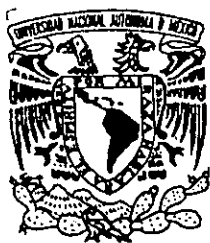


87  
2es.



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

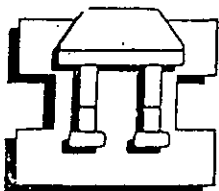
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

CAMPUS IZTACALA

## “LA FUNCION DEL PSICOLOGO Y EL DESARROLLO DE CARRERA EN LA EMPRESA”

T E S I S I N A  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIATURA EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A:  
MA. DEL CARMEN GARZON LUNA

ASESORES: LIC. CAROLINA PORFIRIA VEGA MATURANO  
LIC. JORGE ALFONSO RODRIGUEZ GOMEZ  
LIC. TERESA GARCIA GOMEZ



IZTACALA  
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOS REYES IZTACALA, EDO. DE MEXICO 1998

266869



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

I N D I C ELA FUNCION DEL PSICOLOGO Y EL DESARROLLO DE CARRERA EN LA  
EMPRESA

	pgs.
RESUMEN	II
INTRODUCCION	1
1. ANTECEDENTES	
1.1. PSICOLOGIA	7
1.2. PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL	15
2. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	19
2.1. AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	20
2.2. AREA DE CAPACITACION DE PERSONAL (FORMACION PROFESIONAL)	25
3. DESARROLLO DE CARRERA	32
3.1. DEFINICION DE DESARROLLO DE CARRERA	33
3.2. IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE CARRERA EN LA PLANEACION DE LOS R.H.	35
3.3. INFRAESTRUCTURA PARA EL PLAN DE CARRERA	37
3.4. SISTEMA DE PLANEACION Y DESARROLLO DE CARRERA.	39
3.5. EL MENTOR EN EL DESARROLLO DE CARRERA	48
3.6. RESPONSABILIDADES DE LA ORGANIZACION Y EL INDIVIDUO	49
4. LA FUNCION DEL PSICOLOGO EN EL DESARROLLO DE CARRERA	51
CONCLUSIONES	65
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	76
ANEXOS	82

## RESUMEN

LA PRESENTE TESINA TUVO COMO OBJETIVO REALIZAR UN ANALISIS BIBLIOGRAFICO PARA DESTACAR LA FUNCION DEL PSICOLOGO ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO DE CARRERA EN LA EMPRESA.

EN EL PRIMER CAPITULO SE DESCRIBE LA EVOLUCION DE LA PSICOLOGIA PARA DAR ORIGEN A LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL, QUE ESTUDIA LAS ACCIONES RECIPROCAS ENTRE LOS HOMBRES Y LAS ORGANIZACIONES.

EN EL SEGUNDO SE PRESENTAN LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, CONSIDERANDO AL PROCESO DE SELECCION EL PRINCIPIO DE LA CALIDAD DEL PERSONAL EN LA ORGANIZACION, A LA FORMACION PROFESIONAL COMO EL MEDIO PARA TENER ACTUALIZADO AL PERSONAL Y EL DESARROLLO COMO UNA OPORTUNIDAD DE ASCENDER A OTROS PUESTOS.

EN EL TERCERO SE REvisa EL SISTEMA DE PLANEACION DEL DESARROLLO DE CARRERA COMO UNA ESTRATEGIA PARA ALCANZAR OTROS PUESTOS, SE MUESTRAN LOS DIFERENTES PROCEDIMIENTOS Y MEDIOS PARA ORIENTAR Y ASESORAR AL EMPLEADO EN LA ELECCION DE UN PLAN DE CARRERA.

EN EL ULTIMO CAPITULO SE PLANTEA LA FUNCION DEL PSICOLOGO POR MEDIO DE, ACTIVIDADES, INSTRUMENTOS Y CONOCIMIENTOS PARA APLICAR EL PLAN DEL DESARROLLO DE CARRERA.

CONCLUYENDO, EL PSICOLOGO ES UN PROFESIONAL CON EL DEBER DE REINVIDICAR Y APRECIAR LO PSICOLOGICO SOBRE LO ADMINISTRATIVO; HACIENDO NOTAR SU PRESENCIA INDISPENSABLE EN LA ORGANIZACION, SIN SOSLAYAR SUS FUNCIONES TRADICIONALES.

## I N T R O D U C C I O N .

Luis Garibay (1) en el Tercer Seminario Internacional sobre Educación y Desarrollo de Recursos Humanos para la Cuenca del Pacífico de la IAUP (a) mencionó que, durante los últimos diez años y, probablemente durante los próximos cuarenta, México se está convirtiendo en una sociedad nueva, que se hace cada vez más competitiva, dentro de una nueva economía global menos orientada al consumo y más a la inversión.

Al mismo tiempo, comenta "El significado de lo que es un "buen trabajo" ha cambiado. Antes los "buenos trabajos" eran repetitivos y no requerían pericias especiales. Estos trabajos ... han ido desapareciendo, porque el trabajo ha sido reestructurado por el conocimiento" (ANUIES 1995).

En el mismo seminario, Luis Germán Cárcoba García, (2) afirma que, la prosperidad de un país depende hoy, como nunca, de la calidad de su Recurso Humano... En un mundo de economías abiertas, globalizado, la superación permanente de las personas, es la razón esencial, que a largo plazo, se reflejará en la elevación de la competitividad internacional de las naciones y en consecuencia de la elevación de su bienestar.

---

1 Rector de la Universidad Autónoma de Guadalajara, 1994.

a Asociación Internacional de Presidentes de Universidad  
2 Director y Presidente de importantes corporaciones del sector privado. Presidente del Consejo Coordinador Empresarial, 1994.

La nueva estructura económica que está surgiendo en México y otros países de Latinoamérica exige una fuerza laboral dinámica, flexible y sumamente productiva para hacer frente a este nuevo orden mundial, elevar los salarios y el nivel de vida, reducir la pobreza y la desigualdad social, esto es un proceso largo y sólo se logrará mediante la acumulación del capital humano, mediante el aumento de la cobertura y la calidad de la educación (ANUIES,1995).

Barranco (1993) señala algunas conclusiones del seminario sobre las experiencias del desarrollo de los recursos humanos en la empresa española:

- \* El Factor Humano de la empresa se ha convertido en un recurso estratégico que hay que desarrollar.
- \* Contar con estrategias en Recursos Humanos, en donde se les permita ser formados en el trabajo cotidiano de las distintas áreas de la empresa y de las subáreas de personal.

Por tanto, la gestión de los Recursos Humanos debe evolucionar, considerando el potencial humano como un recurso de alto valor que hay que desarrollar e invertir, incluso en mayor proporción que en el equipamiento industrial.

Probablemente el éxito de las empresas japonesas, se deba al interés puesto en los Recursos Humanos, que les ha permitido llegar a ser una fuerza económica a nivel internacional.

Yoshia Koyama (3) menciona que, existen tres características distintivas de las empresas japonesas:

- a) El empleo vitalicio permite que una compañía invierta en el desarrollo de las carreras de sus propios empleos.
- b) El sistema de antigüedad proporciona una promoción lenta, interna, segura y gradual a los empleos. Se refiere al trabajo de equipo y las relaciones humanas, más que a la capacidad individual.
- c) El sindicato de la compañía ayuda a formar la atmósfera de compartir, el destino de la compañía entre la administración y los trabajadores.

Aunque Japón tiene un convenio con México en materia del Desarrollo de los Recursos Humanos, se practican inadecuadamente los sistemas japoneses, y el mecanismo a largo plazo de desarrollo de los Recursos Humanos no puede funcionar con satisfacción. Encontrándose que en las empresas mexicanas:

- \* Se contrata por medio de fuentes externas. Muy poco la contratación de recién graduados de las escuelas.
- \* Los empleados cuando se unen a sus compañías están alentados para obtener las habilidades que necesitan a través de entrenamiento.

---

3 Asesor de JICA para SECOFI en el desarrollo de pequeñas y medianas industrias.

\* La mayoría de las compañías proporcionan entrenamiento en la compañía matriz, para el personal administrativo y técnico.

\* Pocas compañías adoptaron la rotación de trabajo como medio de entrenamiento.

Debido a las diferentes presiones, tales como la alta tasa de cambio de los trabajadores, el fuerte sindicato laboral, falta de incentivos de impuestos y apoyo del público, etc., la función potencial del desarrollo de los Recursos Humanos el desarrollo de carrera todavía no ha jugado un papel importante.

El Desarrollo de Carrera en México, puede ser un elemento benéfico para los Recursos Humanos, puesto que, prepara a los empleados para enfrentarse a la nueva economía globalizadora.

El psicólogo en el desarrollo de carrera no ha tenido mucha incursión, ya que no se lleva a cabo regularmente, sin embargo, es el profesional que conoce al Recurso Humano y desarrolla comunmente actividades de reclutamiento, selección, y capacitación que bien podrían integrarse en un sistema de desarrollo de carrera.

Por lo anterior el Objetivo de la presente investigación es:



REALIZAR UN ANALISIS BIBLIOGRAFICO PARA DESTACAR LA FUNCION DEL PSICOLOGO ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO DE CARRERA EN LA EMPRESA.

En el primer capítulo se presentaron los antecedentes de la Psicología, la cual ha contribuido para el óptimo desempeño del Departamento de Recursos Humanos en la industria, dándole origen a la Psicología Organizacional.

Al haberse establecido la importancia de la Psicología Organizacional en la empresa, en el segundo capítulo, se enfatizó las funciones más comunes de la Administración de Recursos Humanos, así mismo se señalaron las actividades que están a cargo el psicólogo.

Posteriormente en el tercer capítulo, se define al Desarrollo de Carrera como una estrategia del Desarrollo de Personal, que da la oportunidad al trabajador de alcanzar otros puestos, a partir de diferentes instrumentos, para obtener mayor satisfacción personal y económica.

Y en el cuarto y último capítulo de este trabajo se presentó la integración de la función del Psicólogo en el Desarrollo de Carrera, proponiéndolo como el profesional capacitado para coodinar y orientar éste sistema.

Por tanto, la finalidad de este trabajo no sólo es la de proponer al Desarrollo de Carrera como un área de trabajo para el Psicólogo, sino también los beneficios que ésta estrategia podrá traer para resolver algunos de los problemas que ahora enfrentan las organizaciones mexicanas.

## CAPITULO I

### ANTECEDENTES

#### 1.1 PSICOLOGIA

Una de las ciencias que permite el estudio del entorno social es la Psicología la cual es definida comunmente como el estudio de la conducta, tanto animal como humana. La Psicología es una de las disciplinas más amplias en cuanto a sus áreas de investigación; aunque todas ellas tengan el mismo objeto de estudio: el comportamiento humano. La diferencia básica se encuentra en el contexto donde cada área lleva a cabo el estudio, esto depende de la concepción que se tenga de los conceptos de hombre, ciencia y universo. Por tanto, de ello dependerán también las explicaciones e interpretaciones del conocimiento psicológico, así como de la orientación metodológica a seguir.

La Psicología cuenta con áreas que se especializan en el estudio del hombre dentro de un determinado contexto, un sujeto va a mostrar diferente comportamiento si se encuentra en su casa, en el trabajo o en la escuela. De esta forma nos encontramos con la Psicología Educativa, la Clínica, la Experimental, la Social y la Industrial. Quizá el aspecto clínico sea el más estudiado a nivel teórico y práctico, sin embargo, no es el único fructífero para la sociedad, ya que

la aplicación de los conocimientos psicológicos en la educación, al aprendizaje y al campo laboral constituyen áreas importantes para el trabajo del psicólogo (Archila y Quintero, 1992; Pineda, 1995 y Ramos, 1994).

Entre las diferentes áreas de la psicología, la Industrial es una rama relativamente joven, dedicada al estudio del comportamiento dentro de las organizaciones productivas (Pineda y Ruiz, 1988).

Puesto que, la Industria ha cobrado gran importancia en los últimos cien años, asimismo se ha encontrado que no hay dos organizaciones iguales, difieren en tamaño, artículos que producen, su tecnología y en sus principios sociales, psicológicos y administrativos en los que están basados (Clorio, Larios y Moreno, 1992).

Pero en todas las organizaciones, siempre estarán:

- a) las personas;
- b) la estructura;
- c) la tecnología y;
- d) el ambiente exterior en el que funciona.

Así pues, las personas utilizan la tecnología para realizar el trabajo que se proponen de un modo que exige una interacción con los demás, dentro de una estructura y por medio de una tecnología. Estos elementos tienen influencia

del medio ambiente exterior y a su vez influyen en él con lo que se concluye que se conforman como un sistema (Clorio y cols., 1992).

El personal, es el común denominador de la eficiencia de los demás factores, así que, la ayuda y actitud del personal, condiciona los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos (Pineda y Ruiz, 1988).

La Psicología Industrial aplica los métodos, acontecimientos y principios de la Psicología (la ciencia de la conducta humana), a las personas en el ámbito de su trabajo; estudia su conducta, las relaciones entre individuos, grupos y las relaciones de todos éstos con la estructura y función general de la organización (Arreguín y Zavala, 1986; Bravo, 1992 y Pineda y Ruiz, 1988).

Esta disciplina va a buscar la forma en que están relacionados la empresa y el empleado, para que de ésta manera se pueda establecer una vía de comunicación entre ambos, y para optimizar resultados.

Entre los objetivos que pretende alcanzar están:

- 1) La adaptación del hombre al trabajo
- 2) La adaptación de la tarea al hombre
- 3) La adaptación a la máquina
- 4) La integración del personal al trabajo

##### 5) La integración en la organización.

Por esto, Clorio, Larios y Moreno (1992) señalan que, los empleados al ser el elemento más importante, constituyen posiblemente el mayor desafío de toda organización para entenderlos y tratar con ellos en forma tal que logren con efectividad los objetivos establecidos por la organización.

Pineda y Ruiz (1988) señalan que la Psicología Industrial permite detectar las necesidades de una organización para proporcionar (de acuerdo a los problemas y posibilidades de la empresa) soluciones a las mismas.

El origen de Psicología Industrial es a partir de la contribución del Profesor Walter Dill Scott quien, el 20 de Diciembre de 1908, se pronuncio a favor de las aplicaciones de la Psicología a la publicidad, al estudiar el comportamiento de los consumidores; convirtiéndose posteriormente en el primer psicólogo industrial de Estados Unidos de América (Clorio y cols, 1992).

Asimismo, uno de los principales estudios, motores para el surgimiento de la Psicología Industrial, fueron los de Taylor (1911) que dio énfasis al estudio sistemático de las técnicas y procedimientos de la administración de personal (Aguilar y Frias, 1989); Bravo, 1992; y Ramos, 1994).

Con los estudios de Taylor, no sólo aumentó la productividad del trabajador, sino evitó la realización de esfuerzos innecesarios y pérdida de tiempo, convirtiéndose así, en el pionero del campo de la Psicología industrial (Hidalgo, 1995).

Puesto que Taylor impulsó los estudios de tiempos y movimientos en las industrias se considera como el pionero de la Administración Científica.

En 1913 se realizó la publicación de "Psicología, eficiencia industrial" de Hugo Münsterberg que empezó a dar cierta importancia a la relación entre rendimiento y productividad, como una función de la contribución y esfuerzo. Llamó la atención porque contribuía con la Administración, en las áreas de selección, capacitación y motivación de los empleados (Pineda y Ruiz, 1988).

A partir de los estudios que Münsterberg realizó, y de la creación de instrumentos capaces de medir las aptitudes de las personas y la inteligencia elaborada por Binet, Terman y Thurstone, Cattell inició el movimiento denominado Psicotécnico, el cual se define como "la rama de la Psicología destinada a obtener resultados prácticos en cualquier dominio de la actividad humana".

La industria moderna ha aceptado y utilizado gran parte de estos trabajos, para la selección de personal (Hidalgo, 1995).

Cabe señalar que Hugo Münsterberg y Walter Dill Scott fueron discípulos de Wundt, el padre de la Psicología experimental, del cual aprendieron a llevar la metodología científica al ambiente industrial, y como consecuencia pudieron descubrir elementos para comprender los fenómenos conductuales que ocurrían dentro de la organización.

La era comprendida entre la primera (1914-1918) y la segunda guerra mundial (1939-1945), es considerada para la industria como un periodo de transición de la edad de las máquinas a la edad científica. En éste periodo la industria fue empleando cada vez más hombres preparados, es decir, tuvieron que recibir estudios especializados para resolver problemas que antes se solucionaban por tanteo, también se reconoció que era necesario tener a alguien que supervisara y pudiera manejar a los trabajadores (Archila y Quintero, 1986; Clorio y cols, 1992).

Es decir, empezaron a descubrir la importancia de la selección de los trabajadores, los cuales debían contar con ciertas características que correspondieran con el puesto que desempeñaran en el futuro.



Así, los principios de la Psicología Industrial, durante la segunda guerra mundial, se concentraron en los problemas de selección y colocación de personal; posteriormente fue fundada una corporación que tenía como objetivo desarrollar y distribuir pruebas psicológicas y proporcionar servicios consultivos de diferentes tipos; aquí se ponía mayor atención en la relación hombre-condiciones de trabajo, y la eficiencia del trabajador manifestada por la incidencia de la fatiga y la monotonía (Arreguín y Zavala, 1986; Pineda y Ruiz, 1988; y Ramos, 1994).

Para el año de 1924 el interés se fijó sobre los resultados que pudiera proporcionar esta ciencia, por lo cual se realizaron una serie de trabajos a los cuales, se les denomina los estudios de Hawthorne, que se efectuaron en la planta de la Western Electric Company.

Los estudios Hawthorne, llevados a cabo por Eltón Mayo, se realizaron en cuatro fases, la primera fase "estudio del factor humano", se centró en estudios sobre la relación entre la iluminación de los talleres y el nivel de productividad; en la segunda fase "Clínica" se utilizó la entrevista como método fundamental y por su evolución posterior hacia la entrevista psicoterapéutica; la tercera fase "antropológica" tuvo que suspenderse por la depresión económica y la cuarta fase "manipulativa" basada en el counseling personal y en la

entrevista abortada por el rechazo que despertó el papel cada vez más manipulador que fueron adoptando los entrevistadores.

Como resultado, se empezó a analizar la productividad bajo bases de conducta tales como equipos de trabajo, participación, cohesión, etc., fundamentalmente encontraron que los fenómenos sociológicos y psicológicos ejercieron mayor influencia sobre el rendimiento de lo que hicieron las condiciones de trabajo medibles y físicas.

Mayo llegó a la conclusión de que los factores que influían en la productividad de los trabajadores no eran las variables que se utilizaron sino las actitudes y relaciones sociales en el grupo de trabajo (Bravo, 1992).

Quizá la contribución de estos estudios sea de las más importantes dentro del ámbito industrial por los efectos que tuvieron con relación al crecimiento y desarrollo de la Psicología Industrial, ya que proporcionaron los fundamentos y facilitaron su expansión más allá de la selección, colocación del personal (Hidalgo, 1995).

Estos descubrimientos trajeron consigo una revolución en el pensamiento administrativo ya que se le dio la debida importancia al trabajador como individuo, inmerso en un grupo y que requiere, de un liderazgo afectivo apoyado en la motivación y comunicación del grupo.

A pesar de que estos estudios, originalmente fueron contribución de la Administración, aportaron antecedentes para el surgimiento de la Psicología Industrial, ya que dieron la pauta para considerar al elemento humano como un factor que aumentaba o disminuía la producción en una empresa.

## 1.2 PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL

Schult en Bravo (1992) menciona, que el término de Psicología Organizacional es a menudo tomado como un sinónimo de Psicología industrial, sin embargo, son diferentes.

La Psicología Organizacional es ahora un campo interdisciplinario. De hecho, la Psicología Organizacional ha sustituido a la Psicología Industrial, puesto que las organizaciones son sistemas sociales complejos, y esta disciplina está enfocada a estudiar estos procesos y proponer cambios que favorezcan a la Organización.

El cambio de campo se dio por que la Psicología Industrial se enfoca al individuo dentro de las organizaciones, mientras que la Psicología Organizacional se enfoca a sus sistemas y su desarrollo.

Para Aguilar y Frias (1989), la Psicología Organizacional surgió para dar respuesta a interrogantes tales como ¿Cómo deben diseñarse las organizaciones para lograr su objetivo?

Estudia todos los aspectos de la organización en relación a sus componentes humanos y la relación de estos con la tecnología y los aspectos formales e informales de la misma. Esto ratifica la importancia que tiene esta disciplina para el bienestar organizacional (Bravo, 1992).

Por tanto, la Psicología Organizacional estudia las acciones recíprocas entre los hombres y las organizaciones, se ocupa de los productos y procesos de los negocios, las acciones recíprocas que ocurren entre los hombres, el dinero y los materiales.

Las funciones de la Psicología Organizacional son:

- 1) Selección;
- 2) Capacitación;
- 3) Desarrollo Organizacional
- 4) Motivación
- 5) Trabajo en grupos;
- 6) Comunicación
- 7) Conflictos internos
- 8) La toma de decisiones
- 9) Actitudes hacia el trabajo.
- 10) Recompensas e incentivos.

Para Pineda y Ruiz (1988) toda organización debe prestar primordial atención a sus recursos humanos mediante la administración de un sistema integral aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, motivaciones, las habilidades, etc. de los miembros de una organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Ramos (1994) afirma que la Psicología Organizacional en todos sus ordenes sociales y economicos provee al ser humano de un sentido de identidad, mejorando su autoestima, su afiliación y su sentido de pertenencia etc.

En esta época moderna de grandes y constantes cambios económicos, políticos, sociales y culturales; la Psicología Organizacional forma parte activa en la solución de los problemas de las organizaciones contribuyendo con estrategias metodológicas que permiten identificar los factores conductuales que intervienen dentro del ámbito laboral para lograr el éxito.

La Psicología Industrial en México, como en todo el mundo surgió como una necesidad dentro de una sociedad, que adquiriría un sistema social en el mundo de los negocios y de la industrialización, enfrentándose a problemas nuevos que resolver en cuanto a eficiencia, productividad, rotación de

personal, etc. y conciencia se dieron a la tarea de estudiar e investigar estos fenómenos, construyendo con sus aportaciones lo que sería en el futuro la Psicología Organizacional.

Toda industria cuenta con un Departamento de Personal el cual funciona a partir de la Administración de Recursos Humanos. la cual cuenta con distintas funciones y actividades, las cuales se describirán en el siguiente capítulo.

## C A P I T U L O   D O S

### ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo de este trabajo es el mostrar la función del psicólogo en el campo industrial, se presentan las funciones más comunes que el psicólogo realiza en el departamento de Recursos Humanos (Reclutamiento y Selección y Capacitación de Personal) y en qué consisten cada una de ellas.

La Administración de Recursos Humanos (A.R.H) se fundamenta en el Proceso Administrativo, el cual se desarrolla a través de la mecánica y la dinámica administrativa (García De León y Smith, 1992), centrando la atención en los recursos humanos y su repercusión en la producción (Clorio y cols., 1992), de tal manera que dé como resultado las políticas, procedimientos y métodos para la administración del personal que repercuta en forma favorable a la organización, los trabajadores y la colectividad (Herrera y Toledo, 1988).

Una vez que una organización crece más allá de unos cuantos empleados, se intenta estimar las necesidades futuras de recursos humanos de la organización mediante la "Planeación de Recursos Humanos", que proyecta la satisfacción de necesidades futuras de personal, con el propósito de lograr los objetivos y metas organizacionales (Aguilar y Cavia, 1982). Ésta comprende tres etapas, las políticas,

procedimientos y programas (García De León y Smith, 1992), y es el primer paso para el desarrollo de carrera de los empleados, (Recio, 1991) (Ver anexo 1).

Dentro de la Planeación de los Recursos Humanos se debe tomar en cuenta algunos aspectos, como: el análisis de necesidades presentes y futuras de personal; las políticas de personal; y el análisis, la descripción y el perfil de puesto, todos elementos fundamentales para la obtención de los recursos humanos acorde con las exigencias de la organización.

Al contar con una adecuada planeación de los recursos humanos se procede a las actividades encaminadas a la obtención de personal para la organización por medio del área de Reclutamiento y Selección

## 2.1. AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

El proceso de Reclutamiento y Selección según García De León y Smith (1992); Herrera y Toledo (1988) y Ramírez (1993), se inicia cuando surgen las necesidades de personal, y cuando éstas han sido detectadas y se ha procedido al reclutamiento de personal para tal fin (Ver anexo 2).

En primer lugar, se elabora la requisición de la vacante por la jefatura del área en donde se generó, se manda a A.R.H.,



ésta se revisa y se consulta con el Gerente de área para su autorización.

Si es así, se consultan las fuentes de reclutamiento, internas y externas, en primer lugar se acude al interior de la organización en donde se busca candidatos idóneos que cubran el perfil del puesto vacante, (Cobo y Díaz, 1989, Herrera y Toledo, 1988, Ramírez, 1993 y Rodas, 1984).

Este aspecto se convierte en el primer paso para el desarrollo de carrera en los empleados, ya que permite la promoción, el ascenso, aumenta la motivación, mejora el ambiente de trabajo, etc, sin embargo, ha sido muy descuidado y en algunos casos ignorado, esto ocurre cuando, se desconoce lo que hay al interior de la empresa, entonces se recurre a las fuentes externas, a través de las fuentes de abastecimiento como, sindicatos, escuelas, recomendaciones, etc, por diferentes medios, como, la requisición al sindicato, el archivo muerto de solicitudes, medios masivos de comunicación, etc., (García De León y Smith, 1992 y Herrera y Toledo, 1988).

Cuando se ha logrado reclutar al suficiente número de personas, se pasa a la siguiente fase del proceso (selección de personal). Esta fase, se convierte en el punto de partida para la calidad de la organización (Ramírez, 1993).

El psicólogo, en esta etapa, deberá tomar en cuenta, aspectos como: el perfil del puesto de trabajo, el número de vacantes y de solicitantes, el perfil del solicitante, el grado de selectividad, la relación entre el número de solicitantes por seleccionar, el total de solicitantes disponibles y el grado de confiabilidad de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicométricas, previamente elaboradas y estructuradas, las baterías de pruebas, con base al giro de la empresa, así también, al análisis del puesto. Además de otros aspectos concernientes al candidato, en particular, como, personalidad, conocimientos, habilidades, expectativas, ambiciones, antecedentes de trabajo, experiencia laboral específica y su relación con los requerimientos del puesto de interés, salario o ingresos (Shein, 1976), todo lo anterior obtenido a través de la entrevista, en esta logrará conocer de forma general y en el mínimo de tiempo posible, la mayor información sobre el solicitante e identificará sus características, ya sea este tímido, agresivo, manipulador, etc. (Drozco, 1980), así como, informará al mismo acerca de la naturaleza del puesto disponible, y de la organización.

La entrevista al solicitante se realiza en diferentes momentos dependiendo de las políticas de la empresa. Esta puede ser dirigida, no dirigida o mixta, y cuenta con técnicas específicas, establecer rapport, cima y cierre (Drozco, 1980).

Con el resultado de las pruebas y la información de la entrevista, psicólogo deberá elaborar el reporte psicológico, en donde se integra el producto de un proceso de evaluación, sistemático y acumulativo, que por éste medio se concluya si es apto o no el aspirante para cubrir un puesto, y a través de este reporte, se recomendará algunos aspirantes para su contratación al jefe de área.

Finalmente se procede al examen físico aplicado por el Médico, el cual comprende exploración física, historia clínica y pruebas de laboratorio, aunque éstas últimas, la mayoría de las veces no se llevan a cabo en algunas empresas.

Con toda la información obtenida del reporte psicológico, antecedentes y examen médico, los jefes del departamento valoran las características de los candidatos en términos de "su agrado" y posteriormente decidirán sobre la contratación del candidato.

A partir de todo lo anterior, se establece al candidato un "tiempo de prueba"; a pesar de que éste aspecto no se contempla en la Ley Federal del Trabajo, es una costumbre muy arraigada en las empresas mexicanas, en donde se les otorga un contrato por tiempo determinado.

En caso de que se rescinda el contrato se procede a una entrevista final, identificando las causas que deberán ser estudiadas en ese momento.

Cuando el empleado es contratado, se procede a ponerlo en contacto con la organización, para este fin, se establece un programa de Inducción que contiene principalmente los siguientes aspectos:

a) Recepción y acogida; b) Presentación formal, a compañeros y personas de quienes dependa; c) Entrega del Manual de Inducción a la Empresa; d) Entrega del Manual de Trabajo; e) Información sobre servicios y prestaciones;

En suma, las actividades que se llevan a cabo en el área de Reclutamiento y Selección, principalmente son:

- Proveer a la empresa del recurso humano para cubrir los puestos y plazas que se requieren.
- Valorar la solicitud de empleo.
- Realizar entrevistas profundas con candidatos
- Vigilar que el personal a contratar se apegue a las políticas y perfil del puesto.
- Evaluar e interpretar baterías Psicométricas de candidatos
- Programar, citar y enviar candidatos a entrevista técnica con departamentos.
- Enviar candidato a evaluación médica.

- Recopilar información médica y técnica para proceder a solicitar documentos al candidato.
- Solicitar documentos para integrar expediente del candidato.
- Enviar expediente a contratación.
- Realizar seguimiento al personal en su periodo de prueba a través de registros mensuales.
- Notificar al candidato los impedimentos que hubieran para continuar el proceso.
- Llevar a cabo reclutamiento interno para promociones de personal.
- Asistir mensualmente a juntas de intercambio.
- Actualizar baterías de exámenes.
- Analizar entrevistas de salida para conocer causas de rotación.
- Actualizar listas de Higiene.

La Inducción es el eslabón que une al área de Reclutamiento y Selección con el de Capacitación.

## 2.2. AREA DE CAPACITACION DEL PERSONAL (FORMACION PROFESIONAL)

Shein (1976) considera que después de haber reclutado y seleccionado las personas idóneas para cubrir los puestos, todavía permanece en pie el problema de la formación profesional. Puesto que el término Formación Profesional

abarca todo tipo de aprendizaje y entrenamiento (Herrera y Toledo, 1988), se considerará más adecuado manejarlo que el de Capacitación como un todo y en este trabajo, éste término sólo se utilizará como una función del proceso, que abarca:

La Orientación; El Adiestramiento y; La Capacitación

Por medio de la Orientación, el empleado se familiarizará con sus funciones, la organización, sus políticas, y los otros empleados, así como, disminuye su nivel de ansiedad, se adapta fácilmente, etc. (Werther y Davis, 1992).

Las actividades del psicólogo en el área de Capacitación de Personal, ya sea en el Adiestramiento o en la Capacitación, pretende desarrollar al empleado de manera integral, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto (Arreguín y Zavála, 1982, García y Smith, 1992 y; Flores 1993).

La capacitación se realiza a través de un proceso que consta de varias etapas: Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) (Carapia y Ortiz, 1989); Planeación, Organización, Ejecución, Evaluación (Flores, 1993) y la del Seguimiento (Rodríguez, 1991) (Ver anexo 3).

El psicólogo realizará, en un primer momento, el diagnóstico de necesidades o problemas "reales" que estén presentándose en la organización, lo cual permite iniciar las actividades

de capacitación sobre bases sólidas. a su vez proporciona los antecedentes para la elaboración de los programas de capacitación que se identifican o detectan como preventivas o correctivas. La DNC se realiza a través de diferentes instrumentos, como, encuestas, entrevistas, cuestionarios, filmaciones, etc.

De tal manera que, el psicólogo se encargará de elaborar todos los lineamientos legales (la formación de planes y programas de capacitación para la empresa, modificaciones a los planes y programas, actualización a la comisión mixta de capacitación y adiestramiento lista y constancia de habilidades laborales), asimismo elaborar, construir, planear, organizar y ejecutar los programas para las diversas áreas detectadas. El psicólogo procedera a elaborar un plan que contenga el conjunto de programas específicos (Werther y Davis, 1992), así como, considerar las políticas, metas y objetivos empresariales y si son a corto, mediano y largo plazo.

En la construcción de estos programas, se deberá tomar en cuenta, el objetivo general, los particulares y específicos, así como el contenido general del mismo.

Se deberá considerar, la metodología de la instrucción, así como, las actividades y características del instructor, las técnicas a utilizar como: lectura dirigida, técnica

expositiva, interrogativa, etc.; la duración del curso; los recursos didácticos, manual del curso, pizarrón, rotafolios, etc. y la evaluación del curso, al inicio, durante, y al final de la instrucción; así mismo, realizar los trámites administrativos para que se pueda llevar a cabo.

En la metodología de instrucción se utilizan diversas técnicas de capacitación como: capacitación en el puesto, aprendizaje, programado, demostración, etc. (Dessler, 1991 y Sikula, 1991), esto dependerá de la naturaleza de las tareas, la experiencia requerida, el número de empleados a capacitar y los recursos de la empresa.

Al mismo tiempo, el instructor debe considerar los diversos principios del aprendizaje, como, material significativo al participante, motivación, retroalimentación, transferencias de lo aprendido a lo práctico, etc. (Dessler, 1991), para que el aprendizaje sea efectivo en los empleados.

Al finalizar la formación profesional se evaluarán los cambios producidos en la conducta del participante, la eficacia de la técnica empleada, la práctica profesional del instructor y todo lo relativo al proceso de enseñanza-aprendizaje, evaluando diferentes categorías, como: reacción, aprendizaje, conducta y resultados (Dessler, 1991).



De la misma forma, se deberá realizar la retroalimentación, a partir de las experiencias obtenidas durante la impartición del curso, se realizarán las correcciones pertinentes, si es que las hay.

Por último será necesario llevar a cabo el seguimiento de los participantes en la formación profesional, en donde se buscará conocer si tuvo efectos en la realización de su trabajo.

El proceso debe ser llevado a cabo en su totalidad para lograr los objetivos para lo que fue creado, (French, 1993); Harris, 1982 y; Rodas, 1984), si esto es así conlleva varios beneficios, crea una conciencia profesional (García De León y Smith, 1992) y formación de hábitos de trabajo (Herrera y Toledo, 1988).

Por lo que, la Formación Profesional proveerá al trabajador de ciertos hábitos que le impulsen a ser mejor en su trabajo, trayéndole consigo beneficios personales y laborales, que le permita estar latente y perfeccionarse momento a momento, repercutiendo en su desarrollo dentro y fuera de la organización.

En forma general, el psicólogo en el área de Capacitación de Personal, debe realizar actividades, como:

- Programar, coordinar e impartir cursos y programas de adiestramiento en aspectos técnicos y administrativos para el personal de la compañía.
- Programar e impartir cursos de entrenamiento dirigido al personal de nuevo ingreso, apoyando a Reclutamiento y Selección.
- Actualización de los archivos de personal para las promociones y ascensos para apoyar así a la Gerencia de Relaciones Industriales y otras Gerencias.
- Vigila y reporta a través de memorándum, al Departamento de Higiene y Seguridad, el uso inadecuado del equipo de seguridad por parte del personal.
- Mantiene la sala de eventos en óptimas condiciones, así como el mobiliario, aparatos y equipos para la impartición de cursos internos; proporcionando a los instructores los recursos necesarios para tal fin.
- Propone los cursos (por prioridades) arrojados por la DNC, para los departamentos, en base a los correctivo y/o preventivo.
- Reporta a Relaciones Industriales la conducción de cada evento, los avances, beneficios, etc; de Personal, Instructores y Area de Capacitación.

Por otro lado, falta señalar otras funciones y actividades, que aunque el Psicólogo no ha sido preparado, ni forma parte de su formación profesional, se ha visto obligado, por las circunstancias, a llevarlas a cabo, éstas son: la valuación

de puestos, valoración de personal, vencimiento de contratos de trabajo, administración de sueldos, relaciones industriales, Infonavit, Afores, IMSS, ISR, Nomina, etc..

Por último, en la Administración de los Recursos Humanos, el psicólogo tiene la obligación de mejorar la calidad de vida en el trabajo del empleado, donde el desarrollo de carrera debe ser tal que se note la participación y la actividad en el beneficio de la organización y el empleado ya que, el desarrollo de carrera al estar siempre presente en la organización, éste se vera retroalimentado, favorecido con las actividades propias de la Selección y la Capacitación, tanto para los empleados presentes como para los futuros; y es que sólo así en una cuestión única y reciproca en donde la organización se mantiene por los empleados.

## CAPITULO TRES

## DESARROLLO DE CARRERA

Se presenta un bosquejo del origen del Desarrollo de Carrera, así como el concepto y en qué consiste el Sistema de Planeación del Desarrollo de Carrera.

Sherman y Bohlander, (1994) señalan la década de sesentas y setentas como el momento en que los empresarios ponen mayor atención al Desarrollo de Carrera como una necesidad para los empleados.

El desarrollo de la Planeación de Carrera tuvo sus inicios en los años sesentas, en empresas como General Electric, I.B.M., Ford Motor Company, Xerox Corp. en Estados Unidos de Norteamérica.

Puesto que los patrones, se han encontrado con la necesidad de incrementar sus recursos existentes en las empresas, así como responder a las exigencias de una sociedad que se esta globalizando, por lo que buscan convertirse en organizaciones competitivas.

De tal manera que son cuatro factores los más trascendentes en la génesis de Desarrollo de Carrera:

- 1) Rápidos cambios tecnológicos (Shein, 1976; Robbins, 1986; Byars y Rue, 1984).
- 2) Puestos y funciones más complejos (Shein, 1976)
- 3) Necesidad de prever cambios futuros en estructura y tecnología de la empresa (Robbins, 1986).
- 4) Preparar empleados para las actividades diversas generadas por las funciones nuevas en un puesto de trabajo (Aguilar y Cavia, 1982).

Como ejemplo del interés e impacto, en el año de 1977 la American Manager Associations (AMA) abrió una división de planificación de carreras para ayudar a las compañías asociadas a establecer sus propios programas de planificación (Rabay y Saéñz, 1982).

### 3.1. DEFINICION DEL DESARROLLO DE CARRERA

La definición del Desarrollo de Carrera ha pasado por diferentes momentos, por lo que no se ha logrado un concepto que abarque todo su campo de aplicación.

Para Robbins (1986), cualquier trabajo pagado o no, realizado a lo largo de un período puede constituir una carrera.

Asimismo para Sherman y Bohlander (1994), es la secuencia de empleos que se tiene durante la historia de trabajo.

Sin embargo, no toman en cuenta alguna dirección hacia una meta específica, e ignoran cualquier responsabilidad de la empresa.

Abdala (1984), incluye otro término, el Plan de Carrera, es un proceso en donde se escogen metas de empleo y se establece la trayectoria hacia esos objetivos.

Similarmente para Rabay y Saenz (1982) la Planeación de Carrera es planear a los empleados sus carreras dentro de la empresa, con el objeto de que esta última logre sus objetivos y que el empleado consiga su máximo desarrollo individual, maximizando así ambos intereses.

Estas últimas definiciones, implican a la organización y conllevan el logro sus objetivos tanto como para el empleado, sin embargo, ignoran el aspecto psicológico del ser humano.

Por tanto el Desarrollo de Carrera se define como un proceso integral que permite a un individuo alcanzar su identidad y plenitud a través del desarrollo de sus capacidades y potencialidades, logrando competitividad, remuneración económica y satisfacción personal.

De manera idealista, el Desarrollo de Carrera pretende proporcionar al empleado una satisfacción cabal por ejecutar

aquellas actividades que puede realizar al ser descubiertas, con gusto, agrado y placer, "que te paguen por lo que te gusta hacer".

### 3.2. IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE CARRERA EN LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

El programa de Desarrollo de Carrera debe ser visto como un sistema y proceso dinámico que pretende satisfacer las necesidades de los gerentes, sus subordinados y la organización en general (Aguilar y Cavia, 1982). Puesto que ayuda a alcanzar tanto las metas de la organización, como las del empleado (Rabay y Saénz 1982).

Puesto que los planes de carrera están estrechamente vinculados con la organización (Byars y Rue, 1984), permite a los niveles gerenciales propiciar y controlar cambios de los Recursos Humanos, facilita el análisis de necesidades presentes y futuras de potencial humano, y obtienen el personal calificado para cubrir sus necesidades y asegurar el crecimiento y desarrollo de los empleados (Aguilar y Cavia, 1982).

Asimismo facilita a los directivos la delegación de tareas a los subordinados (Aguilar y Cavia, 1982), ya que la empresa tendrá información veraz sobre las características del

personal activo en la empresa y dispondrá de antemano de reemplazos para los puestos cuando sea necesario (Rabay y Saénz 1982), asimismo se reduce la rotación de personal y en consecuencia los costos (Byars y Rue, 1984)

Estimula el establecimiento y desarrollo de objetivos y metas reales, que fungen como poderosos motivadores para la gente (Aguilar y Cavia, 1982), incrementa las habilidades de los empleados para que sigan siendo productivos, y los directivos tendrán un personal con expectativas más realistas, lo que disminuirá la probabilidad de que los buenos empleados se marchen ante la insuficiencia de oportunidades (Robbins 1986), y por el contrario, evita la frustración de los empleados, por su perspectiva de desarrollo, produciéndose una constante capacitación y movilidad en la empresa que actualiza los recursos humanos de la misma (Rabay y Saénz 1982).

Se propicia un clima favorable, ya que los empleados son colocados en los puestos donde obtienen máxima satisfacción, (Aguilar y Cavia, 1982), así como a medida que se hacen adelantos a lo largo de su carrera, por lo que se produce un efecto positivo de los empleados hacia la organización (Byars y Rue 1984).

Por tanto, la planeación de carrera lleva a un crecimiento y desarrollo ordenado con un aprovechamiento eficaz de los



recursos humanos, y permite contar con el empleado capaz, para el logro de los objetivos de la organización (Abdala, 1984).

En cuanto a los beneficios para los empleados, Rabay y Saéñz (1982) señalan que, cuando la empresa cuenta con Planeación de Carrera, se presenta la posibilidad de desarrollo, de satisfacer las necesidades de estima y autorrealización, dado que el empleado fija las metas a alcanzar, si no las llega a cumplir por alguna circunstancia (sus aptitudes, potencial, rendimiento, etc.), existirá un conocimiento de sus limitantes y cómo, de ser posible, superarlas; elementos que el psicólogo debe tomar en cuenta para su función (Cachón, 1990).

### 3.3. INFRAESTRUCTURA NECESARIA PARA UN PLAN DE CARRERA

Al igual que con otros programas de Recursos Humanos, la implantación del Desarrollo de Carrera debe basarse también en las necesidades de la organización.

En la implementación del Desarrollo de Carrera se requiere en primer lugar, que los tomadores de decisiones estén convencidos de su importancia para la organización y sepan que el Departamento de Recursos Humanos debe y esta capacitado para llevarlo a cabo, puesto que se necesitan

recursos para implementarse, y sin su autorización sería imposible obtenerlos.

Entre los recursos necesarios se encuentran; los materiales, económicos y la creación de un Buffete de psicólogos, puesto que las actividades necesarias para el Sistema de Desarrollo de Carrera, exigen de una infraestructura en donde prevalezca la interrelación entre las diferentes áreas del departamento de Recursos Humanos, como la selección y capacitación, en donde una sola persona no es capaz de lograr la sistematización.

El psicólogo debe convencer sobre las ventajas en cuanto a costo-beneficio por medio de instrumentos y herramientas que les permitan conocer a los directivos de las consecuencias positivas que traerán a la empresa, la implementación del Desarrollo de Carrera.

Un método común para establecer un programa de Desarrollo de Carrera consiste en integrarlo a las actividades y estructuras del Departamento de Recursos Humanos que existen en la organización (Sherman y Bohlander 1994) (Ver anexo 4).

### 3.4. SISTEMA DE PLANEACION Y DESARROLLO DE CARRERA

Para Abdala (1984), la finalidad del Sistema de Planeación y Desarrollo es contar con la cantidad y calidad necesarios de elementos para ocupar diversos puestos, en el momento y lugar que se necesiten (Ver anexo 5).

El sistema como proceso se divide en ocho fases .

#### Fase I Inventario de Recursos Humanos

Es el asiento ordenado de las personas que forman parte de la empresa, definiendo de cada una de ellas: sus datos personales, preparación académica, historia laboral, desarrollo en la empresa que ha tenido y sus áreas de interés. Es decir, es una extensión en pleno, de la solicitud de empleo, pero de manera compilada y jerarquizada de cada empleado, y de todos los puestos, etc. y expectativas, que se actualiza constantemente.

#### Fase II Perfil del Puesto

Con este documento podemos saber qué es lo que necesita una persona para desarrollar un puesto, esto permite hacer una comparación entre lo que debe ser y lo que necesita el empleado para desempeñarse en el puesto.

Por lo que es preciso detectar lo sustantivo de un puesto, así como lo esencial de la persona para ejecutar esa actividad dentro de ese puesto de trabajo.

### Fase III Evaluación Perfil Puesto-Persona

Procedimiento para evaluar el grado en que el ocupante de un puesto cubre los requisitos señalados en el perfil del puesto, comparándolos con las áreas fuertes y débiles de sus conocimientos técnicos, administrativos y su experiencia para actualizarlo y finalmente se determinan áreas a capacitar.

### Fase IV Evaluación del desempeño

La evaluación sistemática del desempeño del trabajo realizado por un empleado y del potencial para su desarrollo en la empresa.

Para el sistema de Desarrollo de Carrera constituye la retroalimentación sobre el rendimiento y dirige las decisiones sobre los trabajadores.

La persona que más se encuentra en contacto con el empleado y realiza su evaluación es el jefe inmediato, puesto que conoce más de su rendimiento, fallas y logros. Pero es el área de Recursos Humanos, la que impera en sus conocimientos para los

cambios, promoción de puesto, a través de su seguimiento, secuenciación, empeño e interés para su superación.

Finalmente el acopio de información se realiza constantemente y la evaluación en el momento oportuno según los requerimientos de la empresa a un puesto.

#### Fase V Cartas de Reemplazos

Esta constituido por dos variables, el rendimiento actual y las posibilidades de un ascenso. El rendimiento actual se determina, mediante las fases III y IV. Las posibilidades de ascenso en el futuro se basan primordialmente en el rendimiento al trabajo y las apreciaciones hechas por el Departamento con base al seguimiento de Desarrollo de Carrera.

La utilidad básica de la carta de reemplazos consiste en detectar con quienes contamos como candidatos para ocupar los diferentes puestos de la organización, también para identificar a las personas a las que se les puede hacer plan de carrera. Los encargados de tomar decisiones saben quién es el empleado, qué puesto ocupa, y para cuales está siendo preparado y cual puede desempeñar.

Las cartas se requieren de la calificación de la evaluación del desempeño y su evaluación perfil puesto-persona con las estimaciones hechas por el departamento de Recursos Humanos.

#### Fase VI Planeación del Desarrollo del Personal Clave

Representa los mejoramientos personales que se realizan para seguir un proceso mediante el que se escogen metas de empleo y se establece la trayectoria hacia esos objetivos.

Abdala (1984) concretamente propone el plan en el que se definen y asientan:

- 1.- Los datos generales del elemento a desarrollar.
- 2.- Su calificación en la evaluación del desempeño.
- 3.- Su evaluación perfil puesto-persona.
- 4.- La determinación de su potencial.
- 5.- La identificación de puesto (s) a desarrollar.
- 6.- Programa de Formación Profesional a seguir.
- 7.- Programa de enriquecimiento de experiencias.

Este plan sirve para saber a qué puesto(s) se va a desarrollar a un empleado clave, el grado de potencial que tiene, en qué áreas de trabajo debe ser capacitado y desarrollado y qué tipo y en donde le falta experiencia para poder desarrollar un puesto de mayor importancia a nivel administrativo dentro de la organización.

En resumen, el plan implica una serie de pasos, procedimientos, proyectos, cursos y asignaciones que deberá seguir un empleado para poder ocupar un cargo más alto a nivel operativo o administrativo, en un futuro dentro de la organización. (Ver anexo 6).

Estos planes son estrictamente confidenciales, y se deben hacer una vez terminadas las cartas de reemplazos ya que sin éstas no determinaríamos a qué empleados vamos a desarrollar así como, a qué puestos.

#### Fase VII. Concentrado de Necesidades de Capacitación

Elaborados todos los planes de desarrollo de personal clave, se estimarán los programas de formación profesional del personal clave a desarrollar, teniendo por orden de importancia las áreas técnicas, administrativas y humanas en donde se debe capacitar primero a los candidatos.

Al tener el concentrado de necesidades de capacitación, la tarea del psicólogo en base a dichas necesidades es, planear, programar, elaborar, ejecutar y controlar los cursos de capacitación, que tengan la dirección pertinente de acuerdo al Desarrollo de Carrera.

### Fase VIII Seguimiento y Control

En esta fase se supervisará al sistema de planeación y desarrollo, se analizarán los progresos que han tenido las personas clave y si éstas cumplen con las expectativas del programa, para más adelante insertarse en una promoción o transferencia de puesto.

Dentro de la Planeación de los Recursos Humanos se proponen ciertas líneas de acción, en donde se establecen Planes de Desarrollo para el personal de la empresa.

De tal manera que el Desarrollo de Carrera hace hincapié en la Organización a través de las modalidades de Promoción y la Transferencia, como las más empleadas para impactar al empleado con acciones concretas (Ramírez, 1993 y; Shein, 1976).

La promoción como elemento dinámico del desarrollo humano se analiza mediante atributos y características que de manera directa e indirecta inciden en el comportamiento y en la preparación del trabajador que realmente no desea quedarse estancado, tanto en su percepción de individuo, como en el status de la jerarquía orgánica.

La transferencia es la colocación de un empleado en otro puesto, la organización coloca a sus empleados en puestos que



necesitan más de sus servicios y en los que pueden adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

Para ello Recio (1991) indica una serie de acciones en donde establece varios Planes de Promoción y uno de Sucesión, para la organización, que se describen a continuación.

El Plan de Sucesión, que tiene como finalidad evitar que los puestos vitales puedan quedar vacantes sin que exista ninguna persona preparada para ocuparlos inmediatamente. Esta estrategia pretende consolidar la identidad de la organización, capacitando a aquellas personas que cubren el puesto de importancia cuando su poseedor está de vacaciones, licencia o enfermedad, anticipándose para cuando quede vacante definitivamente.

El Plan de Promoción, se atiende, aunque no exclusivamente, al aprovechamiento del potencial de los recursos disponibles y a la realización personal de cada miembro de la Plantilla.

Para su ejecución se plantean algunas técnicas como:

- 1) La Teoría de la Reserva que forma recursos humanos aunque no haya puestos vacantes, disponiendo siempre de personal preparado;
- 2) Mapas Promocionales, que agrupan familias de puestos de trabajo, que en el contexto de un nivel de formación

homogéneo (actividades que no requieren conocimientos teóricos o que corresponden a estudios medios, universitarios, etc.) suponen distintos grados de experiencia y por consiguiente de retribución.

Con este sistema, cada operario conoce sus posibilidades de promoción y las exigencias requeridas. Cuando queda una vacante los candidatos resultan automáticamente seleccionados por reglas objetivas, determinadas por el Departamento de Recursos Humanos.

3) Sistemas de Valoración al Mérito, que evalúa el desempeño de un trabajador en su puesto, por medio de un cuestionario en donde se le pregunta sobre sus experiencias durante el período laboral, objeto de análisis y sus aspiraciones inmediatas.

Los planes de formación son el complemento de los planes de promoción y sucesión, tienden a integrar estos tres tipos de planes en el concepto genérico de Planificación del Desarrollo de Personal.

La formación es aquella actividad que tiene por objeto aumentar o perfeccionar los conocimientos, habilidades o formas de comportamiento de uno o varios "operarios" de una empresa.

Existen otros planes de formación para el personal de la empresa, que tienen la misma magnitud e importancia que las mencionadas anteriormente. Estos planes de formación son:

a) El Plan General, que recoge la demanda propuesta por las distintas áreas de la empresa

b) Plan individualizado, que atiende a los intereses de los individuos que forman la plantilla.

En el primer caso, la previsión de las necesidades de personal en su doble aspecto cuantitativo y cualitativo y la decisión de cubrir esas necesidades en el mercado interno, es el punto de partida del Plan de Formación.

Cuando el plan de formación es una parte del Plan General de personal viene dada por:

- La descripción de los puestos que van a quedar vacantes próximamente o en la creación de nuevos puestos.
- Una transferencia.
- Capacitación técnica o humana.

Las actividades primordiales de este plan son, la orientación, el entrenamiento en habilidades laborales y el fomento de habilidades gerenciales (Byars y Rue, 1984).

Estos planes de formación y perfeccionamiento deberán hacerse a largo, mediano y corto plazo, siendo de tipo vertical los destinados a especialistas y puestos funcionales, y de tipo horizontal los de directivos y jefes operativos.

### 3.5. EL MENTOR EN EL DESARROLLO DE CARRERA

El Sistema de Desarrollo de Carrera pueda llevarse a cabo adecuadamente en tanto comprenda por lo que atraviesan los empleados de la organización. Por lo que es necesario contar con una persona preparada y que enseñe, aconseje y/o aliente a los mismos, a los que llaman Mentores (Sherman y Bohlander 1994) (Ver Anexo 7).

Las funciones del mentor se pueden dividir en dos categorías amplias:

A) Las funciones de Desarrollo de Carrera son: el cálculo del potencial, la elección de la línea de carrera, la formación profesional que potencialicen el avance de la Carrera.

B) Las funciones psicosociales son: el sentido que tiene el empleado de su capacidad, identidad y efectividad en un papel profesional.

El mentor deberá realizar una asesoría, en donde hablará con los empleados acerca de sus intereses y metas personales y de

carrera, sus habilidades personales, así como de los objetivos adecuados de desarrollo de carrera.

Una alternativa ante el empleado son los talleres de Plan de Vida y Carrera, que tienen por objetivo principal determinar y encausar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con toda su vida, sus motivaciones personales y laborales, como son los objetivos de su organización y de su cultura (French, 1993; Lara, 1992; y Byars y Rue, 1984 ).

El psicólogo al participar en el Desarrollo de Carrera, suministra al empleado, además de todos los apoyos que proporciona el departamento de Recursos Humanos, la orientación y asesoría en cuanto a los pasos a seguir en una línea de carrera, poniendo especial atención en el aspecto de superación o autorrealización personal del empleado, actuando como un mentor o desarrollando también talleres de Plan de vida y carrera (Ver Anexo 8).

### 3.6. RESPONSABILIDADES DE LA ORGANIZACION Y DEL INDIVIDUO

El Desarrollo de Carrera es un procedimiento bipartito en el cual intervienen el patrón y los empleados, donde ambos deben responsabilizarse y comprometerse para que pueda funcionar el programa.

La organización sola no puede y no debe tratar de planear y desarrollar la carrera de un individuo. La Organización deberá orientar cuidadosamente al empleado sobre los planes de carrera existentes, la organización deberá promover las condiciones y crear el medio que facilite el desarrollo del empleado en su carrera (Byars y Rue, 1992); también es responsable de proporcionar información acerca de su misión, políticas, y planes para apoyar la autoevaluación del empleado, su formación profesional y su desarrollo (Sherman y Bohlander, 1994).

La responsabilidad última de la planeación y desarrollo de la carrera descansa en el individuo mismo. Sólo éste sabe lo que realmente desea de su carrera, y estos deseos varían considerablemente en las diferentes etapas de su desarrollo y por su puesto, de una persona a otra (Byars y Rue, 1992; Sherman y Bohlander, 1994); Pero le corresponde al Departamento de Recursos Humanos y principalmente al encargado de selección y capacitación identificar conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses y valores, así como buscar información acerca de las opciones de carrera, de tal forma que puedan establecer metas y desarrollar planes para todos los empleados dentro de la organización.

## CAPITULO CUATRO

## LA FUNCION DEL PSICOLOGO EN EL DESARROLLO DE CARRERA

El Departamento de Recursos Humanos se ha transformado, en los últimos años, debido a la movilidad tecnológica de la organización, convirtiéndose en el aspecto medular de crecimiento económico y distribución social, orientado por estrategias internacionales de integración; surgiendo así, el Desarrollo de Carrera como una evolución de la Psicología, el cual, se presenta en este capítulo como una función correspondiente al psicólogo.

La organización actual busca mayor competitividad, ya no es suficiente seguir con esa pasividad dentro de sus áreas de los recursos humanos, sino que requiere real y verdaderamente indicar, marcar y dirigir sus esfuerzos hacia su participación en el mercado mundial.

De esta forma la Organización que pretenda competir con ese mercado internacional deberá considerar las condiciones externas a ella y planear sus recursos humanos en base a un análisis de sus necesidades presentes y futuras de personal, a sus políticas, y al análisis, descripción y perfil de puestos los cuales tendrán que ser constantemente actualizados acorde con los avances tecnológicos, para lograr sus objetivos

Como lo señalan Pineda y Ruiz (1988), el personal es el común denominador de la eficiencia de los demás factores, así que, la ayuda y actitud del personal condiciona los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos.

El Departamento de Recursos Humanos tiene como objetivo planear, organizar, dirigir y controlar efectivamente a todos empleados por medio de las políticas, procedimientos y métodos desarrollados por la Administración, la Psicología y otras disciplinas, que permitan a la empresa enfrentarse con esas exigencias de las condiciones internas y externas a ella.

El Desarrollo de Carrera revitaliza a la Organización evitando rezagos y propiciando una movilización gradual pero constante hacia la competitividad del recurso humano y por consiguiente de los otros recursos, materiales y financieros.

De la misma forma, a los empleados les interesa obtener un desarrollo profesional dentro de la misma organización, necesitan sentirse valorados y pertenecientes a ella, así como satisfechos consigo mismos, por lo que requiere de una constante búsqueda de preparación, que los capacite para enfrentarse con otros que compiten por su puesto o uno de mayor jerarquía.



El Desarrollo de Carrera transforma al personal en un elemento clave para el futuro de la empresa, por lo cual, se deberá identificar su potencial, desarrollar un plan de carrera, en caso de ser necesario, formarlos profesionalmente, y por supuesto mantener un seguimiento y control sobre su desempeño.

El Desarrollo de Carrera es una oportunidad para el empleado de alcanzar un mejor nivel de vida, de desarrollo personal y profesional, a la Organización le permite alcanzar competitividad ante el mercado mundial, y proporciona al psicólogo un campo más amplio de trabajo, pues este profesionista, coordinara las actividades encaminadas a obtener beneficios para el individuo y la organización.

Entre algunos de los beneficios del Desarrollo de Carrera para el empleado, se encuentran, la satisfacción, el desarrollo personal y la calidad de vida en el trabajo, para la organización, calidad en los procesos y en los productos mismos, mejorando y obteniendo altos niveles más de competitividad, la creatividad y eficacia a largo plazo serán el resultado, ya que la organización contará con un equipo de colaboradores altamente comprometidos con ella.

Resumiendo el Desarrollo de Carrera tiene hasta ahorita pocos elementos que ofrecer pero se estan desarrollando lentamente en beneficio de la Organización y del empleado.

Con el Desarrollo de Carrera, el individuo funcionará articuladamente con la organización y ésta a su vez, estará pendiente de atender las necesidades de logro y económicas del personal para garantizar el óptimo desempeño de la misma.

Por otro lado, esta propuesta requiere de una conceptualización diferente del aprovechamiento de los recursos humanos, que conlleva el cambio de actitud de los tomadores de decisiones, así como de un compromiso hacia un mejoramiento continuo y permanente de la calidad de vida del individuo y de una inversión económica fuerte que propicie su implementación y mantenimiento que finalmente repercute en la Organización.

Logrando que la Empresa no considere al Recurso Humano como algo que se le tiene que sacar el mayor provecho sino como una interrelación entre dos entidades que dan algo a cambio, fuerza de trabajo, formación profesional, retribución económica, entre otros.

Por lo que requiere del apoyo directivo, de una infraestructura que permita la movilidad del personal (facilitándose la rotación y la transferencia), con su respectiva sistematización estableciendo metas para el empleado y para la organización a corto, mediano y largo plazo, además del control por parte del Departamento de Recursos Humanos en base a la planeación del elemento humano.

El Desarrollo de Carrera implica, también, la aplicación de los conocimientos que la Psicología ha proporcionado sobre el individuo en la Organización.

El psicólogo tradicionalmente ha sido ubicado dentro del área de Recursos Humanos en las funciones de las áreas de Selección y Capacitación; Y si tratásemos de ubicar el Desarrollo de Carrera dentro de éstas nos atrevemos a afirmar que más que ubicarlo sería casi o un eslabón entre ellas factible de ser desequilibrado según sus funciones.

En estas áreas es donde se ha reconocido la importancia y vitalidad de la Psicología y el psicólogo en particular. Al hablar del dinamismo y la participación del Desarrollo de Carrera de esas áreas haremos parentésis para cada una de ellas.

La selección y la incursión del psicólogo dentro de ella se ha caracterizado por la aplicación de los aspectos psicométricos esencialmente, se ha restringido sólamentente a contratar a personas que cumplan con ciertas características exclusivas, rechazando a aquellas que no cubran el perfil de ese puesto.

Sin embargo con el Desarrollo de Carrera además de realizar esas actividades tendrá que detectar, identificar y evaluar otras habilidades o aptitudes que tenga el individuo que esté considerando entrar a la organización.

Un ejemplo de ello, es cuando no solamente se esta contratando a un individuo, sino que hay toda una gama de requisiones que cubrir en la organización, los cuales pueden ser cubiertos con personas con este tipo de aptitudes y no necesariamente con ese puesto sino más bien es una apertura de identificación de una persona hacia el puesto según los requerimientos de este último.

En este sentido, la función de la selección es estar al pendiente de las requisiones, reclutamiento o evaluaciones psicométricas, y también de la actualización de las actividades de un puesto, es decir, a partir de todos los avances tecnológicos, en materiales o maquinarias se genera la necesidad de contar con personal suficientemente capacitado para enfrentarse a estas nuevas circunstancias, por consiguiente el requerimiento de cierto personal se convierte en un aspecto cada vez más complejos y por lo tanto el personal tendra que estar preparado.

El Desarrollo de Carrera en la Selección dá mayor importancia al individuo, observando además de su preparación o formación profesional, habilidades, su potencial, es decir, evalua sus

aptitudes y actitudes ante el desarrollo profesional futuro. De ésta manera, las actividades dentro del Departamento de Selección deberán ser: conformación el Inventario de Recursos Humanos, considerando todos los aspectos del individuo, es decir, por medio de entrevistas ampliar los datos de la solicitud, generando un expediente o ficha de desarrollo donde se indague sobre sus intereses, aficiones, temores, limitaciones, habilidades externas a las necesarias al puesto de trabajo actual, asimismo, aquellas actividades agradables y desagradables del mismo puesto para ese empleado en particular y para todos los que conforman a la empresa y todos los puestos que existen para modificar la requisición, posterior al análisis de un puesto.

Para usarlo, como un buen recurso, el Inventario de Recurso Humano, debe estar actualizado y requiere de la instrumentación de varios procedimientos de descripción y análisis, tales como, métodos indirectos y directos de observación, después del ingreso a la organización.

Asimismo, se elaboraran formatos dirigidos a los jefes de área, que sirvan para evaluar, controlar y realizar el seguimiento del desempeño de sus subordinados, que arrojen datos precisos y objetivos para ser incluidos en la ficha de desarrollo.

En la elaboración del análisis de puesto, que corresponde más específicamente al área de capacitación se abarcará además de los elementos propios del puesto, las condiciones socio-ambientales del mismo que den información sobre, las personas necesarias a ese puesto, no sólo en base a formación y experiencia sino también en cuanto a sus habilidades lingüísticas (facilidad de palabra), motoras, de negociación, en su socialización, fobias, cuestiones de poder o liderazgo, entre otras.

Integrando todos los datos a la ficha de desarrollo, para que el área de Capacitación continúe con su labor propiciando e invitando a aquellos empleados a formarse profesionalmente en esas áreas de interés, observando las habilidades desarrolladas y estimulando aquellas aptitudes, con la finalidad de considerarlo en un futuro para otros puestos de mayor jerarquía o en diferentes áreas.

El Desarrollo de Carrera en la Capacitación da mayor importancia al individuo, observando además de planear, elaborar, impartir y evaluar cursos y talleres; tiene la intención de que no existan actividades por sí unitarias o exclusivas, es decir, que un miembro cualesquiera del departamento tenga el conocimiento y a falta de éste se pare el proceso o la actividad misma del departamento, el Desarrollo de Carrera dentro de las diferentes áreas que contamos en la organización, debe ser capaz de rotar y

actualizar al personal primeramente entre ellos y posteriormente, quizá se transfiera en donde conocerá otras actividades de otros departamentos y pueda ser funcional ahí.

Así, la Capacitación no sólo se dedicará a actividades correctivas sino a actividades preventivas, anticipándose a la obsolescencia del empleado, preparándolo constantemente tanto para su puesto de trabajo como para otro distinto al actual pero probablemente con más interés para el empleado.

Al realizar la evaluación de perfil puesto-persona se encontraran los aspectos que un empleado, debe estimular o desarrollar en cuanto a habilidades. En este caso el psicólogo deberá identificar si el desempeño es inadecuado por falta de adiestramiento o por aspectos de personalidad, que impidan al individuo desempeñarse eficientemente en ese puesto a pesar de contar con la experiencia y la preparación suficiente.

En cambio, si se aprovecha a ese empleado en otro puesto que sea acorde con la preparación, experiencia y personalidad, éste mismo se sentirá a gusto. Entonces se le capacitará, buscando su rápida adaptación a ese nuevo puesto, evitándose gastos innecesarios.

Por otro lado, el desarrollo de Carrera viene a dar otra postura con respecto a la necesidad de contar con sólo una

persona que realice las actividades que el departamento de Recursos Humanos se llevan a cabo a través de las funciones de Selección y Capacitación.

Regularmente se contrata a una persona, (sea Psicólogo de profesión o no) para Reclutamiento y Selección y dependiendo del tamaño de la Empresa se contrata a otro para coordinar las actividades de Capacitación de Personal, sin embargo, esta circunstancia ocasiona que esas personas sean saturadas de trabajo y se concentren en actividades más administrativas que las correspondientes a su función ya sea como proveedor del recurso HUMANO.

Así pues, el Desarrollo de Carrera requiere de un trabajo interdisciplinario para alcanzar sus objetivos, así pues, se necesita contar con profesionales de la Psicología que se comprometan e identifiquen lo esencial de cada una de las actividades del Desarrollo de Carrera.

Por esta razón se propone la creación de un Bufette de Psicólogos, dirigidos por un Psicólogo, que se coordinen para implementar el Desarrollo de Carrera como un eslabón entre la Selección y Capacitación unidos con la finalidad de propiciar el desarrollo profesional acorde con la personalidad, experiencia, intereses, aptitudes y actitudes de los empleados.



El Bufette (un equipo bien coordinado de Psicólogos y con objetivos muy claros, que persigan el beneficio del empleado y de la empresa), supervisarán el avance de los empleados, analizando los progresos que han tenido y si cumplen con las expectativas del programa, para más adelante insertarse en una promoción o transferencia de puesto.

La función de este Bufette será la de detectar en primer lugar a todos aquellos empleados que tengan aptitudes hacia determinados puestos sobre su familia de puestos o sobre otra categoría de la que está el empleado.

El psicólogo, proporcionará información especializada sobre familias de puestos en la organización, descripción de cada puesto, identificará el potencial y habilidades del empleado, y orientación sobre la organización y las posibilidades reales (si cuenta la empresa cuenta con presupuesto económico para el ascenso, si las políticas de personal lo permiten, si la vacante está próxima) que tiene el individuo de obtener éxito en su plan de carrera; es decir, lograr que los integrantes de la organización se evalúen a sí mismos y a su entorno.

Al contar con información actualizada e integrada sobre la carrera de ese empleado, se tendrá un control sobre el personal y podrá realizar el seguimiento de la capacitación y de la Planeación de carreras.

Tendrán que sistematizar la búsqueda del aspecto psicológico que estimulan u obstaculizan ciertas actividades dentro de un mismo puesto de trabajo, por ejemplo, escalas que midan temores, ansiedad, fobias, así como interesés, actitudes, etc., es decir, instrumentos objetivos que permitan conocer aspectos de comportamiento que afecten directamente el desempeño en un puesto de trabajo.

Evaluarán objetiva y sistemáticamente la efectividad del desarrollo de Carrera del empleado que se le evaluó, orientó y se le dio formación profesional, para cumplir con un desarrollo de carrera que vaya de la mano con la Planeación de los Recursos Humanos.

Ciertamente el Desarrollo de Carrera no es algo nuevo, simplemente intenta ser un eslabón de los datos que obtienen de la Selección con aquellos de Capacitación, que permitan un conocimiento más profundo sobre el empleado para detectar, visualizar y evaluar su potencial, orientándolo por medio de estrategias como la formación, rotándolo y otras más, que propicien una organización pro-activa y no estática.

El objetivo del Bufette en el Desarrollo de Carrera es organizar, sistematizar e integrar las actividades comunes del departamento de Reclutamiento y Selección y del

Departamento de Capacitación de Personal, fusionándolos en una causa mutua, el Desarrollo de Carrera.

En un futuro próximo se puede pensar en la creación del área particular de Desarrollo de Carrera que se especialice en coordinar y de planear a toda la organización en el desarrollo de su personal.

Esta área sera capaz de distribuir, evaluar, detectar funciones del individuo acorde con su formación pero principalmente pendiente de rescatar sus aptitudes en beneficio de él y de la organización y su familia.

Así, el psicólogo debe demostrar los beneficios organizacionales de la aplicación del Desarrollo de Carrera, que les permitan cambiar la percepción y la actitud de los patrones hacia los Recursos Humanos, considerándolos más como una inversión más que un gasto, convirtiéndolo a la organización, a largo plazo, con la capacidad competitiva y globalizadora para enfrentarse con las exigencias del país y el mundo.

Con esta pretensión, el psicólogo puede contribuir con la organización, puesto que es el profesional que cuenta con los conocimientos y las herramientas necesarias para realizar las actividades no sólo de un psicometra o capacitador sino también de las correspondientes al Desarrollo de Carrera,

conservando su nivel Staff y con esta aportación, propiciar el crecimiento y desarrollo del personal dentro de la empresa.

Asimismo, el psicólogo a través del Desarrollo de Carrera, recupera y distingue la importancia de lo psicológico del individuo, sobre lo administrativo, reconociéndose su presencia, como un elemento indispensable dentro de la organización.

## C O N C L U S I O N E S

La incursión del psicólogo dentro de las organizaciones se encuentra en el departamento denominado Recursos Humanos o Relaciones Industriales, precisamente en el área de Selección de Personal o en el de Capacitación de Personal.

Dentro del área de Selección de Personal, las funciones predominantes son: elaboración de análisis, descripción y perfiles de puestos, acopio de las requisiciones de puestos a cubrir, búsqueda por medio de las fuentes internas o externas a los candidatos, entrevistas de entrada y salida, análisis de solicitudes de empleo, aplicación e interpretación de pruebas psicométricas, elaboración de reportes psicológicos para el tomador de decisiones, contratación e inducción al puesto, aspecto conector con el departamento de Capacitación de Personal.

En el área de Capacitación, las funciones primordiales son: La Inducción, Detección de Necesidades de Capacitación, diseño e impartición de planes, programas y cursos, para el adiestramiento o capacitación, tomando en cuenta elementos del proceso enseñanza-aprendizaje, evaluación e impacto de la instrucción, seguimiento de empleados capacitados, tramites legales ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social,

organización de eventos sociales para los empleados, calificación al mérito, entre otros.

Como se indico, en ambos departamentos no se encuentra clara ni precisa la parte funcional del Desarrollo de Personal a través del Desarrollo de Carrera, quizá por descuido o por desconocimiento.

Existen empresas en el país que tienen dichos departamentos en aislado y otras más, los tienen unidos, sin embargo, en ambos tipos de organizaciones, el Desarrollo de Carrera no es planeado ni ejecutado por los responsables de dichas áreas, de forma sistemática.

Así todo indica que el Desarrollo de Carrera en las empresas mexicanas categóricamente no existe, de tal manera que, la promoción del empleado a un puesto inmediato superior casi siempre se logra a través de la antigüedad, es decir, la gente anteriormente se podía desarrollar y sentirse perteneciente en una empresa, porque entraba desde muy joven a prestar sus servicios.

El Desarrollo de Personal dentro de las organizaciones generalmente obedece a tres instancias:

La primera es, la antigüedad como un aspecto vital en tanto al conocimiento práctico de trabajo, sin embargo, el que

alguien permaneciera por varios años en una empresa no significaba que fuera realmente eficaz y por tal motivo, el área de selección se encontraba eternamente con requisiciones de puestos medios y superiores para cubrir a corto plazo.

La segunda instancia es, el escalafón, éste es variado dependiendo del tipo de organización para los empleados sindicalizados que los de confianza, puesto que se mueven diferentemente a través del escalafón. Sin embargo, beneficia más claramente a los sindicalizados.

La tercera es, la capacitación interna o externa, la cual ayuda también a la promoción del puesto, sin embargo, no se aplica de manera debida; es aquí donde el psicólogo quizá tenga injerencia directa para facilitar a la organización el empleado que esté dentro de ella como idóneo en el puesto, si éste llevara un control preciso de aquellos empleados de confianza o sindicalizados, que a través de la capacitación buscan su desarrollo profesional.

Hemos señalado hasta el momento tres formas de desarrollo dentro de la organización, el psicólogo dentro de un puesto de importancia como es la selección de personal y el de capacitación, debe centrarse en organizar las tres formas antes descritas y otras más, como se señalaron en el presente análisis de la tesis de trabajo, que alienten y favorezcan el crecimiento de la organización a través de muy buenos

controles y herramientas metódicas que faciliten una sugerencia al tomador de decisiones del área determinada que considere más objetivamente al empleado en lo particular y le incorpore "buenos" recursos a la organización.

Las funciones que el psicólogo desempeña actualmente si bien no dejan de ser importantes, el tener en cuenta al desarrollo de carrera debe dar un salto de objetividad a la organización para la contratación y promoción de sus empleados. Por esta razón, se propone el establecimiento de un Sistema de Planeación de Desarrollo de Carrera en donde las áreas de Selección de Personal y Capacitación de Personal de forma integral y sistemática con el fin de llevar a cabo funciones encaminadas al desarrollo de carrera del personal.

En donde la entrevista, el perfil y descripción del puesto, la evaluación del desempeño, y otros más, cobran otra dimensión como instrumentos que faciliten y promuevan este desarrollo en manos del psicólogo, el cual los utilizará sistemáticamente para alcanzar este objetivo.

De tal manera que, desde que un individuo ingrese a la organización por medio del reclutamiento y selección, se obtenga información precisa sobre su potencial para un desarrollo de carrera posterior, por medio de la elaboración del expediente y su ficha de identificación que permita conocer de forma específica la trayectoria del empleado.



De esta forma, se iniciará un control más objetivo sobre la trayectoria laboral y personal del empleado en donde también se considera la formación profesional que vaya obteniendo dentro y fuera de la organización, durante su estancia en la misma, que le permita ser tomado en cuenta como un candidato interno para cubrir un puesto de mayor jerarquía. O bien, acorde con su formación profesional y/o su habilidad e interés específico, que repercuta en su satisfacción y desarrollo personal con la respectiva retribución económica.

Al obtener el expediente con su ficha de desarrollo de carrera se logrará un Inventario de Recursos Humanos que servirá para elaborar cartas de reemplazos que permitan conocer qué empleados son aptos para ocupar ciertos puestos en un futuro, obteniendo de esta forma, una Planificación de Recursos Humanos a largo plazo, beneficio indudable para la organización.

De tal manera que, se pueda detectar e identificar a esa persona que es eficiente y se preocupa por su desarrollo, a la cual se considerará con mayores posibilidades de alcanzar promociones más por sus méritos que por su antigüedad.

Por tal motivo, se requiere que los procedimientos para las promociones, se base más en elementos de peso y cuestiones técnicas, (asistencia, puntualidad, capacidad intelectual,

administrativa, técnica, buen ajuste emocional, adecuadas relaciones interpersonales, etc.) que permitan a un empleado adquirir esa promoción, ya que en la mayoría de las veces, éstos elementos son ignorados, hasta por los mismos administradores o psicólogos, y se prefiere a la antigüedad como forma de promoción. Suponiendo que, se tiene la experiencia y el conocimiento necesario para cubrir un puesto, siendo esta situación incierta.

Llegando a la conclusión de que la promoción no debe ser un punto en aislado al alcanzarse por medio de la antigüedad, sino por el contrario, debe ser una serie de puntos que conformen y den pauta a todo un Sistema de Planeación de Desarrollo de Carrera, a través de un buen control y una buena funcionalidad del departamento de Recursos Humanos delegando las funciones tanto al área de selección como a la de capacitación, obligándolas a unir esfuerzos para un mismo objetivo, el desarrollo de carrera.

A modo de comentario, quizá el Desarrollo de Carrera tenga en términos de ejecución más rapidez dentro del empleado de confianza que el sindicalizado, por lo que, manejado con tacto dé por terminado al sindicalismo del país, el cual en ocasiones protege al mal trabajador y obstaculiza el desarrollo y la superación del empleado que realmente se esfuerza por su desarrollo.

Asimismo, a la par de estimular la integración de las áreas de Selección y Capacitación para echar a andar el Desarrollo de Carrera, se deberá llevar a cabo un Plan de Formación, puesto que, proveerá al sistema, de los recursos humanos capacitados que puedan responder ante las demandas de la organización. .

Como responsable de llevar a cabo las funciones de este sistema, el psicólogo no debe perder de vista el aspecto humano, considerado en el Plan de Vida y Carrera a nivel individual de los empleados, en donde se plantea el autodescubrimiento de las potencialidades y necesidades de superación y que por medio de la asesoría psicológica fungiendo como mentor, desarrollará el deseo de autosuperación en los empleados, impulsados a mejorar su calidad de vida dentro y fuera de la organización.

El psicólogo como el profesional del comportamiento humano, está interesado en el bienestar del personal, aspecto que puede alcanzarse por medio el Desarrollo de Carrera, y de los beneficios que éste puede acarrear a la organización, contribuyendo de esta forma a que tanto los empleados como la organización obtengan amplios beneficios al implementarlo.

éste sistema puede ser una oportunidad para el Psicólogo de incursionar en la organización, no sólo como evaluador o instructor, sino como el profesional capacitado para llevar a

cabo una Planeación del Desarrollo de Carrera dentro del Departamento de Recursos Humanos para todos los empleados de la organización.

La formación del Psicólogo de la E.N.E.P. Iztacala lo prepara para ser más objetivo, metódico y sistemático, lo cual le permite comparar aspectos cualitativos de los cuantitativos, es decir, lo subjetivo no debe ser más importante que lo objetivo como por ejemplo, "lo bonito", "lo bello" en contra de "preparación" o "formación" y sobretodo la demostración de lo que se dice que se hace; así ante la petición de una requisición en específico, este profesional buscará si hay algún empleado que pueda acceder a ese puesto y proponérselo al solicitante.

De tal manera, el psicólogo demuestra sus habilidades y conocimientos en el manejo de herramientas como: la observación, la entrevista, pruebas psicométricas, metodología científica; para evaluar, diagnosticar, orientar, asesorar y capacitar a la organización o al empleado, potencializando y dirigiendo sus esfuerzos hacia metas especializadas y específicas.

La Formación Profesional que se da en la E.N.E.P. Iztacala es una formación, que permite al egresado, ingresar en diferentes áreas de la psicología, sin embargo, carece de preparación suficiente para el área organizacional.

El introducir los conocimientos alcanzados por la Psicología Organizacional a la curricula del Plan de Estudios de la carrera en la E.N.E.P. Iztacala puede ser una posibilidad para lograr una formación profesional actualizada y acorde con las exigencias del medio laboral que les permitan, a los egresados competir con otros profesionales por un puesto en alguna organización.

Cabe aclarar que la Psicología Organizacional se ha auxiliado y fortalecido de otras disciplinas científicas, adaptando esos conocimientos al ambiente laboral, por lo que se proponen ciertos aspectos, que no son exclusivos de una sola disciplina, y que se consideraran para la formación del psicólogo dentro del área organizacional, como por ejemplo:

- Conocimientos de la Administración de Recursos Humanos,
- Procesos de Reclutamiento y Selección,
- Procesos de Capacitación,
- Aspectos de la Ley Federal de Trabajo,
- Sueldos y Salarios.
- Modelos de instrucción o aspectos del procesos enseñanza-aprendizaje de adultos.
- Técnicas para la identificación de factores que afectan a la eficiencia de los empleados en su trabajo.
- Diseño o modificación de instrumentos de predicción de la eficiencia industrial y satisfacción en el trabajo.

- Aspectos generales de la Psicología de la ingeniería o ergonomía.
- Técnicas de investigación para el estudio de la fatiga o el aburrimiento
- Estudio de los factores interpersonales tales como de estilo de dirección, grupo de trabajo informales y normas de grupo.
- Principios del funcionamiento del grupo, en la motivación y satisfacción en el puesto
- Abordaje del cambio organizacional planeado.
- Estudio de la conducta de los consumidores
- Entre otros.

Como podemos darnos cuenta, algunos de los aspectos mencionados, son parte de la formación profesional en la E.N.E.P. Iztacala, como: detección, diagnóstico o evaluación de factores por medio de la metodología científica, sin embargo, no se cuenta con algunos otros de orientación puramente laboral o industrial.

De la misma forma, se requiere de algún entrenamiento sobre conocimientos y manejo de sistemas computacionales (procesadores de texto, diseñadores gráficos, hoja de calculo, etc.) para el agil manejo de altos volúmenes de información y presentación de la misma.

Por último, aunque es sabido que la industria Mexicana necesita muchos cambios para alcanzar la calidad necesaria para la competitividad con el extranjero, el Desarrollo de Carrera puede ser una alternativa a considerar para el mejoramiento en la calidad de vida del trabajador, de la empresa y de la sociedad. Y con esta contribución, el psicólogo cumple con las demandas que como profesional le exige el país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ABDALA, B.A. (1984) Planeación del Desarrollo de Personal que ha de formar el grupo administrativo en la Organización. Tesis México, UIA.

AGUILAR, G. R. Y CAVIA, C.F (1982). Un modelo de Planificación de Recursos Humanos en una Empresa de Seguros en México. Tesis México, UIA.

AGUILAR, R.L Y FRIAS, R.S. (1989) Guía para el Psicólogo como instructor de Capacitación y Adiestramiento. Tesis, México, UNAM.

ANUIES, (1995) "Ceremonia Inaugural" Educación y Desarrollo de Recursos Humanos en la Cuenca del Pacífico. Una visión Internacional. Colección Biblioteca de la Educación Superior. México, U.A.de G. 18-29.

\_\_\_\_\_ "El papel de Compañías Japonesas afiliadas para el desarrollo de los Recursos Humanos". Educación y Desarrollo de Recursos Humanos en la Cuenca el Pacífico. Una visión Internacional. Colección Biblioteca de la Educación Superior. México, U.A.de G. 68-75.

ARCHILA, C.A. y QUINTERO, C.J. (1992) Una Metodología para la Capacitación de sistemas dentro del ámbito empresarial



Tesis. México, UNAM.

ARREGUIN, Y ZAVALA S.J. (1986) La aplicación del análisis conductual en el área de Capacitación y adiestramiento. Tesis. México, UNAM.

BARRANCO, F.J. (1993) "El Marketing interno: un nuevo sistema de gestión de los Recursos Humanos". Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Del Marketing Interno a la planificación. España. Piramide. 17-58 pp.

BRAVO, G.L. (1992) La aplicación de la Teoría General de los sistemas en Psicología Organizacional. Tesis. México, UIA.

BYARS, LL.L. y RUE, L.W. (1984) "Desarrollo de Empleados". Administración de Recursos Humanos, Conceptos y Aplicaciones. México, Interamericana. 179-196 pp.

CACHON, E.E. (1990) La desprofesionalización del Psicólogo en el área de Capacitación en las Organizaciones. Tesina. México, UNAM.

CARAPIA, T.F., Y, ORTIZ, M.N. (1989) El Psicólogo como Capacitador Diseño de un Programa y Estudio Piloto. Tesis. México, UNAM.

CJORIO, C.O.; LARIOS, F.L. Y MORENO, G.A. (1992) Desarrollo Organizacional en Empresa Pequeñas del Sector Privado. Reporte de Trabajo. México, UNAM.

COBO, P.M. Y DIAZ, V.R. (1989) El papel del Psicólogo del Trabajo México en 1987. Tesis. México, UIA.

DESSLER, G. (1991) "Planificación y Reclutamiento de Personal". Administración de Personal. México, Prentice Hall. 107-199 pp.

\_\_\_\_\_ "Orientación y Capacitación". Administración de Personal. México, Prentice Hall. 232-258 pp.

\_\_\_\_\_ "Administración de Carreras". Administración de Personal. México, Prentice Hall. 365-398 pp.

FLOREZ, P.S. (1993) Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento, una guía. Tesis. México, UNAM.

FRENCH, W.L. (1993) "Desarrollo de Ejecutivos y Empleados" Administración de Personal. Desarrollo de los Recursos Humanos. México, Limusa. 385-403 pp.

GARCIA DE LEON, T.M. Y SMITH, C.M. (1992) Propuesta para el establecimiento de un sistema de Administración de Recursos Humanos en la Administración Pública Federal

Centralizada. Tesis, México, UIA.

HARRIS, J. (1982) "Capacitación y Desarrollo Organizacional"  
Administración de Recursos Humanos. Conceptos de conduc-  
ta interpersonal y casos. México, Limusa. 418-448 pp.

HERRERA M.R. Y TOLEDO F.H. (1988) La Administración de  
Recursos Humanos en el I.M.S.S. Tesis. México, UIA.

HIDALGO, G.E. (1995) La Selección de Personal en el  
Instituto Mexicano del Seguro Social. Reporte de Tra-  
bajo, México, UNAM.

LARA M.O. (1992). Factores que Influyen en la Insatisfacción  
del Trabajador y la Repercusión de ésta en el Individuo  
y en la Organización. Tesina. México, UNAM

OROZCO J.E. (1988) Proceso práctico del Reclutamiento y Seleg  
ción de Personal. México. Fondo COPARMEX.

PINEDA F.L. (1995) Actividades de un Psicólogo en el área  
Reclutamiento y Selección de Personal. Reporte de  
Trabajo. México, UNAM.

PINEDA, M.M. Y RUIZ, T.G. (1988) La función del Psicólogo  
Industrial de Recursos Humanos. Tesina. México, UIA.

- RABAY, G.C. Y SAENZ DE VITERI, S.H. (1982) La planeación de Carrera como un medio para lograr tanto los objetivos de la empresa como de los individuos. Tesis. México, UIA.
- RAMIREZ, C. C. (1993) "Administración de Personal". Administración Industrial. Alternativa para la Gerencia Técnica. México, Limusa. 611-650 pp.
- RAMOS, R. (1994) El Papel del Psicólogo en la Industria. Reporte de Trabajo. México, UNAM.
- RECIO, F.E. (1991) "Estrategias para cubrir las necesidades de mano de obra". La Planificación de los Recursos Humanos en la Empresa. España, Hispano Europea. 172-192 pp.
- ROBBINS, S.P. (1986) "Prácticas relativas al Desarrollo de Carreras". Comportamiento Organizacional. Conceptos controversias y aplicaciones. México. Prentice-Hall Hispanoamericano 425-426 pp.
- RODAS, C.A. Y DE RODAS, A.F. (1984) "Administración de los Recursos Humanos". Administración Básica. México, Limusa. 17-35 pp.
- RODRIGUEZ, E. M. (1991) Administración de la Capacitación.

México, Mc Graw-Hill.

SHEIN, E. H. (1976) "Empleo, Selección, Formación y Clasificación". Psicología de la Organización. España, Prentice-Hall Internacional Española. 32-61 pp.

SHERMAN, W.A. Y BOHLANDER, G.W. (1994) "Desarrollo de Carrera". Administración de los Recursos Humanos. México, Iberamerica. 191-220 pp

SIKULA, F. A. (1991) "La Evolución de la Administración de Personal". Administración de los Recursos Humanos. México, Limusa. 13-37 pp.

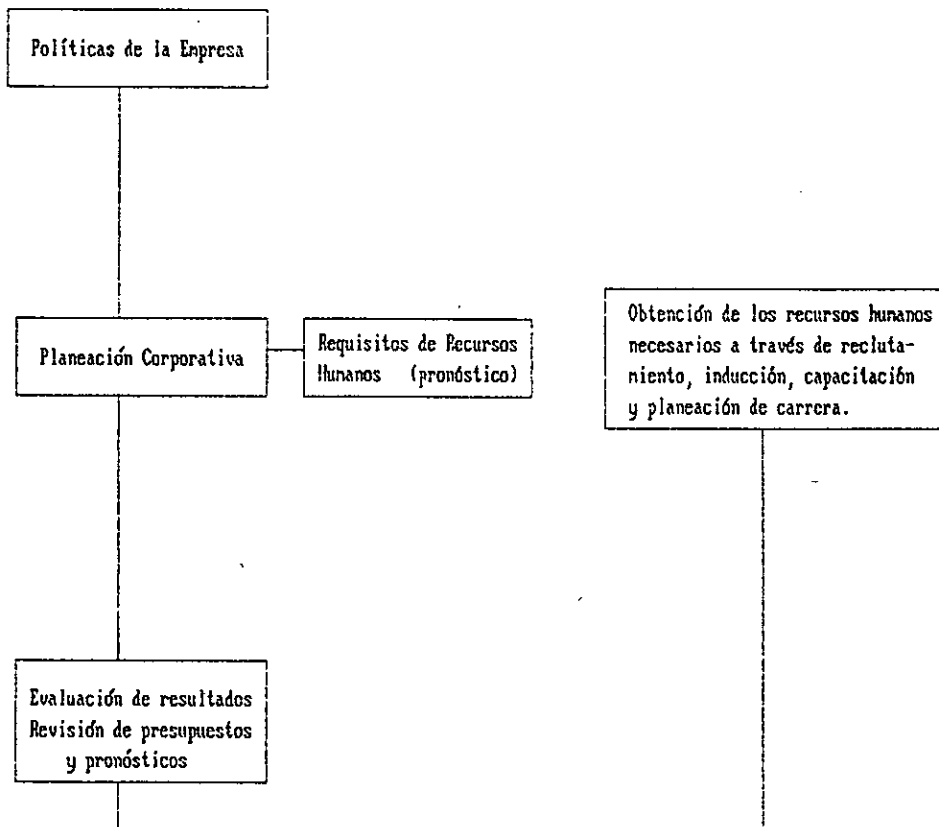
WERTHER, W. B. Y DAVIS, K. P. (1992) "Capacitación y Desarrollo". Administración de Personal y Recursos Humanos. México, Mc. Graw Hill. 150-163 pp.

\_\_\_\_\_ "Plan de la Carrera Profesional de la Organización"  
Administración de Personal y Recursos Humanos. México,  
Mc. Graw Hill. 167-180 pp.

A N E X O S

ANEXO 1

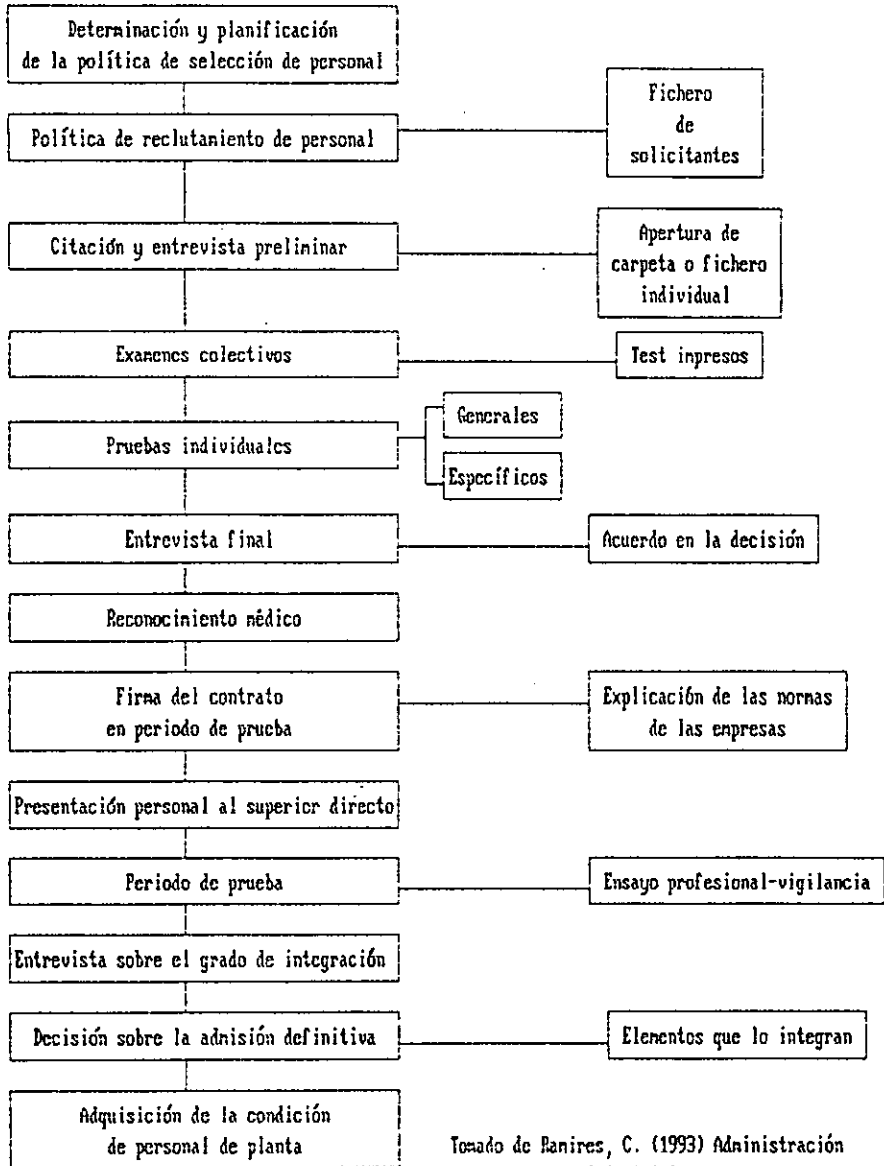
CICLO DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS



Tomado de Rabay y Saenz (1982) La planeación de Carrera como medio para ...

ANEXO 2

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

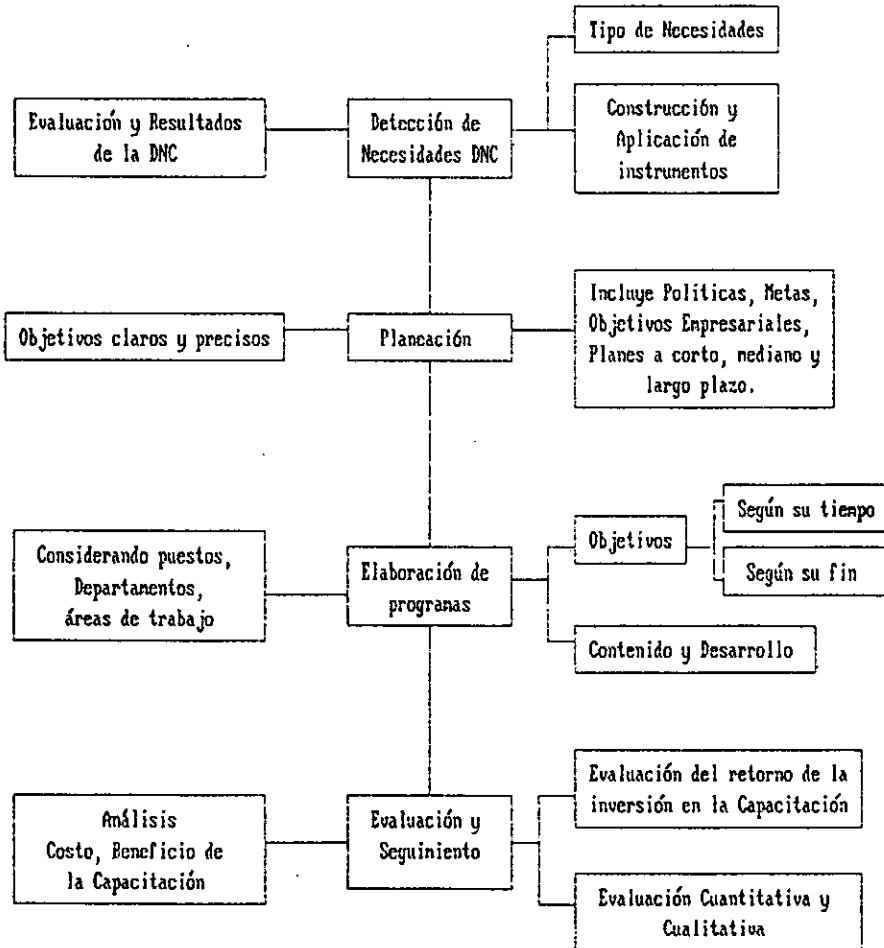


Tomado de Barrios, C. (1993) Administración Industrial.

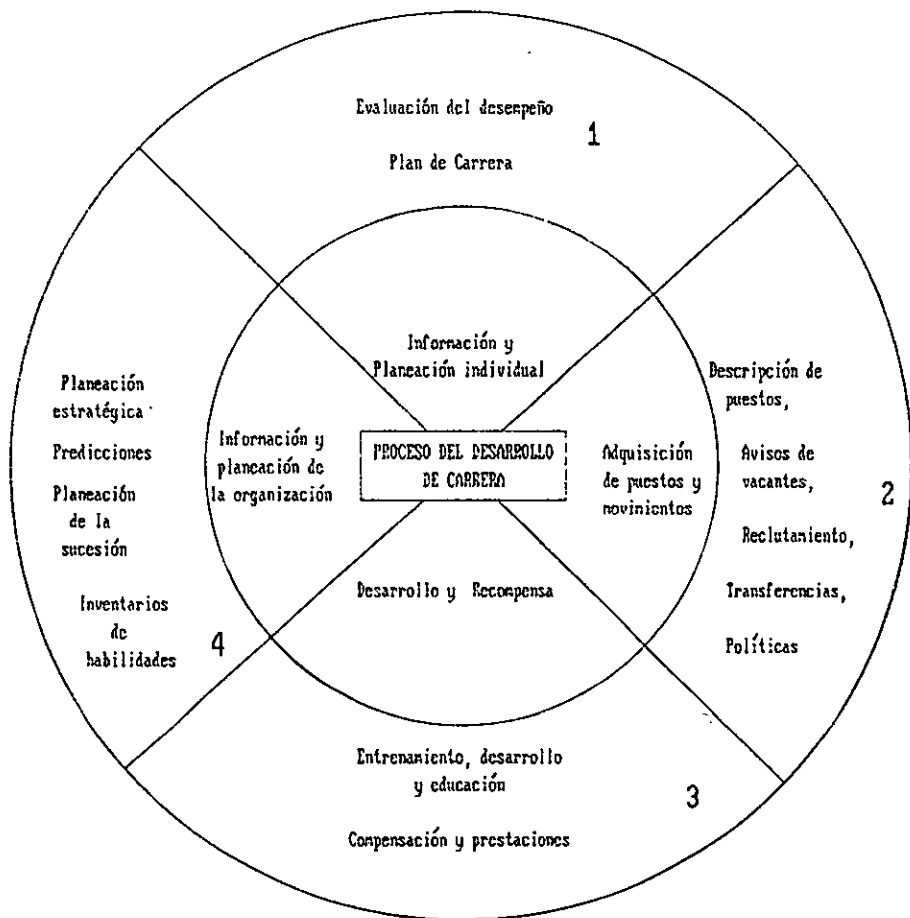


ANEXO 3

PROCESO DE LA CAPACITACION



ANEXO 4  
 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESARROLLO DE CARRERA



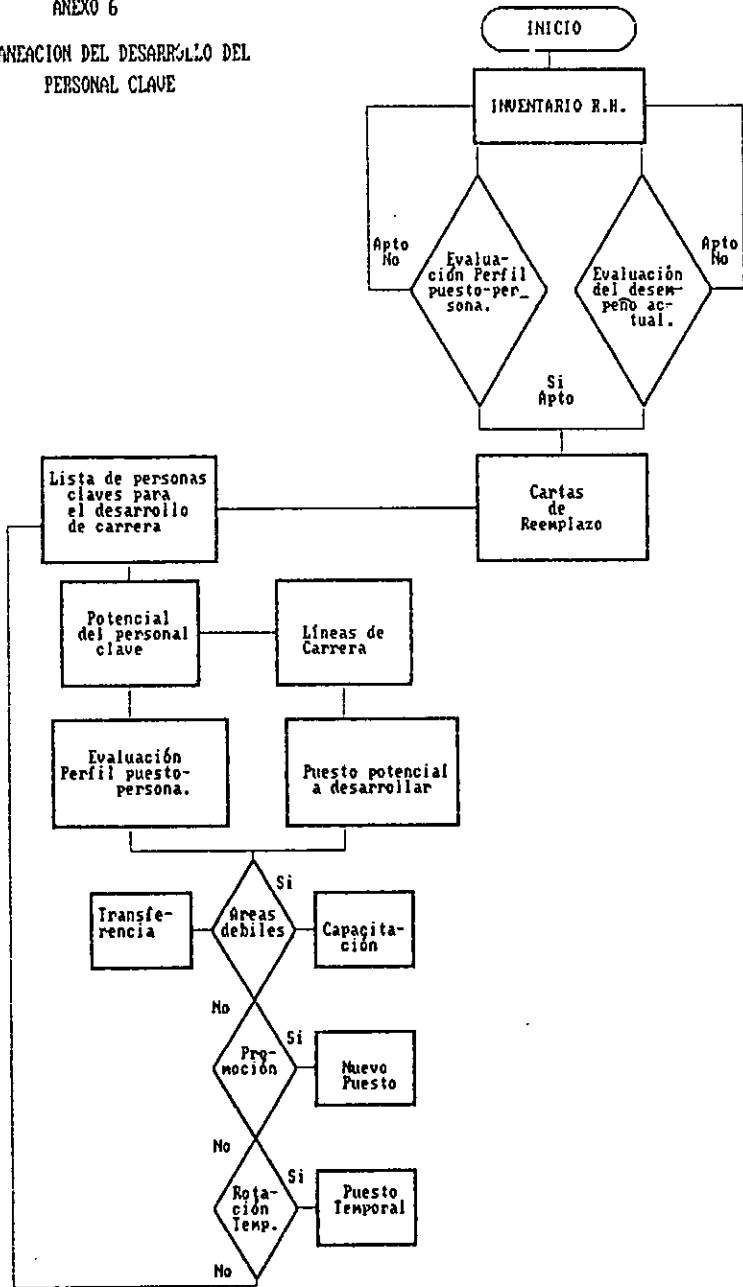
Tomado de Sherman y Bohlander (1993) A. R. H.

ANEXO 5  
SISTEMA DE PLANEACION DE CARRERA

Fase	Concepto	Utilidad
I	Inventario de R. H.	Conocer con que personal se cuenta.
II	Perfil de puesto	Conocer si el candidato cuenta con los conocimientos y experiencia para un mayor nivel.
III	Evaluación perfil puesto-persona	Conocer las capacidades y limitaciones del personal.
IV	Evaluación del desempeño	Retroalimentación sobre el rendimiento del personal clave.
V	Cartas de reemplazos	Determinar el rendimiento actual y las posibilidades de ascenso.
VI	Planeación del desarrollo del personal clave	Los pasos a seguir para determinar las líneas de carrera del personal clave a desarrollar
VII	Concentrado de Necesidades de Capacitación	Conocer cuáles son las necesidades de capacitación del personal clave para ocupar un mayor nivel.
VIII	Seguimiento y Control	Supervisión de las personas clave que ingresaron al sistema.

ANEXO 6

PLANEACION DEL DESARROLLO DEL PERSONAL CLAVE



ANEXO 7  
FUNCIONES DEL MENTOR

DESARROLLO  
PROFESIONAL

- Patrocinar
- Promover que se exponga y sea visible
- Alentar
- Proteccion
- Tareas que representan un reto

PSICOSOCIALES

- Modelar papel
- Aceptacion y confirmacion
- Asesorar
- Amistad

ANEXO 9  
DESARROLLO DEL PERSONAL

<p>Problemas que dificultan el Desarrollo del Personal</p>	<p>Temor a no conseguirlo. Elevada imagen de sí mismo, sobrevaloración. Falta de tiempo. Dificultad para ampliar los nuevos conocimientos por causa de la empresa Desmotivación Infravaloración del desarrollo por parte de la empresa. Costo del desarrollo, rotación del personal.</p>
<p>Objetivos de Desarrollo</p>	<p>Satisfacer las máximas necesidades del personal. Dotar a la empresa del máximo potencial humano. Mejorar la eficacia en el trabajo individual y de grupo. Aumento de la responsabilidad e iniciativa Aumento de la madurez e integración Desarrollo tecnológico Desarrollo económico Desarrollo humano Desarrollo social</p>
<p>Enfoque orientado y dirigido a</p>	<p>La adaptación de cada persona a la empresa La adaptación para el cambio de puestos Presentar marcos de referencia, contenidos y preparación del personal La aplicación de sus conocimientos y la obtención de resultados Autofijación de expectativas de éxito Medida del cambio y autoevaluación Conquistar la autorrealización</p>
<p>Motivación</p>	<p>Creación del ambiente y estímulos necesarios Fomento del deseo de autodesarrollo Reconocimiento del Status y prestigio, valoración Integración con el sistema de promoción</p>
<p>Estudios y conocimientos</p>	<p>Actualización permanente, información, documentación, clases y conferencias, métodos pasivos, discusión, casos y métodos activos, formación, teórica-práctica.</p>
<p>Experimentación activa</p>	<p>Desarrollo del propio trabajo Observación In Situ Colaboración y trabajo en equipos Ejecución dirigida y supervisada Ejecución con propia iniciativa y autocontrol</p>

Tomado de Banires, C. (1993) La administración Industrial.