzar y el tiempo para lograrlos, una vez que ha transcurrido el plazo fijado, se califica a la persona con relación a las metas logradas.

Cada uno de los métodos de evaluación del desempeño presenta ventajas y desventajas, sin embargo la relativa adecuación a determinados cargos y situaciones serán de utilidad para evaluar con éxito el desempeño del empleado. Se pueden utilizar varios sistemas, como también se pueden elaborar métodos diferentes, adecuados al tipo y a las características de los evaluados, ésta adecuación es indispensable para el funcionamiento y la obtención de los

resultados. Hay que recalcar que la evaluación es un medio, un método o una herramienta pero no un fin en sí mismo.

Independientemente de la técnica o método que se utilice para evaluar el desempeño del trabajador se deben de considerar:

- Los fines que se persiguen.
- Los niveles en que se encuentran los trabajadores calificados.
- El análisis y evaluación de los puestos calificados.

## 2.4 ORIENTACION Y UBICACION

Para que se pueda tener éxito en la administración de los recursos humanos, se necesita entre otros aspectos llevar un control de los empleados, con el fin de tomar en cuenta a todo el personal, y así poder brindar promociones, transferencias o bien degradaciones, ceses y hasta jubilaciones. Cada una de éstas ubicaciones se detallan a continuación:

### PROMOCION

Se considera que la promoción (Sánchez, 1982) tiene como finalidad asignar a los trabajadores en los puestos en donde puedan utilizar mejor sus capacidades, buscando su desarrollo integral, además de obtener un mejor sueldo, con más responsabilidad y un nivel más alto jerárquicamente, sin embargo cada empresa tiene sus propias políticas, las cuales determinan las circunstancias bajo las cuales se les brinda la promoción, frecuentemente las compañías toman en cuenta dos aspectos:

**Promociones basadas en el mérito:** En este tipo de promoción se toma en cuenta el desempeño que ha mostrado el empleado en la institución, ésta información se puede obtener por medio de referencias de los jefes inmediatos, además de revisar

su expediente administrativo, para observar el comportamiento laboral. Existen empresas en donde el área de integración de personal evalúa al candidato, para identificar su potencial y determinar si cubre o no con las necesidades del puesto a promover. Así como también se puede recurrir a los Centros de Evaluación, para determinar como el empleado responderá en un futuro puesto.

**Promociones basadas en la antigüedad:** Se toma en cuenta el tiempo que el empleado ha estado laborando en la empresa. En algunas compañías se basan en la fecha de ingreso para brindar promoción al empleado sindicalizado, ya que en los contratos colectivos se estipula que el ascenso se debe de conceder por medio de antigüedad. Pero hay que considerar que en ocasiones los más antiguos no son los más eficientes, Este tipo de promoción es la menos indicada, ya que limita el desarrollo de la gente joven y con potencial.

Actualmente se ésta optando por un sistema de promoción, en donde se tome en cuenta el desempeño, pero cuando existen varias personas con el mismo potencial es recomendable tomar en cuenta la antigüedad.

Las promociones pueden realizarse de manera informal y formal (Davis, 1983).

En el sistema **informal**, los supervisores mantienen en secreto los requerimientos del puesto por lo que eligen al empleado que conocen personalmente, o bien aquellos que los ha impresionado con sus actividades o su desarrollo. No obstante éste sistema hace que disminuya el nivel de eficiencia ya que la promoción no es recompensada por su desempeño.

Mientras que el sistema **formal** se anuncian los puestos vacantes y los requerimientos del mismo, de tal manera que el trabajador éste enterado y pueda elegir el puesto que es de su interés.

Hay que recalcar que la promoción tiene un vínculo estrecho con el desempeño en la mente del empleados, ya que los miembros eficientes serán considerados para las vacantes y esto sirve de estímulo para que aumente la eficiencia en el trabajo.

## **TRANSFERENCIAS**

Una transferencia consiste en un movimiento lateral, a un puesto con el mismo nivel de responsabilidad y pago (Davis, 1988). Se toma la decisión de reubicar a una persona con el fin de que pueda hacer frente a los desafíos internos y externos. Las transferencias no solamente son de un puesto a otro, si no también puede ser de una unidad a otra, o de un turno a otro; hasta puede implicar una nueva ubicación geográfica.

Una transferencia permite que el personal adquiera nuevas experiencias y perspectivas, las cuales le dan la posibilidad de obtener a futuro una promoción.

Las empresas pueden transferir a un empleado de una posición donde ya no se necesita a otro puesto donde sí se le requiere, además de que le pueden ofrecer desafíos importantes.

Una transferencia puede causar satisfacción en el empleado, pero también puede afectar una serie de necesidades, incluyendo las de seguridad, pertenencia, estima, comprensión y autorrealización. Cuando son inesperadas o inexplicables pueden afectar emocionalmente si el trabajador las percibe arbitrarias o irracionales.

## **DEGRADACIONES**

Este tipo de situación no es muy cotidiana, ya que muchos empresarios prefieren despedir en vez de degradar al empleado.



La degradación es una reducción en el pago, posición, privilegio y oportunidades (French, 1993). Esto debe a la reducción del personal, o bien puede servir como medida disciplinaria por incapacidad de un empleado para desempeñarse adecuadamente en el puesto asignado.

La degradación en particular tiene un impacto grave en la satisfacción de las necesidades de estima, resultando conductas defensivas, incluyendo quejas, apatía o depresión y esto puede perjudicar la moral del grupo y la productividad.

## **SEPARACIONES**

La separación es la decisión de terminar la relación laboral entre la empresa y el empleado. La cual se debe por razones disciplinarias, económicas, personales entre otras. Las separaciones se dan por renuncia o despido (French, 1993).

### **RENUNCIA:**

Es cuando el empleado decide terminar su relación laboral de manera voluntaria. En su gran mayoría las renunciaciones voluntarias se deben porque el empleado tiene mejores ofertas de empleo, o pueden deberse a conflictos con la organización. La renuncia es la separación más sencilla y benéfica para la empresa, ya que no se propician problemas legales como son las demandas.

Es importante hacer un análisis de las renunciaciones, ya que aún cuando puede tener beneficios como lo es el desarrollo del empleado en otra empresa o bien el traer personal nuevo, con ideas novedosas, también las renunciaciones constantes, afectan el sector financiero porque generan una elevada rotación es costosa en cuanto a reclutamiento, selección, capacitación, etc.

**DESPIDOS:**

Es la decisión que toma la empresa para terminar el vínculo laboral que existe con el empleado. Este tipo de decisión puede deberse a varios factores (French, 1993):

- Cuando no existe trabajo disponible para el empleado.
- Puede servir como medida disciplinaria, debido a la violación de alguna regla de la compañía.
- Cuando el empleado tiene un desempeño inadecuado en el puesto.

La mayoría de las empresas están renuentes a llevar a cabo éste tipo de acción, porque afecta negativamente a la persona. Sin embargo, antes de que se llegue al despido se deben de tomar en cuenta las siguientes normas:

- Realizar pláticas de advertencia, con el fin de que el empleado éste enterado de que su desempeño no es el esperado.
- Debe de existir una notificación por escrito, esto permite proteger a la empresa contra cualquier agresión por parte de el empleado.

**RETIRO O JUBILACION**

Es cuando el empleado deja de laborar por haber alcanzado cierta edad, o por haber cumplido determinado número de años en servicio.

La jubilación provoca en la persona serios problemas psicológicos, ya que repentinamente deja de trabajar, siendo que en su gran mayoría las personas jubiladas gozan de facultades físicas y mentales (French, 1993), percibiéndose como gente inútil o incapaz de trabajar y segregados por la sociedad, reaccionando de manera depresiva.

Algunas empresas en México, se están preocupando por suavizar la transición de la jubilación, brindando asesoría previa a la misma, estos programas tienen como finalidad el desarrollar actividades que alientan a el empleado para que reflexione sobre su retiro, y para que continúe productivo haciendo otras actividades. Algunas compañías hacen que los empleados permanezcan identificados con la misma, mediante invitaciones a eventos sociales o días especiales para jubilados.

Es recomendable que las políticas o procedimientos que se lleven a cabo para regular el funcionamiento de las promociones, transferencias, despidos o jubilaciones, permitan cubrir las necesidades tanto del empleado como de la organización.

## CAPITULO III

### EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y LA PLANEACION DE CARRERA

#### 3.1 DEFINICION

Durante el último decenio, las empresas se han preocupado por administrar los Recursos Humanos de manera eficiente, pues no hay que olvidar que son las personas las que llevan a cabo los avances, los logros y los errores de las organizaciones. Es por esto que el departamento de personal debe mostrar un interés activo en la planeación y desarrollo de los empleados, ya que su adecuado funcionamiento y las acciones que emprendan se verán reflejadas en la fuerza laboral, además de que permitirá conocer las necesidades y las fuentes futuras de provisión de las personas.

Por lo tanto, la organización tiene el deber de utilizar al máximo las habilidades y capacidades de las personas, para que tengan la oportunidad de crecer y desarrollar su potencial. El principal desafío del departamento de personal es el mejoramiento continuo de la institución, por lo que debe de preparar a los empleados para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más complejas, requiriendo así de programas efectivos que se puedan llevar a cabo con éxito en el desarrollo y planeación de la carrera interna de sus trabajadores.

El término de planeación de carrera ha sido estudiado por diversos autores como Hernández, Suerdlik, Sikula y Mckenna entre otros, los cuales han establecido sus propios análisis y definiciones, las cuales señalamos a continuación.

Para Hernández, Suerdlik y Chrudden (1986), la planeación de carreras "comprende el diseño de las vías por las que los individuos pueden ascender en la estructura para llenar las vacantes que surjan dentro de la organización. Esta planeación debe tomar en cuenta las experiencias de desarrollo que requiere cada persona para lograr su máxima potencialidad administrativa".

En tanto que para Chiavenato (1989), el desarrollo profesional, es "la educación que tiene por objetivo ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad en su cargo".

Dessler (1991), considera que la planeación de carrera es "el dar a los colaboradores el apoyo y oportunidades que les permitan formar metas de carreras realistas y cumplirlas".

Mientras que para Sikula y Mckenna (1991), el desarrollo de carrera es "una secuencia de experiencias educativas, personales y vocacionales que una persona planea, dirige, o participa en o durante su vida laboral".

Sin embargo Werther (1992), define a la carrera como el total de los puestos desempeñados durante la vida laboral de una persona; mientras que la planeación de la carrera profesional la concibe como el proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos que determinan a futuro el historial desarrollo y mejoramiento profesional que se lleva a cabo.

Como hemos visto en las definiciones anteriores, la mayoría de los autores utilizan conceptos similares, sin embargo en el presente estudio retomaremos las ideas de Sikula, Mckenna y Chiavenato para considerar a la planeación de carrera como el modo en que los individuos dan forma a sus elecciones ocupacionales, a la selección de su trabajo y a sus actividades educacionales y de entrenamiento, dirigiendo estas hacia metas a mediano y largo plazo.

### 3.2 PERSPECTIVA HISTORICA.

En los inicios de la Revolución Industrial (siglo XVIII Y XIX) se consideraba que el empleado tenía la capacidad de adaptarse al proceso de producción, que podría trabajar con la regularidad y precisión similar al de una máquina.

Después de éste periodo, el trabajo ha sido el tema principal de la existencia humana, llevando así un sinnúmero de estudios, los cuales se han analizado desde el aspecto social, económico, político y psicológico tanto del empleado como de la organización.

Sin embargo, después de la Segunda Guerra Mundial, se dieron avances tecnológicos importantes, así como también cambios de pensamiento, los cuales se han venido modificando aún en las últimas décadas, como por ejemplo, el tomar en cuenta la relación organización-empleado.

En esta década para algunos países como E.U.A. e Inglaterra ha sido trascendental la planeación y desarrollo de la carrera de los trabajadores, lo cual ha permitido que se tengan varios enfoques. Algunos investigadores (Hall 1976, Hackman 1978) han llevado a cabo sus análisis desde el punto de vista del individuo y como se enfrenta a la elección de la carrera, para otros (Barkhus 1978, Kleiner 1980) su enfoque ha sido hacia la organización, mientras que algunos

autores (Mckenna 1989, Sikula 1991) han intentado describir la relación individuo-organización la cual describiremos al final de éste capítulo; no obstante que se tenga inclinación por algún enfoque, observamos que el desarrollo de carrera ha sido y seguirá siendo un problema que amerita la atención de diversos especialistas como son los psicólogos, administradores, sociólogos, etc.

Todavía en la década de los setentas, se consideraba que la organización tenía toda la responsabilidad sobre el desarrollo y administración de carrera de los empleados, lo cual hacía que los trabajadores asumieran un papel pasivo dentro de su propio desarrollo.

Además, cuando ingresaban a laborar, se les informaba sobre las opciones o rutas de carreras disponibles, siguiendo así un curso preestablecido de acuerdo a las necesidades de la organización.

Bass (1972) establece un modelo de desarrollo de carrera, el cual ésta conformado por un conjunto de premisas que el empleado debe de conocer acerca de su desarrollo laboral. La primera premisa se refiere al empleo continuo y a largo plazo, esta premisa esta basaba tanto desde la perspectiva del individuo como de la organización, pues siempre se tomará en cuenta a los miembros que tuvieran un desempeño satisfactorio, lo cual permite que su empleo continúe durante cierto número de años e incluso hasta la jubilación.

La segunda premisa, establece que la organización tiene la responsabilidad plena sobre la planeación y desarrollo de la carrera de sus empleados, aún cuando no se descarta la idea de escuchar las expectativas y deseos de las personas, su importancia central es guiar y orientar al empleado hacia los requerimientos de la organización.

La tercera premisa manifiesta que la organización y los empleados crecerán y se desarrollarán juntos, claro que se establecen criterios previos, con el fin de que las

expectativas de los trabajadores no sobrepasen las oportunidades que les pudiera brindar la empresa.

La cuarta premisa, manifiesta que solamente un grupo específico de personas posee el potencial laboral para que se establezca un plan de carrera y expectativas de desarrollo, tomando solamente en cuenta a los empleados de nivel profesional, que son los que "importan" para una organización, descartando así a los trabajadores no especializados o semiespecializados, porque no resultan valiosas sus carreras como para que la institución se preocupe por su planeación y desarrollo.

Y por último la quinta premisa, indica el vínculo entre empleado y organización, donde es imposible que la persona escoja de modo consciente el interrumpir o abandonar una carrera a la mitad, o bien que elija simultáneamente dos carreras que resultaran de un interés equivalente.

Sin embargo, observamos que con el tiempo la manera de pensar del empleado y de la compañía han ido cambiando, ya que ambos tratan de obtener beneficio, y por lo tanto trabajan conjuntamente.

### **3.3. PERSPECTIVA CONTEMPORANEA**

En la actualidad la mayoría de los empleados tiene la inquietud desarrollar su potencial, sin embargo como veremos en éste capítulo en México son pocas las empresas que se preocupan por la planeación y desarrollo interno de los trabajadores, y esto ha propiciado que se dé movilidad en la gente, aún cuando existen factores que influyen para que la gente permanezca el mayor tiempo posible en las empresas, debido a las pocas oportunidades de empleo, las altas tasas de intereses, etc., sin embargo observamos que esto no es un impedimento para que se de la rotación de personal. En la actualidad los trabajadores no están delegando la responsabilidad a sus jefes inmediatos o al departamento de



personal para que administre su propia carrera, si no que ellos mismos asumen un papel activo, con el fin de que puedan tener un desarrollo ascendente, ya sea dentro de la misma empresa o en otras.

Así como también, es necesario cambiar la percepción que se tiene sobre el desarrollo de carrera, de tal manera que se puedan ampliar las oportunidades a todas las personas, sin hacer limitaciones sobre niveles jerárquicos, sexo, escolaridad, etc., porque la vida laboral de cualquier empleado es de suma importancia para que se tome en cuenta para un plan de desarrollo.

En algunas empresas norteamericanas se están brindando oportunidades educativas y normas sociales dinámicas, las cuales les ha permitido a los empleados tener una movilidad y cambio a la mitad de la carrera, sin tener que hacer un cambio drástico cuando tengan que desplazarse a nuevos puestos. A continuación señalaremos la importancia del género (la mujer) y la edad en el trabajo.

## **LA MUJER**

Actualmente las mujeres están participando activamente en el mundo del trabajo, no solamente para cubrir una necesidad económica, sino que también buscan una satisfacción, realización y reconocimiento como persona, por lo que desean trabajos desafiantes y satisfactorios. La participación de la mujer mexicana en la fuerza laboral es hoy más grande que nunca, ya que en 1990 cerca del 19.58% (5,365,203) de las mujeres estaban laborando, en comparación con 1980 en donde era el 17.67% (3,988,735). La figura 8 y 9 muestran la participación de la mujer en el mundo de el trabajo.

PORCENTAJE DE MUJERES MEXICANAS ECONOMICAMENTE ACTIVAS			
1960	1970	1980	1990
12.7%	16.4%	17.67%	19.58%

FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA GEOGRAFICA E INFORMATICA

**FIGURA 8**

	1970	1980	1990
PORCENTAJE DE MUJERES DE 18 AÑOS Y DE MAYOR EDAD EN LA FUERZA DE TRABAJO.	5.1%	11.13%	18.71%

FUENTE: INEGI

**FIGURA 9**

Megginson (1988) establece que las mujeres tienen sus propios patrones profesionales, algunas de ellas se ajustan al patrón de trabajo tradicionalmente masculino. Otras compaginan el trabajo y el cuidado de los hijos; mientras que la mujer promedio puede dedicar 10 años de tiempo completo al cuidado de los hijos y retoman su profesión hasta que ingresen a la primaria. Se considera que de cada 6 de 10 madres con niños menores de 18 años están empleadas.

No obstante que la mujer se encuentra menos marginada como hace algunos años, tiene que enfrentar muchos obstáculos. Papalia (1992) considera cinco los problemas más frecuentes que enfrenta la mujer en la realización de su carrera:

**Condicionamiento y socialización en los roles sexuales:** Desde la niñez se les asigna un estereotipo dentro de la sociedad, considerándolas más débiles, poco

activas y con menos capacidades que los hombres, ésta perspectiva repercute negativamente en la formación profesional de la mujer y en sus expectativas.

**Conflictos de roles respecto al desempeño de papeles múltiples en el matrimonio y en el trabajo:** Para la mayoría de las mujeres existe un conflicto de papeles al establecer su identidad como esposas, madres, mujeres y trabajadoras, lo cual propicia que haya descuido en alguno de los ámbitos, o se interesen por algún rol en especial, sin poder compaginar varias actividades.

**Concentración en el matrimonio o en la posibilidad del mismo:** Si el interés principal de la mujer es el matrimonio, es frecuente que descuide otros aspectos integrales para su realización como ser humano, canalizando todo su empuje para formar un matrimonio.

**Falta de orientación laboral:** Algunas mujeres no tienen la misma orientación al trabajo que el hombre, ya que se ha establecido que ciertas profesiones o trabajos son propios del género, como por ejemplo, es casi exclusivo de los hombres estudiar ingeniería civil.

**Sexismo y discriminación sexual:** Existe hasta hoy en día discriminación hacia la mujer, con respecto a los sueldos, ascensos, contrataciones, etc., ya que se toma más en cuenta a el hombre que a la mujer, para brindar algún beneficio laboral.

Así como también, existen mitos en cuanto al comportamiento y motivación de las mujeres, por ejemplo, se cree que las mujeres en puestos gerenciales, profesionales o técnicos están menos dispuestas a correr riesgos o hacer algún sacrificio que exija el progreso de la carrera. Sin embargo percibimos que la realidad es otra, ya que la mujer esta participando en actividades en las que hasta hace una década no eran consideradas como lo señala el cuadro 2.

## PERSONAS EMPLEADAS POR GRUPOS OCUPACIONALES

GRUPO OCUPACIONAL	HOMBRES	MUJERES
PROFESIONALES	467 043	163 570
TECNICOS	425 857	342 140
TRABAJADORES DE LA EDUCACION	348 896	527 515
TRABAJADORES DEL ARTE	164 117	38 352
FUNCIONARIOS Y DIRECTIVOS	459 250	110 311
TRABAJADORES AGROPECUARIOS	4 989 771	183 954
INSPECTORES Y SUPERVISORES	327 760	60 788
ARTESANOS Y OBREROS	3 338 549	390 119
OPERADORES DE MAQUINA FIJA	824 657	357 400
AYUDANTES Y SIMILARES	933 780	121 848
OPERADORES DE TRANSPORTE	1 159 836	11 783
OFICINISTAS	1 014 904	1 171 678
COMERCIANTES Y DEPENDIENTES	1 484 090	7 368 885
TRABAJADORES AMBULANTES	375 875	130 085
TRABAJADORES SERVICIO PUBLICO	758 686	381 069
TRABAJADORES DOMESTICOS	21 928	624 271
PROTECCION Y VIGILANCIA	482 631	1 5527

FUENTE: INEGI 1990

## CUADRO 2

Banbow y Stanley (1992) determinaron que existen diferencias entre el hombre y la mujer debido a factores biológicos, mientras que French (1993) considera las diferencias en la socialización, actitudes y experiencias. "Los muchachos son mejores en álgebra, las chicas son precisamente tan buenas como los chicos en aritmética y geometría y mejores que los chicos en computación. Los chicos pueden visualizar un objeto mejor desde diferentes ángulos, pero las chicas lo desempeñan tan bien como ellos en análisis y en razonamiento".

Además, también se cree que las mujeres no requieren o necesitan los mismos sueldos que los hombres aún cuando aceptan ascensos. Según Hayghe (1986) hay personas que consideran que la mujer tiene menos motivación de logro o que sus planes profesionales son menos específicos, pero las investigaciones determinan que son tan ambiciosas y con expectativas similares a las de los hombres. Riger y Galligan (1980), enfatizan en los factores situacionales y características de personalidad o de conducta que determinan las diferencias de la mujer.

O' Leary (1988) descubrió una franca hostilidad común y que dificultaba en extremo el trabajo de las gerentes. "Los empleados también discriminaban a la mujer suponiendo que el éxito de ella no es fruto de sus capacidades. Los colegas de las gerentes en ocasiones albergan actitudes negativas. Algunos psicólogos señalan que esos hombres temen perder el respeto y estimación que le deben las mujeres. Temen así mismos perder el poder que han tenido sobre la mujer en la sociedad".

## LA EDAD

La edad es un aspecto importante en el proceso de desarrollo de la carrera profesional, Rhodes (1983) establece que los trabajadores jóvenes ( menos de 40 años ) están en una búsqueda de labrar sus carreras, y por lo tanto están menos

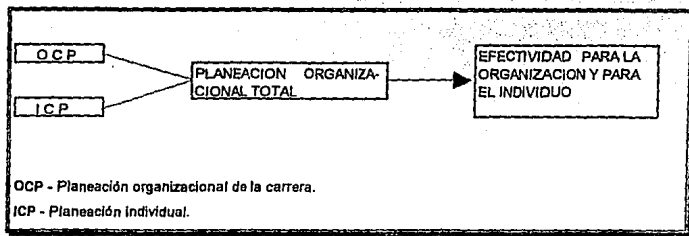
satisfechos con sus trabajos, esto ocasiona que haya menos compromiso con la empresa teniendo más probabilidades de cambiar otro empleo, pues este autor considera que cuando se es joven se es más crítico en cuanto a su futuro, lo cual permite cambiar la dirección de su carrera. En esta etapa se preocupan más por el interés de su trabajo, o bien por las oportunidades para desarrollar habilidades y capacidades, para obtener oportunidades de progreso.

Pero cuando las personas tienen más de 40 años, perciben más satisfacción en sus trabajos, además de que tienden a ser menos estrictos al juzgar su carrera profesional. En este periodo, cuando más tiempo se trabaja en una ocupación específica, más gratificante es el trabajo.

Los trabajadores de más edad se preocupan más por mantener una relación armónica con supervisores y compañeros de trabajo, además de recibir ayuda en su trabajo.

### **3.4 LOS ASPECTOS DUALES DE LA PLANEACION DE LA CARRERA.**

Si se quiere tener éxito en la organización, es necesario tomar en cuenta la planeación de carrera como un proceso integral, requiriendo así tanto de la planeación individual como de la planeación organizacional, esta relación la podemos observar en la figura 10.

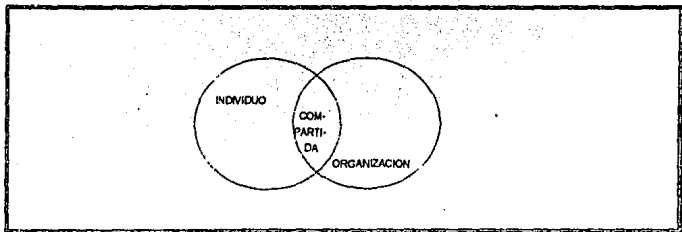


**FIGURA 10**

La planeación organizacional de la carrera se enfoca a las necesidades de la organización, sin embargo éstos requerimientos se deben proyectar al empleado y a futuro, mientras que la planeación individual se enfoca a las necesidades propias de la persona.

Señalamos con anterioridad, que se requiere de la planeación organizacional e individual, sin embargo suele ser más practicada la planeación organizacional de la carrera, no obstante si la empresa asumió una mayor identidad social, la planeación individual va a crecer y va a ser un complemento lógico de la planeación organizacional.

Como vimos en las páginas anteriores, antes se consideraba que el desarrollo y planeación de carrera era responsabilidad de la organización o del departamento de personal, sin embargo, actualmente se piensa que es obligación tanto del individuo como de la empresa, tomando ambas partes un papel trascendental para el desarrollo de ésta, siendo una responsabilidad compartida. (véase figura 11)



**FIGURA 11.** Responsabilidad compartida para el desarrollo y planeación de carrera.

**La responsabilidad del empleado:** El trabajador es el que conoce sus propias expectativas de carrera, observa sus propias ventajas y desventajas, es por esto que él está en una posición clave para tomar las decisiones cruciales y determinar el avance y la dirección que debe tomar su carrera. Así como también, debe estar informado y dispuesto a cambiar a otros puestos dentro de su empresa, pero también debe estar preparado para separarse de una compañía si no ofrece posibilidades de desarrollo.

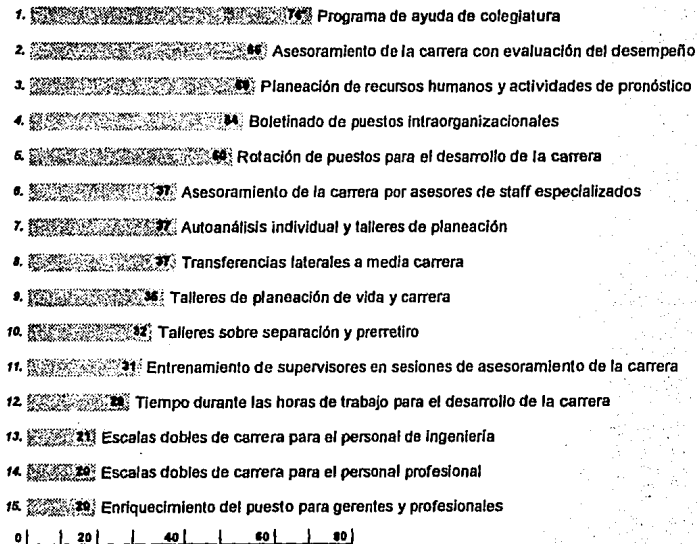
**La responsabilidad de la organización.** El papel de la organización es brindarle al empleado opciones de carreras, y asesorarlo con varias alternativas para la cual está mejor dotado. También debe motivar al personal para el entrenamiento y desarrollo continuo. Además de que puede sugerir la terminación del empleo, si la empresa ya no puede satisfacer las necesidades de carrera.

Actualmente se está poniendo énfasis en como ayudar a los empleados en el desarrollo de su carrera. En la Columbia University's Graduate School Business, se realizó una encuesta entre 79 de las principales compañías de EUA, con el fin de detectar las actividades más comunes que se llevan a cabo para el desarrollo de carrera. Como podemos observar en la Gráfica 1, la mayoría de las empresas

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**



estadounidenses se están preocupando por su personal, buscando alternativas para poder desarrollar el plan de carrera. Sin embargo en México no existen investigaciones que nos permitan obtener información al respecto.



\* Entre 79 empresas

**GRAFICA 1:** Lo que hacen las compañías: 15 actividades comunes de desarrollo de la carrera en 79 empresas de los EUA.

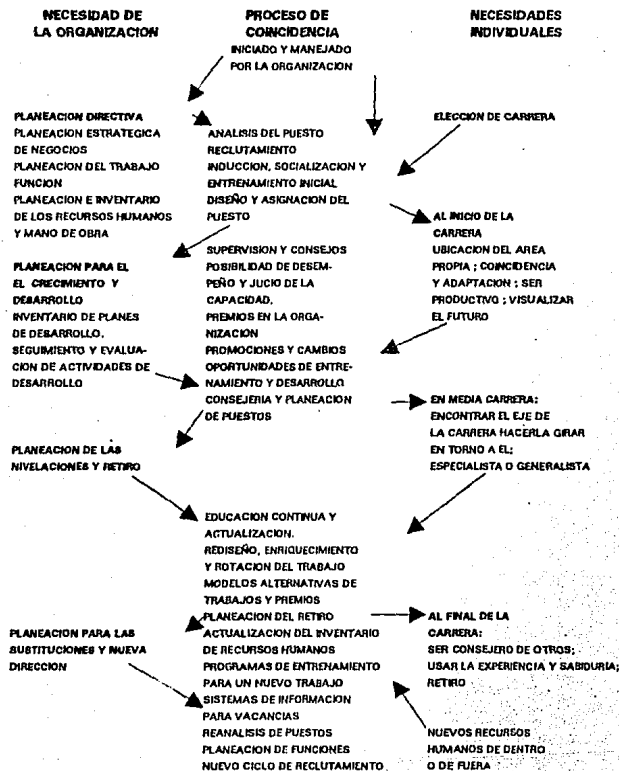
Una adecuada planeación estimula especialmente el desarrollo y retención del personal útil, evitando a la empresa la pérdida de sus conocimientos que posee, asegurando así la continuidad dentro de la misma.

En un sistema ideal para la planeación y desarrollo de recursos humanos, los empleados buscan acoplar sus necesidades y motivaciones con los de la organización para lograr el desarrollo de su carrera. Pero el sistema de planeación de carrera debe de considerar que tanto las necesidades de la persona como las de la organización cambian con el tiempo, tal como lo indica Schein (1977) en la figura 12.

### **3.5 DETERMINANTES O ANCLAS DE CARRERAS**

Se considera que la planeación de carrera es un proceso de continuo descubrimiento en el cual la persona desarrolla su autoconcepto, identifica sus propias habilidades, capacidades, actitudes, valores y necesidades.

Schein (1977) señala que conforme las personas se conocen más a sí mismos, queda claro que tiene una ancla de carrera dominante, lo cual significa "una preocupación o valor al que no se va a renunciar si se tiene que tomar una decisión", pero solamente se presenta esta ancla cuando las personas toman conciencia de su potencial. Algunos empleados no han identificado sus propias anclas de carrera hasta que tiene que tomar una decisión importante, con respecto a un cambio o promoción a otros puestos.



FUENTE: SCHEIN E., INCREASING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENES THROUGH BETTER HUMAN RESSOURCE PLANNING.

FIGURA 12. Modelo de la planeación y desarrollo de recursos humanos.

Para Schein (1977) existen cinco anclas de carrera:

**Ancla de carrera técnica/funcional:** La carrera de una persona gira en relación a las habilidades técnicas y funcionales que tiene y valora, y que la llevan a querer quedarse en una ocupación mientras ésta le ofrezca un trabajo interesante y oportunidad de utilizar esas habilidades. El trabajador que tiene este tipo de ancla, parece que toma decisiones de carrera cuando sus actividades tienen un contenido técnico o funcional, como son los Ingenieros, Contadores, etc.

**La competencia gerencial como ancla de carrera:** La carrera de una persona se encuentra alrededor del ascenso en una escala organizacional para llegar a una posición de responsabilidad en gerencia. Las decisiones y sus consecuencias se pueden relacionar claramente con el empleado y con sus esfuerzos por administrar problemas, entenderse con la gente y tomar decisiones difíciles en ciertas condiciones, mostrando así altos niveles de responsabilidad, además de tener una alta capacidad de análisis, habilidad para manejar gente y controlar su manera de responder ante situaciones de presión o de cambio.

**Creatividad como ancla de carrera:** La carrera se enfoca hacia el esfuerzo empresarial que le permite a la persona construir y crear un nuevo producto o servicio o bien aportar algo nuevo, algo innovador para la empresa o para un negocio propio.

**La autonomía e independencia como ancla de carrera:** La carrera se enfoca hacia la ocupación en el área de la docencia, consultoría, letras, o algo equivalente que le permite a la persona determinar sus propias horas, su estilo de vida y sus patrones de trabajo, por lo que es difícil que se adapte a una organización, pues las promociones, cambios o aumentos de salario tienen que depender de otros.

**La seguridad como ancla de carrera:** La carrera está dada en torno a la seguridad organizacional que garantice continuidad en su empleo, un futuro estable y la

posibilidad de sostenerse económicamente, por lo que hace lo necesario para mantener su puesto, además de buscar un salario que cubra con sus necesidades y un paquete de prestaciones. Este perfil hace que la organización determine su carrera profesional.

### 3.6 MODELOS DE PLANEACION DE CARRERA LABORAL

Es importante conocer los modelos que se han diseñado para considerar la planeación de carrera:

- a) Modelo de Schein.
- b) Modelo Haire.

#### a) Modelo propuesto por Schein

Schein (1971) menciona dos perspectivas en el desarrollo de carrera. Por un lado la carrera debe entenderse desde el punto de vista del empleado que actúa en ella, y la segunda perspectiva es desde el punto de vista de la organización, la cual intenta controlar el progreso de la carrera de sus empleados (véase figura 12).

Para éste autor el desarrollo de carrera es similar a un cono tridimensional, en donde el trabajador se puede mover en tres direcciones:

- **Movimiento vertical:** Representa el avance o disminución del rango.
- **Movimiento radial:** Se adquiere mayor poder o influencia (independiente del avance en el rango).
- **Movimiento en circunferencia:** Es la transferencia de un departamento a otro o de una función a otra.

Sin embargo dentro de los movimientos se encuentran fronteras. Hay fronteras jerárquicas, las cuales son las que separan los rangos en la organización. Las fronteras de inclusión, que distinguen los niveles de influencia que un grupo o

persona podrían poseer, y las fronteras funcionales, las que separan los departamentos dentro de la estructura de la organización.

El movimiento de carrera dentro de la organización, no sólo es el resultado de las características de la personalidad, sino que también depende de la dimensión física del cono, ya que cuando el cono se asemeja más a un cilindro, los empleados tendrán más facilidad de que se den movimientos verticales, pero mientras el cono este más pronunciado a los lados, propiciará más competencia en los puesto que están en las cúspide.

Schein propone cinco hipótesis en lo referente a la operación del cono de carrera:

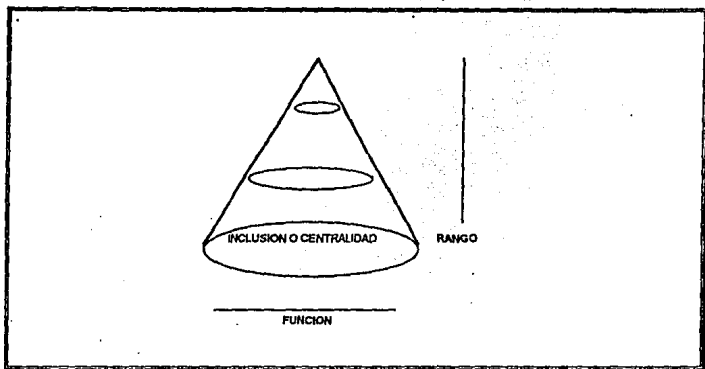
Hipótesis 1: La socialización organizacional ocurrirá principalmente en conexión con el paso a través de fronteras jerárquicas y de inclusión; los esfuerzos de educación y entrenamiento ocurrirán principalmente en relación con el paso a través de fronteras funcionales.

Hipótesis 2: La innovación o la influencia del individuo en la organización, ocurrirá en el punto medio de una etapa dada de la carrera a una distancia máxima del paso fronterizo.

Hipótesis 3: Por lo general, el proceso de socialización será más dominante en las etapas iniciales de una carrera y el proceso de innovación después de que ambos proceso ocurren en todas las etapas.

Hipótesis 4: La socialización o influencia implicará principalmente a las identidades sociales más cambiantes del individuo, mientras que la innovación implicará principalmente a las identidades sociales más estables del individuo, siempre y cuando éste no esté cautivo en la organización.

Hipótesis 5: Un cambio en las identidades sociales más estables como resultado de la socialización ocurrirá sólo en condiciones de persuasión coercitiva.



FUENTE: SCHEIN

**FIGURA 12:** El modelo de Schein de una organización.

#### **b) Modelo propuesto por Haire.**

Haire en su modelo ilustra el flujo del personal con, a través y fuera de la empresa. Este proceso permite que las organizaciones pronostiquen a corto plazo las necesidades de los recursos humanos como se demuestra en la figura 13.

El autor considera que el modelo puede ser de utilidad para pronosticar cuantas personas se deben de contratar o bien a cuantas se les debe brindar un movimiento lateral, o darles una promoción de manera que se pueda mantener la empresa y no se generen problemas por los cambios que e le den al personal.

Sin embargo, como podemos observar éste modelo solamente ha sido esquematizado, por lo que no se especifican las condiciones bajo las cuales se les deben de dar los cambios.

NIVEL ADMINISTRATIVO	TIEMPO					
	PRIMER PERIODO No. DE EMPLEADOS			SEGUNDO PERIODO		TERCER PERIODO
I	←		1 or 0	0	0	
					1-0	
II	← 2 or 3		7	0		
					3	
III	← 20		77	13		
					10	
IV	← 500		9,400	510		
	DEJAN LA EMPRESA		MOVIMIENTOS LATERALES	NUEVAS CONTRATACIONES	ASCENDIDOS	

FUENTE: WENDELL

**FIGURA 13:** Modelo de los movimientos de desarrollo y la carrera de recursos humanos a través del tiempo (Haire)

### 3.7 EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN LA PLANEACION DE LA CARRERA

Antes de tomar acciones con respecto a la carrera de avance, es necesario contar con las personas responsables de llevar a cabo la estructura y seguimiento del plan. El tener un departamento especial que realice estas actividades puede facilitar la planeación y desarrollo de la misma, sin embargo hoy en día la mayoría de las empresas no cuentan con el presupuesto para la creación de una área, por lo que es recomendable utilizar al personal de recursos humanos para que desempeñen estas funciones, claro que los trabajadores seleccionados deben estar capacitados para brindar una asesoría profesional a cada uno de los empleados.



Antes de continuar, como vimos en este capítulo la función que tiene la planeación y desarrollo de carrera, es proporcionar trayectorias o secuencias de puestos que pueden conducir hacia las metas del empleado, además de dar elementos para que se prepare o adquiera otras habilidades o conocimientos.

En la etapa de planeación, los asesores tienen la responsabilidad de ayudar a los empleados para que ellos elijan sus metas e identifiquen los medios para alcanzar los objetivos deseados, pero antes de continuar hagamos énfasis en los siguientes criterios, los cuales son de utilidad para planear una carrera de avance:

### **OBJETIVO GENERAL**

Enunciar los lineamientos generales que van a permitir el crecimiento, formación y desarrollo de los empleados.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Que el empleado al final del programa de planeación pueda tener objetivos bien establecidos que le permitan desarrollarse profesionalmente.
- Conocer los medios que se van a utilizar en la planeación y desarrollo de carrera. Utilizar el potencial de cada uno de los empleados hacia los logros personales y los de la organización.

### **RESPONSABLES**

- Los titulares de las áreas. Los cuales tienen el deber de supervisar y cumplir con los criterios que establece el área de recursos humanos.
- El departamento recursos humanos. Su función es administrar, dar seguimiento, control y actualización del plan de carrera.
- Los empleados. Son los encargados de dirigir sus objetivos hacia las metas que se han propuesto en la carrera de avance.

## **POLITICAS**

- Todos los empleados deben participar en el plan de carrera.
- El plan sirve de motivación para los trabajadores, por lo que cuando se generen las vacantes se debe de dar la oportunidad al personal interno.
- Se revisará el plan de carrera como mínimo una vez al año.
- Se formularán constantemente estrategias o planes de acción para alcanzar los objetivos de carrera.

Para que se realice con éxito un plan de carrera, es indispensable tener la siguiente información:

- A) Conocer la estructura organizacional
- B) Tener un inventario de recursos humanos
- C) Identificar los intereses del empleado
- D) Conocer el potencial de desarrollo

A continuación se señala cada uno de ellos.

### **A) CONOCER LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Para que un plan de carrera pueda funcionar, resulta esencial para el departamento de personal tener un sistema de información detallada sobre la organización, el conocer los puestos de cada una de las áreas constituye un elemento básico para su funcionamiento.

Es determinante que el departamento de personal cuente con un análisis y descripción de puestos, para tener conocimiento específico sobre las habilidades, experiencia, escolaridad e iniciativa en cada empleo.

Además de estudiar cada puesto y analizar las características o servicios que brinda el cargo, se requiere de organigramas, los cuales permiten conocer el estado actual

de la estructura de la empresa. También se puede obtener información sobre los niveles de trabajo ahora y en el futuro, además de mostrar las rutas de planeación de carrera. (Ver anexo 1)

El tener puestos planeados para el futuro, sirve para preparar y capacitar con anticipación a los trabajadores, además de tener la confianza de que las personas se encuentren correctamente empleadas.

## **B) TENER UN INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS**

Cada organización debe preocuparse por tener un inventario de recursos humanos ya que con ésta información es factible conocer las habilidades, conocimientos y el potencial del personal. La manera más fácil de recabar el testimonio del empleado, es por medio de formatos ya establecidos, los cuales contiene entre otros aspectos, los datos generales de la persona, la experiencia y ocupación previa, así como también la capacitación, conocimientos y educación formal. (Ver anexo 2)

El tener la información más relevante de cada uno de los empleados permite tener un panorama de lo que se tiene ahora y de lo que se necesita, además de lo que se puede obtener fuera de la organización y lo que ésta tiene en la actualidad con respecto a recursos humanos.

## **C) IDENTIFICAR LOS INTERESES DEL EMPLEADO**

El trabajo constituye para toda persona un factor primordial para determinar su calidad de vida, ya que ofrece una base para satisfacer tanto sus necesidades humanas, psicológicas (el ego, los logros sociales) como materiales (dinero, vivienda, etc.)

Como señalamos en el capítulo uno, cada empleado es producto de experiencias únicas, las cuales han servido para conformar su personalidad, habilidades e intereses, por lo que es indispensable estudiar al trabajador de manera individual, para así conocer la motivación que lo impulsa hacia el trabajo. En el tópico de motivación encontramos que la productividad y la satisfacción son mayores cuando la persona fija sus metas. (Anexo 3)

El empleado con el apoyo del asesor, debe de identificar sus intereses, ya que ésta información sirve a la organización para programar un plan de carrera, sin embargo es necesario que el empleado analice y delimite los siguientes aspectos:

- Las áreas de interés (los puestos que desea alcanzar).
- Los razonamientos en los que se basan sus intereses.
- Fechas probables en que cree lograr metas intermedias.
- Necesidades y requerimientos específicos para alcanzar sus objetivos.

Una función importante en el asesor, es orientar al empleado para que distinga entre sus objetivos globales (por ejemplo, solvencia económica, poder, etc.) y los objetivos profesionales (obtener algún puesto, manejar cierto sistema o maquinaria, etc.), aún cuando éstas son diferentes, debe de haber una reciprocidad entre lo que ha trazado y lo que pretende obtener.

El ayudar al empleado para que comprenda la motivación que rige sus conducta, consigue aumentar su capacidad de autodirigirse, elegir metas limitadas y bien definidas, además de medir cotidianamente los avances hacia los objetivos.

#### **D) CONOCER EL POTENCIAL DE DESARROLLO DEL EMPLEADO**

Otro elemento importante que necesita el asesor para orientar al empleado sobre la carrera de avance, es conocer el potencial que posee, ya que puede tener una

percepción equivocada de sí mismo y esto conlleva a que las metas no correspondan a las capacidades o habilidades, por lo que es recomendable hacer uso de exámenes psicométricos para poder identificar el potencial, evaluándolo de manera global. También se sugiere hacer un análisis de la evaluación del desempeño, pues ésta herramienta como leímos con anterioridad ayuda a conocer el desempeño que a tenido en la empresa, además de los puntos fuertes y las áreas en las que necesita mejorar el trabajador. **(Anexo 4)**

Es necesario que el empleado tome conciencia sobre sus capacidades, habilidades y expectativas, ya que esto determinará el éxito o el fracaso en la planeación de carrera.

Una vez que se conoce la estructura de la organización, además de los intereses, potencial y limitaciones del empleado, se procede a establecer la ruta, acciones y recomendaciones que deberá seguir el empleado para su futuro desarrollo. Es preciso especificar los puestos en los que ésta preparado para desempeñar a corto y largo plazo. **(Ver anexo 5)**

Los planes de carrera se deben de considerar tanto a corto como a largo plazo. A corto plazo indican movimientos específicos de puestos programados para que ocurran en los dos o tres años siguientes. Mientras que los planes a largo plazo, señalan trayectorias generales, en donde la organización considera que la carrera de los empleados se debe dar en un periodo de tres, cinco o incluso diez años.

Cuando la persona establece sus propias metas dentro de la organización, da una descripción honesta y confiable de sí mismo, y puede referir ésta descripción al entorno concreto en que trabaja, determinaremos que la asesoría y planeación ha sido un éxito.

### **3.8 EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN EL DESARROLLO DE LA CARRERA**

Después de que se ha llevado la planeación, el siguiente reto es desarrollar la carrera profesional, la cual consiste en enriquecer o mejorar al empleado, proporcionándole los medios y estimulándolo para que alcancen sus objetivos.

El desarrollo profesional se inicia en cada persona, por su disposición que tiene para lograr metas y por la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva.

En ésta etapa también debe de participar tanto el empleado como la organización, ya que la persona será la encargada de mantener su propio inventario de desarrollo de carrera, esto implica lo que debe de hacer y en que momento debe de actuar, además de estar conciente al momento de tomar decisiones y el esfuerzo que hará para obtener los resultados; mientras que la empresa debe de preparar e informar a el trabajador en cuanto a las oportunidades de carrera que hay.

Las empresas tienen objetivos claramente establecidos, por lo que pueden alentar a sus integrantes a contribuir para lograrlos, esto evita que los esfuerzos de los empleados se dispersen, conduciéndolos a objetivos y campos que son ajenos a los que establece la empresa, así como también permite que todos conozcan las oportunidades que les presenta la organización.

El departamento de personal también debe de poner en práctica los programas de planeación, en donde se señala como elemento indispensable la capacitación, ya que ésta brinda a los trabajadores los conocimientos y habilidades necesarias para que su rendimiento pueda llegar al nivel esperado. No solamente el entrenamiento va a servir para que se familiarice con el puesto, si no que también da información adicional y oportunidad para adquirir nuevas habilidades. Pues el objetivo de la capacitación como mencionamos en el capítulo dos, es de que el empleado sea más efectivo en el trabajo y pueda calificar para puestos de mayor nivel.

La forma más segura para lograr promociones, reconocimiento y crecimiento personal, es mejorando el desempeño. No obstante hay que estar concientes que aún cuando la persona cuente con el potencial para promoverse o transferirse, en ocasiones, no se tiene la vacante o alternativa que ofrecerle, pero esto no es un obstáculo para que continúe su desarrollo, ya que se le puede instruir en actividades distintas a las que está especializada, y así podrá entender otros puestos en la institución.

El que exista diversificación en el trabajo, hace que las personas tengan la oportunidad de familiarizarse con tareas diferentes a las que lleva a cabo; el utilizar ésta alternativa, previene el riesgo al fracaso, ya que se van dando las actividades de manera gradual.

Así como también, se puede enriquecer al empleado a través de la rotación periódica de puestos, en donde se le asigna un cargo por tiempo definido o bien hasta que tenga el dominio del mismo.

La mejor manera de que el trabajador pueda probarse a sí mismo y cristalizar su carrera es conocer una diversidad de puestos que ofrezcan retos, por lo que se debe de asignar trabajos cuidadosamente secuenciados para que tenga un impacto en el desarrollo personal.

Es frecuente que el trabajador en especial el que tiene estudios a nivel superior, desee incrementar retos o dificultades asociadas con el trabajo como lo señalamos en el capítulo dos, a éste tipo de personas se les puede dar responsabilidades adicionales, o bien que sus actividades impliquen tomar decisiones trascendentes, así aumentará su habilidad mediante la asignación laboral, pues hay que considerar que cuanto más se espere, más confianza y apoyo se les de, mejor será su desempeño.

Cuando existe la oportunidad de darle promoción al empleado, es necesario que se les proporcione información realista sobre las actividades que se llevan a cabo en el

puesto, ya que es común que desconozca las exigencias del mismo, el conocer las funciones evitará el enfrentamiento con la realidad mejorando su desempeño a largo plazo.

No solamente el proceso de desarrollo de carrera, debe estar dirigido a incrementar la capacidad de la persona para contribuir al logro de los objetivos, sino que se le debe dar retroalimentación sobre su desempeño y las posibilidades de obtener un desarrollo profesional.

Es por esto que el asesor también tiene la responsabilidad de dar retroalimentación al empleado sobre lo que espera la empresa con respecto a su desempeño profesional y así motivarlo para que pueda dar esfuerzos adicionales necesarios para aprender otras funciones.

Además, el asesor debe incrementar la participación de los miembros en su propia planeación y desarrollo de carrera. Debe de tomar conciencia de la necesidad de planear su carrera y de mejorar sus decisiones.

Es recomendable realizar juntas de asesoría constantemente, para que se puedan evaluar los progresos con respecto a las metas de carrera e identificar las necesidades. Resulta imprescindible realizar un estudio de seguimiento, para poder estar informado sobre los avances de los objetivos que se establecieron en el plan de carrera y la acción que va a tomar el departamento de personal para ayudar al empleado en sus metas. **(Ver anexo 6)**

La planeación y desarrollo de carrera no es un acontecimiento único, si no un proceso continuo, que alcanzará el éxito cuando el empleado pueda crecer profesionalmente y además tenga alicientes para continuar desarrollándose.



Es indispensable que el departamento de personal muestre un interés activo en la planeación de carrera de sus empleados, el conocer las necesidades futuras, permitirá anticiparse hacia las metas del empleado como las de la organización.

## CONCLUSIONES

Es necesario que las empresas mexicanas se interesen por los recursos humanos, pues son los empleados los que hacen que funcione o fracase una organización, por lo que se deben de utilizar todas las herramientas para motivarlos, ya que cuando se encuentran satisfechos son más eficientes.

Uno de los problemas que tiene el departamento de personal y que hasta el momento ha ignorado, es el estudio de la planeación de carrera laboral. Este proceso es indispensable en las empresas, ya que permite comprender el mundo ocupacional y las oportunidades que se le puede brindar a cada empleado, tomando en cuenta sus capacidades, habilidades e intereses los se verán reflejados en su trabajo.

Hay que considerar que la planeación de carrera es una estrategia de inversión en donde resultan beneficiados tanto el individuo como la organización, por lo que se requiere la participación de ambos, ya que el empleado determinará su elección ocupacional y establecerá sus propias metas en su carrera de avance, mientras que la organización le dará los elementos para que se prepare o adquiera otras habilidades, además de conducir las metas del empleado a las de la institución.

Una carrera laboral está constituida por todas las tareas desempeñadas durante la vida laboral de una persona, sin embargo es importante advertir que el hecho de planear una carrera no garantiza el éxito profesional, pues resultan esenciales elementos como el desempeño, preparación académica y experiencia.

Entre las ventajas que podemos obtener al realizar la planeación de carrera son las siguientes:

**Se logra un compromiso entre el empleado y la organización:** Cuando la empresa empieza a valorar el esfuerzo del empleado se fortalece la relación entre ambos, pues en gran parte el rendimiento que tenga en el trabajo, va a estar determinado por la satisfacción que tenga hacia la organización. Cuando la compañía se dedica a ayudar a los trabajadores para que planeen sus cambios de carrera, les indica que su desempeño, dedicación y satisfacción son importantes para la empresa, además de que se preocupa por el crecimiento personal.

**Desarrolla perspectivas a largo plazo:** Cuando se le establece a el empleado una planeación de carrera, él esta consciente de que sus propias necesidades y expectativas serán cubiertas a largo plazo.

**Reduce los gastos de empleo y la rotación de personal:** Una adecuada planeación de carrera, permite la adhesión del empleado hacia la organización, ya que logra entre otras cosas una integración entre el trabajador y la empresa. Cuando la persona reconoce que hay una forma lógica y ordenada para él, es posible que tenga menos necesidad de dejar la empresa en busca de nuevas oportunidades de carrera.

Cuando se realiza una planeación de carrera es común que disminuya la tasa de rotación, la cual se ve reflejada en la reducción de los gastos, ya que no se invierte en la capacitación, desarrollo de un nuevo miembro que se integre a la institución, además de lo que se gasto en el empleado que renunció.

**Disminuye la obsolescencia de los empleados:** Cuando se tiene un plan de carrera, es casi imposible que el empleado se vuelva obsoleto, ya que se le programa capacitación, con el fin de que se mantenga al tanto de los avances ocurridos en su campo y además para que cubra con las exigencias de las necesidades organizacionales.

**Asegura la eficiencia en la organización:** Es esencial para la organización el desarrollo de carrera, ya que cuando se tienen recursos humanos de alta calidad, éstos se pueden enfrentar a diversos problemas, sin tener la incertidumbre de que los empleados no son capaces de cumplir los requisitos del cargo que la empresa les ha especificado.

**Permite que el empleado logre sus metas:** Cada trabajador tiene sus propias metas, algunas se relacionan con el trabajo y otras son personales, cualquiera que sea el caso, las metas intervendrán en el trabajo, el contar con un desarrollo de carrera le ayudará a la persona a que logre sus objetivos.

Pero también se presentan desventajas como son las siguientes:

Si se tiene una mala planeación, hará que los empleados no tengan la oportunidad para realizar su propio potencial en el trabajo. Pues es común que se encuentren trabajadores que han sido colocados en posiciones en donde no pueden continuar desarrollándose o no los conducen a ninguna parte.

Cuando se asesora al empleado para que esté conciente de su carrera, también se le prepara para que busque una mejor oportunidad de empleo, al presentarse el momento renunciará al puesto actual, para conseguir otras oportunidades que se ajusten a su plan. Si las personas adquieren ésta conciencia, es probable que estén menos tiempo por tener expectativas sumamente dinámicas, perdiendo así recursos humanos valiosos en las empresas.

Como hemos visto la planeación de carrera es un proceso nuevo y en México no se tiene información al respecto, por lo que es común que se tengan que llevar ajustes para establecer los parámetros en cuanto a la planeación de carrera. Por lo que se pueden presentar ciertos errores cuando se empiecen a planear las carreras de los trabajadores, entre los cuales encontramos los siguientes:

Que el personal no éste lo suficientemente capacitado para poder asesorar a los empleados brindándoles una orientación errónea.

Al ser un proceso a largo plazo si no se tiene una planeación detallada, hace que no se tenga un control y seguimiento de los trabajadores, y con el tiempo se llega a deteriorar lo que se había llevado a cabo, ocasionando desconfianza y desmotivación de los empleados con respecto al departamento de recursos humanos.

Si el trabajador no se muestra activo en el proceso limitará las acciones y los esfuerzos que realice el departamento de personal, por lo que se debe de motivar al empleado para que se involucre en el proceso y vea los beneficios que puede obtener al participar en él.

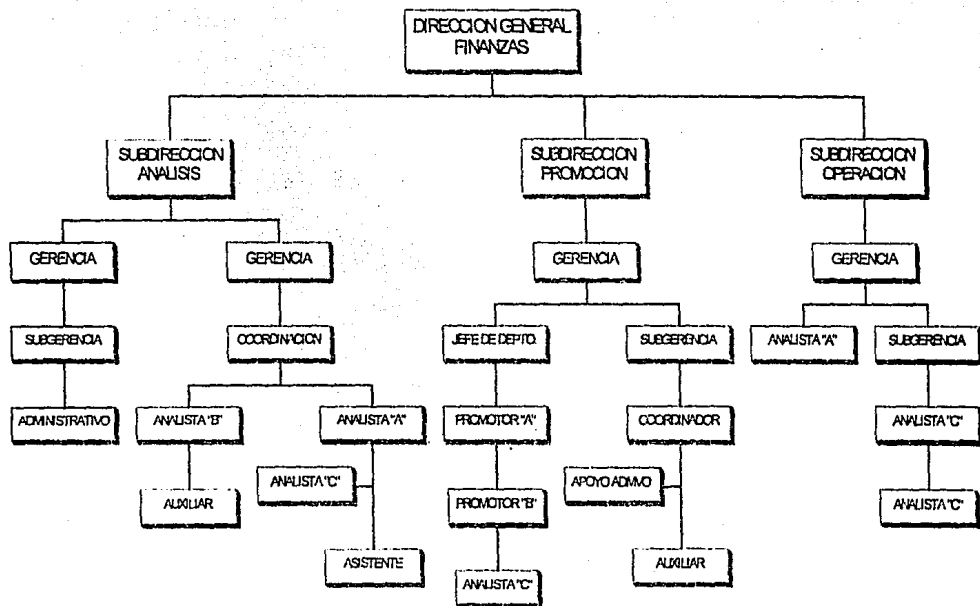
Cuando el empleado carece de objetivos profesionales es un punto menos que imposible lograr el progreso. En consecuencia el departamento de personal sólo ayuda a lograr los objetivos de cada persona, es erróneo esperar que el departamento de personal fije los objetivos de cada uno y aún más erróneo esperar que obtenga algo sin esfuerzo ni participación.

Como observamos el llevar una planeación y desarrollo de carrera permite tener más beneficios que limitantes, sin embargo éste proceso debe hacerse lo más responsable y objetivo posible, pues el no tomar en cuenta al empleado de manera integral se tiene el riesgo de que los resultados en lugar de ayudar perjudiquen tanto a el trabajador como a la organización.

Hay que tomar en cuenta que la planeación no es un proceso único o aislado, sino que es un continuo seguimiento de carrera para ver los avances logrados en su trayectoria laboral por lo que se sugiere que para futuras investigaciones, se tomen en cuenta los aspectos antes mencionados, de manera que se pueda poner en práctica en una empresa, y además se dé seguimiento al proceso, y así tener bases sólidas que permitan mostrar los beneficios que se tienen al llevar una planeación de carrera laboral.

**ANEXO 1**

ORGANIGRAMA  
DIRECCION FINANZAS



ANEXO 2



## INFORMACION CURRICULAR

### DATOS GENERALES

FECHA

DIA	MES	AÑO
-----	-----	-----

NOMBRE (S)	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO				
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO			DIA	MES	AÑO	EDAD
ESTADO CIVIL					SEXO	
SOLTERO _____ CASADO _____ VIUDO _____ DIVORCIADO _____					M	F
DOMICILIO (CALLE Y NUMERO)					COLONIA	
CIUDAD Y ESTADO					TELEFONO PART.	

### ESCOLARIDAD

ESTUDIOS	INSTITUCION	FECHA		AÑOS CURSADOS	CERTIFICADO	
		INICIO - TERMINO			SI	NO
PRIMARIA SECUNDARIA PREPARATORIA COMERCIO PROFESIONAL ESPECIALIDAD POSTGRADO						

ESTUDIOS QUE REALIZA ACTUALMENTE	INSTITUCION	AÑOS DE INICIO	HORARIO

**PORQUE ELIJO SU CARRERA (CONSIDERE CARRERA TECNICA O COMERCIAL)**

--

## CAPACITACION

**CURSOS QUE HA RECIBIDO POR PARTE DE NUESTRA INSTITUCION**

NOMBRE DEL CURSO	DURACION (HORAS)	AÑO

**POR OTRAS EMPRESAS**

NOMBRE DEL CURSO	DURACION (HORAS)	AÑO

## IDIOMAS

ESPECIFIQUE	INSTITUCION	NIVEL BASICO MEDIO AVANZADO		

**PAQUETERIA Y LENGUAJES**

NOMBRE	BASICO	AVANZADO

SEÑALE SI TIENE CONOCIMIENTOS DE MAQUINA O HERRAMIENTA ESPECIFICA, Y EL DOMINIO QUE TIENE

MAQUINARIA	DOMINIO

**TRAYECTORIA LABORAL**

EMPLEO ACTUAL

FECHA DE INGRESO	DIA	MES	AÑO	N°. DE EMPLEADO O REGISTRO
TITULO O NOMBRE DEL PUESTO			NIVEL O SALARIO	
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE			TELEFONO DE OFICINA	
NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO				TELEFONO

ANOTE TODOS LOS PUESTOS QUE HA DESEMPEÑADO EN LA INSTITUCION, INICIANDO CON EL ACTUAL

PUESTO	AREA	PERIODO	
		INICIO	TERMINO

**MENCIONE LOS LOGROS MAS IMPORTANTES QUE HA TENIDO EN EL PUESTO ACTUAL**

LOGRO
LOGRO
LOGRO

### **EXPERIENCIA DE TRABAJO**

**INDIQUE LOS EMPLEOS QUE HA TENIDO, SEÑALANDO DESDE EL PRIMERO HASTA EL MAS RECIENTE**

<b>EMPRESA</b>	<b>PUESTO (S)</b>	<b>AREA</b>	<b>AÑOS</b>	<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>

**ANEXO 3**

## INTERES Y POTENCIAL DEL EMPLEADO

HACIENDO UNA EVALUACION GENERAL DE SU TRAYECTORIA PROFESIONAL, INDIQUE CUALES HAN SIDO SUS PRINCIPALES LOGROS.

LOGRO
LOGRO
LOGRO

MENCIONE EN UN PLAZO DE 1, 2 Y 3 AÑOS, LOS PUESTOS QUE SON DE SU INTERES, PUEDE HACER REFERENCIA A MOVIMIENTOS LINEALES QUE LE PERMITAN COMPLEMENTAR SU DESARROLLO

NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	TIEMPO QUE UD. REQUIERE PARA ESTAR EN EL PUESTO
CUALES CONSIDERA QUE SON LAS HABILIDADES O EXPERIENCIA REQUERIDA PARA LOGRAR UN DESEMPEÑO ADECUADO EN EL PUESTO	
NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	TIEMPO QUE UD. REQUIERE PARA ESTAR EN EL PUESTO
CUALES CONSIDERA QUE SON LAS HABILIDADES O EXPERIENCIA REQUERIDA PARA LOGRAR UN DESEMPEÑO ADECUADO EN EL PUESTO	
NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	TIEMPO QUE UD. REQUIERE PARA ESTAR EN EL PUESTO
CUALES CONSIDERA QUE SON LAS HABILIDADES O EXPERIENCIA REQUERIDA PARA LOGRAR UN DESEMPEÑO ADECUADO EN EL PUESTO	

**ANEXO 4**

## POTENCIAL DEL TRABAJADOR

DEBE SER REQUISITADO POR EL ASESOR DE RECURSOS HUMANOS

APPELLIDO PATERNO	APPELLIDO MATERNO	NOMBRE (S)
N° DE EMPLEADO	DEPARTAMENTO	FECHA DE INGRESO
ESCOLARIDAD		
ESTADO CIVIL		

### I.- TRAYECTORIA

TRAYECTORIA LABORAL
---------------------

### II.- RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

MENCIONE LOS PUNTOS FUERTES DE EL EMPLEADO
--

INDIQUE LAS AREAS DEL DESEMPEÑO QUE NECESITAN MEJORARSE	TIEMPO



**III.- RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DE EVALUACION**

SE DEBEN DE INCLUIR LOS RESULTADOS QUE SE OBTUVIERON DE LOS EXAMENES PSICOMETRICOS Y DE LA ENTREVISTA DE EVALUACION

CUALIDADES	AREAS DE OPORTUNIDAD

**IV.- RECOMENDACIONES PARA LA PLANEACION Y DESARROLLO DE LA CARRERA**

RECOMENDACIONES PARA EL DESARROLLO (SEÑALE LOS PLANES DE DESARROLLO PARA LOS 24 MESES SIGUIENTES QUE RESPONDAN A LAS NECESIDADES DEL EMPLEADO)

RUTA Y OBJETIVOS DE LA CARRERA (MENCIONE QUE TAN REALISTA SON LOS OBJETIVOS DE CARRERA DEL EMPLEADO Y SI SON COMPATIBLES CON LAS OPINIONES DE SUS CAPACIDADES)

#### V.- ACCIONES

ACCIONES QUE INTENTAN EMPRENDER PARA LOGRAR EL DESARROLLO EN LOS SIGUIENTES 24 MESES	
EMPLEADO	EMPRESA

**VI.- DESARROLLO A LARGO PLAZO**

HAGA UNA DECLARACION EXPLICITA CON RESPECTO AL DESARROLLO A LARGO PLAZO, NECESIDADES Y RECOMENDACIONES PARA FUTUROS PUESTOS Y/O ENTRENAMIENTO

**ANEXO 5**

## PLANEACION DE CARRERA

NOMBRE DEL EMPLEADO:  
AREA A LA QUE PERTENECE

<b>PUESTO ACTUAL</b>  <b>RENDIMIENTO</b>
--

### PUESTOS DE INTERES

PUESTO:
FORTALEZAS_
DEBILIDADES:
ACCIONES

PUESTO:
FORTALEZAS_
DEBILIDADES:
ACCIONES

PUESTO:
FORTALEZAS_
DEBILIDADES:
ACCIONES

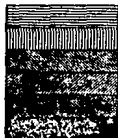
### POTENCIAL

--

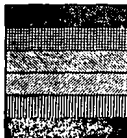
--

--

### RENDIMIENTO



NO ACEPTABLE  
BAJO DEL PROMEDIO  
PROMEDIO  
SOBRE EL PROMEDIO  
DESTACADO  
EXCEPCIONAL



SIN POTENCIAL  
SIN POTENCIAL INMEDIATO  
LISTO PARA LA PROMOCION EN 6 AÑOS  
LISTO PARA LA PROMOCION EN 3 AÑOS  
LISTO PARA LA PROMOCION EN 1 AÑOS  
LISTO PARA LA PROMOCION INMEDIATA

**ANEXO 6**

## ESTUDIO DE SEGUIMIENTO

HA SATISFECHO EL EMPLEADO LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS DURANTE EL PLAN DE CARRERA

### RESULTADOS

1. CONSIDERESE EL CAMBIO PARA EL PUESTO DE \_\_\_\_\_  
 INDIQUESE EL SEGUIMIENTO PROBABLE  
 DENTRO DE \_\_\_\_\_  
 INDIQUESE EL TIEMPO PROBABLE
2. EL MISMO PUESTO, NINGUN CAMBIO ESTA VEZ
3. EL MISMO PUESTO, AUMENTAR RESPONSABILIDAD
4. RECIEN DESIGNADO PARA EL PUESTO DE: HACER SEGUIMIENTO \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_
5. OTROS  
 \_\_\_\_\_

**CONTROL DEL DEPTO. DE REC. HUM.**

LA RESPONSABILIDAD ESPECIFICA QUE TIENE EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA AYUDAR AL EMPLEADO



## BIBLIOGRAFIA

- Acedo A., López A..(1981). El proceso de la entrevista. México: Trillas.
- Ardila R.. (1972). La psicología contemporánea. México: Paidós.
- Arias G.F.. (1989). Administración de recursos humanos. México: Trillas.
- Bartlett A., Kayser T.. (1980). Cambios de la conducta organizacional. México: Trillas.
- Bass B.. (1972). Psicología de las organizaciones. México: CECSA.
- Bennett,G., Seashore, A.. (1988). Prueba de aptitud diferencial. México: UNAM
- Bittel L., Craig R..(1980). Manual de entrenamiento y desarrollo del personal. México: Diana.
- Coffey C.. (1988). Psicología de la motivación. Barcelona España: DDB.
- Craig G.. (1988). Desarrollo psicológico. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Cummings R., Schwab D..(1985). Recursos Humanos. Desempeño y evaluación. México: Trillas.
- Chiavenato A.. (1989). Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill.
- Davis N.. (1988). El comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.

- Dessler G.. (1991). Administración de personal. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Diccionario de psicología. (1985). Barcelona España: Orby.
- Dunnett M..(1990). Psicología industrial. México: Trillas.
- Enciclopedia de psicología. (1960). México: Grijalbo.
- French W.. (1993). Desarrollo de recursos humanos. México: Limusa.
- Goad T..(1992). El profesional en el desarrollo de recursos humanos (personalidad multifacética). México: CECSA.
- Grados J., Beutelspacher. (1992). Calificación de méritos. Evaluación de la conducta laboral. México: Trillas.
- Guzmán V.. (1976). Problemas de administración. México: Limusa.
- Heneman H..(1980). Administración de los recursos humanos y personal. México:CECSA.
- Hernández, Suerdlik. (1986). Administración de personal. Desarrollo de recursos humanos. México: Iberoamericana.
- Hetcher S.. (1986). Técnicas para evaluar. México: Serie empresarial.
- Instituto de estadística geográfica e informática. Resumen general. (1960, 1970, 1980,1990).
- Hod G.. (1981). Comportamiento de las organizaciones. México: McGraw-Hill.
- Kolb D.. (1977). Psicología de las organizaciones. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

- Lucas O.. (1969). Técnicas de dirección de personal. México: Limusa.
- Mc Beath G.. (1981). Organización y planeación de recursos humanos. México: Logos Consorcio Editorial.
- Mc Farland D.. (1980). Administración de personal, teoría y práctica. México: Fondo de cultura económica.
- Mc Kenna J..(1989). Administración de recursos humanos. México: Limusa.
- Megginson M.. (1988). Administración. Conceptos y aplicaciones. México: CECSA.
- Morales M..(1987). Psicometría aplicada. México: Trillas.
- Mussen P.. (1981). Introducción a la psicología. México: CECSA.
- Papalia W.. (1992). Desarrollo humano. Bogotá Colombia: McGraw-Hill.
- Pigors M.. (1985). Administración de personal. México: CECSA.
- Reyes P.. (1988). Administración de empresas. Teoría y práctica. México: Limusa.
- Sánchez B.. (1982). Técnicas de administración de recursos humanos. México: IPN.
- Sherman H.. (1981). Administración de personal. México: CECSA.
- Sikula A.. (1991). Administración de recursos humanos en empresas. México: Limusa.
- Siliceo A.. (1990). Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa.
- Soria V.. (1990). Relaciones Humanas. México: Limusa.

- Staton A.. Sistemas efectivos de solicitud de selección de personal. México: Limusa.
- Vels A.. (1982). La selección de personal. Barcelona España: Herder.
- Warren H.. (1982). Diccionario de psicología. México: Fondo de cultura económica.
- Wendell F.. (1993). Desarrollo de recursos humanos. México: Limusa.
- Werther W.. (1992). Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw-Hill.