



**UNIVERSIDAD
INSURGENTES**

Plantel Xola

**LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA CON
INCORPORACIÓN A LA U.N.A.M. CLAVE 3315-25**

“OPINIÓN HACIA UN PLAN DE DESARROLLO DE CARRERA
CASO: PRONÓSTICOS PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A :

C. YULMA SANTIAGO SÁNCHEZ

ASESOR. LIC. MARIO LUIS HEREDIA FILIO

MÉXICO, D.F

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Gracias papá Dios por extenderme tu mano en este camino, por levantarme cuando pensaba que no podía mas, gracias por tu apoyo a lo largo de toda mi vida y por ser el autor de todos mis triunfos.

A mis padres: Julia e Israel, con gratitud y admiración les dedico con todo mi amor mi esfuerzo plasmado en esta tesis por que gracias a su apoyo y confianza he llegado a esta etapa de mi vida. Gracias por ser la razón de mi existencia. Les amo.

A mis hermanos: Gladys, Ahuitzotl, Deisy y Mireya por que he procurado hasta el día de hoy ser un ejemplo y apoyo para ustedes, les dedico este logro con todo mi amor, deseando que en sus vidas siempre haya éxito y felicidad.

A mi sobrino “chimbomba” por que veniste a dar el toque mágico a mi vida, que con tu sonrisa, ocurrencias y abrazos desvanecian todo mi estrés y cansancio.

Gracias Isra por que haz sido testigo fiel y compañero de mi gran esfuerzo para llegar a esta etapa, por que fuiste comprensible de lo arduo de esta labor. Gracias por estar conmigo amor.

A la Profra. Martha E. Vargas por que me ha albergado desde mi llegada al DF con su amistad, apoyo, consejos y cariño para la culminación de este sueño, gracias por su complicidad y comprensión, sin duda ha sido una gran clave en mi desarrollo universitario.

Gracias a mi asesor: el Profr. Mario Heredia Filio por que acepto el reto de dirigirme en este proceso y por su valioso tiempo.

Gracias por su asesoría en la parte estadística al Mtro. César Arambula por que ayudo a colocar una pieza importante en esta tesis.

Agradezco a Pronósticos para la Asistencia Pública por permitir realizar mi investigación en sus instalaciones, a todos aquellos que participaron en la contestación del cuestionario, y en especial expreso un profundo agradecimiento a la Sra. Teresa López Contreras de la Gerencia de Recursos Humanos por su gran labor y ayuda en la gestión de mi investigación en la Institución.

ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
Capítulo 1. ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	8
1.1. Antecedentes históricos de la Administración	9
1.1.1. La Revolución Industrial	10
1.1.2. La administración moderna	11
1.1.2.1 La Administración Científica Frederick Winslow Taylor	12
1.1.2.2. La escuela clásica de la Administración Henry Fayol	13
1.2. Objetivos de la Administración	15
1.3. Áreas de la Administración de Recursos Humanos	17
1.4. Planeación de los Recursos Humanos	19
1.4.1. Definición de Planeación de los Recursos Humanos	19
1.4.2. Elementos de la planeación de los Recursos Humanos	20
1.5. Desarrollo de los Recursos Humanos	22
1.5.1. Objetivos del desarrollo de los Recursos Humanos	23
1.5.1.1 Inducción	23
1.5.1.2 Capacitación y desarrollo	24
1.5.1.3 Planeación de Carrera	26
1.5.1.4 Disciplina	27
1.6. Outsourcing	28
Capítulo 2. LA INFLUENCIA DE UN PLAN DE DESARROLLO DE CARRERA EN LA MOTIVACION Y SATISFACCION DEL EMPLEADO.	32
2.1. Comportamiento Organizacional	33
2.2. Motivación	34
2.2.1. Concepto de Motivación	36
2.2.2. Concepto de motivación desde el punto de vista de la Planeación de carrera	36
2.3. La motivación y el desempeño	37
2.4. El proceso motivacional y las variables que influyen en el	38
2.5. Teorías Motivacionales	40
2.5.1. Teorías del contenido	41
2.5.1.1. Teoría de Abraham Maslow	41
2.5.1.2. Teoría de los factores de Frederick Herzberg	44
2.5.1.3. Teoría de las tres necesidades de David McClelland	46
2.5.2. Teorías del proceso	47
2.5.2.1. La teoría Contingencial de Victor H. Vroom	48
2.5.2.2 La teoría de Equidad de Stacy Adams	50
2.5.2.3. La teoría del establecimiento de metas de Locke	51
2.5.3. Otras Teorías Motivacionales	53
2.5.3.1. Teoría “X” y “Y” de Douglas M. Mc Gregor	53

2.5.3.3.	Teoría de las expectativas de Edward E. Lawler	55
2.5.3.5.	Teoría de la esperabilidad de los seres humanos de Klineberg	57
2.5.3.6.	Teoría Z de William Ouchi	59
Capitulo 3. PLAN DE DESARROLLO DE CARRERA		61
3.1.1.	Definición de carrera	62
3.2.	Objetivos de la Planeacion de Carrera	64
3.3.	Beneficios de la planeación de carrera	67
3.4.	Modelos de la planeación de carrera	69
3.4.1.	Modelo de Edgar H. Schein	69
3.4.2.	Modelo de Gordon Mc. Beath	70
3.4.3.	Modelo de Casares y Siliceo	72
3.4.4.	Modelo de Zeceña Franco	73
3.5.	Componentes del desarrollo de carrera	74
3.6.	Trayectoria de Carrera	76
3.7.	Etapas de la carrera	78
3.7.1.	Etapa I o de Aprendiz	78
3.7.2.	Etapa II o de Establecimiento	79
3.7.3.	Etapa III o de Mantenimiento	79
3.7.4	Etapa IV o de Razonamiento estratégico o descenso	79
3.8.	Anclas de carrera	81
3.9.	Responsabilidades de la Organización y el individuo en el Desarrollo del Plan de Carrera	83
3.10.	Mitos en la Planeación de la Carrera	85
3.10.1.	Mitos del empleado	85
3.10.2.	Mitos de los directivos	87
3.11.	Ley del Servicio Profesional de Carrera	89
Capitulo 4. PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA		94
4.1	Antecedentes de la Institución	95
4.2	Misión de la Institución	103
4.3	Visión de la Institución	104
4.4	Objetivos de la Institución	104
4.5	Política de Calidad	104
4.6	Organigrama de la Institución	105
Capitulo 5. ANTECEDENTES DE INVESTIGACION		106
Capitulo 6. METODOLOGIA		111
6.1.	Planteamiento del Problema	112
6.2.	Objetivo General	113
6.2.1	Objetivos Específicos	114
6.3	Hipótesis	114
6.4	Variables	115
6.4.1	Variable Independiente	115
6.4.2	Variable Dependiente	115
6.4.3	Definición Conceptual de Variables	115

6.4.4	Definición Operacional de Variables	116
Capitulo 7. RESULTADO Y ANALISIS DE RESULTADOS		121
7.1.	Estadística Descriptiva	122
7.2.	Estadística Inferencial	134
CONCLUSIONES		135
LÍMITES Y SUGERENCIAS		144
BIBLIOGRAFIA		145
ANEXO 1		153

RESUMEN

El objetivo de este trabajo fue conocer las opiniones hacia un Plan de Desarrollo de Carrera de un grupo de Servidores Públicos de la empresa paraestatal Pronósticos para la Asistencia Pública. Se utilizó una muestra de 12 Gerentes y 36 Operativos. El estudio es exploratorio y su diseño es transversal de campo. Se utilizó un cuestionario de opinión el cual consta de 15 reactivos y tres respuestas "SI, NO, NO SE"; se aplicó un análisis mediante el SPSS dividiéndolos en estadística descriptiva y en estadística inferencial utilizando en esta última una t de Student. En los resultados generales se mostraron diferencias estadísticamente significativas a un nivel de.019.

Palabras claves: Planeación de los Recursos Humanos, Comportamiento Organizacional, Motivación, Plan de Desarrollo de Carrera, Ley del Servicio Profesional de Carrera.

INTRODUCCION

Hoy en día las empresas deben introducir cambios competentes en sus áreas laborales para tener capacitado, actualizado y motivado a su personal, esto se justifica a razón de que, en tiempos actuales el personal dentro de una empresa ha incrementado su valor al ser considerado como la principal fuente por la que se puede llegar a los objetivos de una organización es decir, debe contar con personal que estén preparados para nuevos retos, con los conocimientos necesarios para que esto se vea reflejado en el desempeño de su trabajo.

Una organización esta integrada por varios elementos pero uno de los mas importantes, a través de la historia, siempre ha sido el elemento humano el cual se debe preservar en la empresa y para ello se ha hecho uso de diversas herramientas y de ciencias como es el caso de la Psicología Industrial, Comportamiento Organizacional y estudios de la Administración de Recursos Humanos.

Es por lo antes expuesto que el potencial humano se ha considerado como el elemento clave para conseguir la calidad tanto de los productos y servicios que ofrece la organización, según Siliceo, (1999) se dice que un empleado motivado a nivel personal y laboral incrementará su eficiencia y se vera reflejado en su productividad.

Actualmente las organizaciones junto con los especialistas en desarrollo humano y organizacional están evolucionando hacia nuevas perspectivas de la integración del

valor y la eficacia organizacional, es a este cambio al que esta respondiendo el desarrollo humano dentro de las organizaciones, es importante destacar que los empleados cada vez exigen más que un trabajo remunerativo, un ambiente de compromiso de responsabilidad, crecimiento, logro y reconocimiento.

Las organizaciones también han estado inmersas en este cambio. Inicialmente las instituciones que surgieron con la Revolución Industrial daban mayor importancia a la producción y a la tarea dejando de lado los valores humanos y propiamente a la persona. Es a partir del siglo XX que las empresas empiezan a tomar en cuenta al factor humano y su desarrollo como un elemento el cual debe tener una preparación que le permita enfrentarse con éxito a las diversas situaciones de cambio (casares D. y Siliceo A. 2000).

Según J. Richard Hackman y J. Lloyd Suttle (1974) para el empleado la satisfacción, el desarrollo personal y calidad de vida en el trabajo son los beneficios mas claros que identifica.

De esta preposición expuesta por estos autores se desprenden el cuestionamiento acerca de si las empresas principalmente mexicanas toman en consideración estos puntos dentro de su Planeación de Recursos Humanos, considerando principalmente las opiniones de los empleados, gerentes, directores de las organizaciones para conocer previamente si resultará exitoso que tipo de programas se deben de implantar.

El principal objetivo en la realización de esta investigación, es conocer la opinión que se tiene en una empresa hacia un Plan de desarrollo de Carrera para su personal con el propósito de contar con información de lo que para un empleado puede ser significativo y para otro no con respecto a este tipo de planeación.

La planificación de carrera laboral es vital para todo trabajador, no importando ni el sector ni el nivel en que se desempeñe, ya que la necesidad humana que hay detrás de esta, es la de crecimiento y desarrollo, también es importante dentro de las empresas en su Planeación de los Recursos Humanos, ya que su incentivación y estímulo es la mayor fuente de creatividad y mejoramiento del desempeño, factor estratégico en los competitivos mercados globales que hoy se viven.

Es justo reconocer que, en un principio, las organizaciones instituyeron este proceso para satisfacer únicamente sus propias necesidades, como por ejemplo preparación de empleados para futuras vacantes, ignorando las necesidades de carácter individual que expresaban los empleados. (Morgan, D.C. 1987). No obstante este, llamémosle así, error inicial fue corregido con el transcurso del tiempo y en la actualidad, puede decirse que la gestión de carreras trata de satisfacer y compatibilizar necesidades tanto organizacionales como individuales.

En este estudio se expone el tema de “Desarrollo de Plan de Carrera” como un concepto de nueva aplicación en la empresa Pronósticos para la Asistencia Pública; por lo cual es de sumo interés identificar las diversas opiniones que tienen los empleados de esta Institución sobre un Plan de Desarrollo de Carrera que pueda en

un futuro beneficiar a la empresa y a los empleados para que con este plan se pueda contar con el recurso humano para hacer frente a los retos que se presenten, dar mejor atención al cliente, además de buscar la excelencia institucional.

Otra de las razones por las cuales se desarrolla esta investigación es que por medio de la ciencia de la Psicología Industrial se pretende aportar al lector en general una fuente de aprendizaje y motivación para que amplíen el panorama de lo que las organizaciones pueden brindar a sus empleados para desarrollar nuevos conocimientos, capacidades y potencial creativo a través del Plan de Desarrollo de Carrera.

A fin de generar y transferir conocimiento es de especial interés el que esta investigación se base en los fundamentos necesarios para poder describir las teorías que apoyen la importancia de un Plan de Desarrollo de Carrera dentro de una empresa como Pronósticos para la Asistencia Pública para el crecimiento individual y organizacional.

A continuación se describen cada uno de los capítulos:

En el capítulo 1 se aborda los antecedentes de la Administración de Recursos Humanos, teniendo en cuenta su origen desde la revolución industrial, así mismo se hace referencia de los objetivos y áreas inmiscuidas en la Administración de Recursos Humanos en la cual esta el área de Planeación de Recursos Humanos, en donde el tema de investigación esta altamente implicado, se describe el Outsourcing

como último punto en este capítulo como un nuevo concepto de aplicación en las empresas.

El capítulo 2 versa sobre la importancia de un Plan de Desarrollo de Carrera en la motivación y satisfacción del empleado para ello se describen los diferentes teorías motivacionales en el trabajo donde se resalta la importancia de un empleado motivado en su área laboral y que esto va de la mano con su desarrollo y crecimiento dentro de la misma.

En el tercer capítulo se aborda la Planeación de Carrera como un punto central de referencia teórica para esclarecer los objetivos y beneficios de la planeación de carrera, exponer los modelos de planeación así como sus componentes de interacción persona-empleado. Se explican las trayectorias, etapas y anclas de carrera que reflejan las necesidades, motivaciones y capacidades del individuo en la organización; se destacan las responsabilidades de la empresa y el empleado en el desarrollo de carrera así como los mitos de ambos en la planeación de carrera. Se describen desde el punto de vista gubernamental el servicio profesional de carrera como una herramienta que ayudará al Gobierno a ser más eficiente, con capacidad profesional, que garantice el funcionamiento de las instituciones y su competitividad.

En el cuarto capítulo se describe la empresa donde se realizó la investigación, mencionando características de la misma.

En el quinto capítulo se muestran los antecedentes de investigación en relación al tema Plan de Desarrollo de Carrera.

En el sexto capítulo hace mención a la metodología de la investigación, el séptimo capítulo describen los resultados obtenidos mediante la ayuda del SPSS y se realiza el análisis de los resultados.

Por último, se describen las conclusiones de esta investigación incluyendo los límites y sugerencias en la investigación

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.

El trabajo ocupa una gran parte de la vida cotidiana, y por lo tanto un entorno laboral estimulante resulta esencial para el bienestar del individuo. Según lo define Keith (1993).

De acuerdo con lo dicho por Keith, pareciese que las organizaciones buscan trascender, evolucionar y mantenerse de manera competitiva en el mercado laboral, y desde esta perspectiva la valoración de los recursos humanos con los que pueda contar es imprescindible, por esta razón es importante que las empresas tomen en cuenta el desarrollo de sus empleados ya que esto es la fuerza de trabajo con la que cuentan para alcanzar los objetivos de la organización.

Para esto las empresas deben contar con programas de desarrollo que permitan a los empleados desde una postura motivacional a instrumentarse para desarrollar sus habilidades y obtener a la par organización y empleado beneficios tales como un incremento en la productividad de los trabajadores, nuevas prestaciones laborales, calidad de vida laboral, etc. Un aspecto importante para conocer previamente si un programa a implantarse en una empresa como recurso para motivar, desarrollar o capacitar a los empleados, tendría éxito, es conocer la opinión de los empresarios, gerentes o trabajadores de toda una organización, con respecto al tema ya que con esto exploraríamos las ventajas o desventajas de un programa a implantar.

Programas como un Plan de Desarrollo de Carrera, no existen en muchas empresas mexicanas, pareciese que es por aspectos económicos, por falta de interés por parte de los empresarios, o por razones de falta de planeación en los recursos humanos, por esta o por varias razones, se considera que conocer la opinión de los que integran una organización en base a un programa es muy importante.

A partir de este cuestionamiento surge el planteamiento del problema que justifica el interés de llevar dicho estudio.

¿CUAL SERA LA OPINION DE LOS GERENTES Y OPERATIVOS CON RESPECTO AL PLAN DE DESARROLLO Y CARRERA?

Se propone con dicho planteamiento aplicar un cuestionario de opinión a Gerentes y Operativos de la organización de Pronósticos para la Asistencia Pública.

ANTECEDENTES

1. ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

La administración proviene del latín, ad (junto de) y ministratio (prestación de servicios) y significa la acción de prestar servicios o ayudar (Chiavetano, 1993).

En términos generales la administración se ocupa de la planeación, organización, control, integración, dirección, motivación, comunicación y toma de decisiones que realiza una empresa para coordinar los diversos recursos, a fin de crear eficazmente algún producto o servicio. También esta relacionada con los diversos insumos o recursos de la organización como por ejemplo. Los hombres, el dinero, métodos, materiales y maquinaria.

1.1 Antecedentes Históricos de la Administración.

Como lo indica Cascio (1995) la evolución de la función de personal es inseparable de la evolución histórica de la humanidad, desde sus orígenes, el hombre se asoció a otros para alcanzar mediante el esfuerzo conjunto determinados objetivos, de ese esfuerzo conjunto surgieron las empresas primitivas que se remontan a la época de los asirios, los babilónicos, los fenicios, los egipcios, etc. Sin embargo, el fenómeno que provoco el florecimiento de la administración ocurrió a fines del siglo XVIII y es llamado la Revolución Industrial.

1.1.1. La Revolución Industrial

Se inicio en Inglaterra con la invención de la maquina de vapor por James Watt, en 1776. La aplicación de la máquina de vapor dio un enorme salto en la industrialización que se extendió rápidamente por toda Europa y Estados Unidos, se introdujeron nuevos métodos y técnicas fabriles que cambiaron radicalmente los procesos de producción industrial.

La Revolución Industrial, según Chiavetano (1993), se efectuó en dos etapas distintas:

- a) La primera fase surge del año 1780 al año 1860 y se le llamo la revolución del carbón (como principal fuente de energía) y del hierro (como principal materia prima), comenzó con la introducción de la maquina de hilar hidráulico , del telar mecánico y del desgranador de algodón, esto provoco la mecanización de los talleres y de la agricultura, con lo cual surgió el sistema fabril: el artesano se transformó en operario y el taller patronal cedió su lugar a la fábrica y a la usina. Las nuevas oportunidades de trabajo provocaron migraciones y urbanizaciones alrededor de los centros industriales. Esto conllevó a una revolución en los medios de transporte y de comunicación surgieron la navegación y la locomotora de vapor, el telégrafo y el teléfono, todo esto marco el inicio del Capitalismo. El capitalismo estaba compuesto por individuos que invertían su dinero en la construcción de grandes cobertizos y en la compra de grandes maquinarias, herramientas y materiales para formar

fábricas, creando con ella las primeras fuentes de trabajo citadinas para grandes grupos de trabajadores y el proletariado formado por la clase obrera. (Mercado H., 1993).

- b) La segunda fase abarca de 1860 a 1914, la revolución de la electricidad derivados del petróleo (como las nuevas fuentes de energía) y del acero (como la nueva materia prima), esta etapa marca la introducción definitiva de la maquinaria automática y de la especialización del operario; uno de los beneficios del trabajo fue hacer mas productivas las labores de los obreros. El capitalismo financiero se consolido y surgieron las grandes organizaciones multinacionales (la Standard Oil, la General Electric, La Westinghouse, la Siemens, la Du Pont, La United Status Steel, etcétera).

En la actualidad, gracias a la Revolución Industrial nacida en Inglaterra y a la mecanización de los materiales del trabajo, la industrialización ha abarcado todo el mundo empresarial; las empresas no solo difunden internacionalmente sus productos, sino sus sistemas las cuales en algunos casos suelen sustentar la economía de sus países. (Chmiel, 2000)

1.1.2. La Administración Moderna.

Chiavetano (1993) habla de la Administración moderna que surge a fines del siglo XIX y principios del actual como respuesta a dos consecuencias provocadas por la Revolución Industrial:

- a) El crecimiento acelerado y desorganizados de las empresas, que comenzaron a exigir una Administración Científica capaz de sustituir el empirismo y la improvisación.
- b) La necesidad de una mayor eficiencia y productividad de las empresas para hacer frente a la intensa rivalidad y competencia en el mercado.

Esto se puede explicar desde sus orígenes con dos grandes precursores de la Administración:

1.1.2.1 La Administración Científica Frederick Winslow Taylor.

Frederick Winslow Taylor (1856 -1915), norteamericano que crea la llamada Escuela de Administración Científica, cuya inquietud era aumentar la eficiencia de la industria por medio de la racionalización del trabajo de los operarios. Donde un hombre ya no ejecutaba todas las tareas, si no más bien se especializaba en realizar solamente algunas funciones, esto creó la necesidad de coordinar, integrar y sistematizar el flujo de trabajo.

La Administración científica, como la desarrollo Taylor, se baso en cuatro principios fundamentales. (Rue Leslie W y Byars Lloyd L. 1977)

- El desarrollo de “la mejor forma” de hacer un trabajo. La cual determina el método para cumplir con los objetivos del trabajo dado.

- La selección y desarrollo de los trabajadores. Donde aclara el valor de equiparar el puesto con el trabajador, enfatizo la necesidad de tener trabajadores entrenados adecuadamente aquí su énfasis fue en la selección del mejor hombre para el puesto.
- El juntar métodos y hombres. Taylor creyó que los trabajadores presentarían poca resistencia al cambio en métodos si percibieran una oportunidad de mayores ingresos para ellos.
- La estrecha cooperación de administradores y obreros. Pensaba que la administración debía coordinarse continuamente con los trabajadores alineados, pero no con los puestos de los trabajadores alineados.

En conclusión la Administración Científica fue en realidad una filosofía interesada en la relación de hombres y trabajo, y no una técnica o un plan de eficiencia.

1.1.2.2. La Escuela Clásica de la Administración.

El francés Henri Fayol (1841 – 1925), creo la llamada Escuela Clásica de la Administración, cuya preocupación era aumentar la eficiencia de la empresa con base en la organización, la departamentalización y el proceso administrativo. Estableció los 14 principios de la Administración (Chiavenato, 1997):

1. División del trabajo
2. Autoridad

3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación del interés individual al interés general
7. Remuneración
8. Centralización
9. Cadena de superiores (línea de autoridad)
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad en el trabajo
13. Iniciativa
14. Espíritu de grupo

Con estos principios expuestos quizás fue el primero en delimitar lo que hoy en día se le llama “funciones de administración”. (Rue Leslie W y Byars Lloyd L. 1977)

A partir de estos pioneros de la administración moderna se puede resumir en las siguientes escuelas:

- a) Escuela de las Relaciones Humanas, creada a partir de 1940, en Estados Unidos, se interesa principalmente por las personas, grupos sociales y la organización informal. Recientemente resurgió con nuevas ideas con el nombre de Escuela del Comportamiento Organizacional, preocupada más por

el comportamiento global de la empresa que por el de las personas o los grupos sociales aisladamente.

- b) Escuela Estructuralista, creada a partir de 1950. su finalidad es integrar todas las teorías de las diferentes escuelas antes mencionadas. Esta se inicio con la Teoría de la Burocracia de Max Weber.
- c) Teoría de Sistemas, creada a partir de 1970, abordó la empresa como un sistema abierto en interacción con el medio ambiente que la rodea.
- d) Teoría de la Contingencia, creada a finales de los setenta, bajo la influencia de la Teoría de Sistemas, para ellos la empresa y su administración son variables dependientes de lo que ocurre en el ambiente externo, a medida que ocurre cambios en el ambiente, se modifica la empresa y su administración como consecuencia; esto significa que en la administración todo es relativo y nada es absoluto, todo depende de la situación y del ambiente externo.

1.2. Objetivos de la Administración

La Administración tiene dos principales objetivos los cuales son:

1. Proporcionar eficiencia, que se refiere a los medios: los métodos, los procesos, las reglas y los reglamentos sobre la manera en que deben hacerse las cosas en la empresa, con el fin de que los recursos sean adecuadamente utilizados.
2. La eficacia se refiere a los fines: los objetivos y los resultados por alcanzar.

Es importante señalar cuales son los medios con los que cuenta cada empresa para realizar su trabajos y alcanzar sus objetivos. Existen cinco tipos diferentes de recursos empresariales:

- a) Recursos materiales, que corresponden al factor de producción naturaleza (como terrenos, edificios, máquinas, equipos, instalaciones, materias primas, etcétera).
- b) Recursos Financieros, que corresponde al factor de producción capital (el propio capital, flujo de caja, facturaciones, etc.)
- c) Recursos Humanos, que corresponde al factor de producción trabajo (el personal de la empresa, como directores, gerentes, jefes, supervisores, funcionarios y operarios).
- d) Recursos mercadotécnicos, que no corresponden a ningún factor producción (ventas, promoción, propaganda, distribución de productos, etcétera)
- e) Recursos Administrativos, que corresponden al factor de producción empresa, cuya finalidad es integrar y coordinar todos los demás recursos empresariales.

Con los objetivos y medios según se describe anteriormente se pretende lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formemos parte, haciéndolas mas eficientes y eficaces. Las actividades de los Recursos Humanos contribuyen directamente al mejoramiento de la productividad al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de la organización y, de manera indirecta al mejorar la calidad de la vida laboral de los empleados.

1.3. Áreas de la Administración de Recursos Humanos.

Es importante señalar las áreas bajo las cuales la Administración de Recursos Humanos se desarrolla ya que en una de sus áreas se desenvuelve el principal tema de investigación: Plan de Desarrollo de Carrera. Como señala Chiavenato (2002) en su obra intitulada “Gestión del talento Humano, El nuevo papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones” las tres actividades fundamentales del área de Recursos Humanos son: Atraer una fuerza de trabajo efectiva, Desarrollar una fuerza de trabajo efectiva y por último Mantener una fuerza de trabajo efectiva; a continuación se describirá con detalle en que consiste cada una de ellas:

a) ATRAER UNA FUERZA DE TRABAJO EFECTIVA.

La primera actividad fundamental se delimita iniciando la Planeación de Recursos Humanos, que consiste en identificar la necesidad de nuevos empleados con respecto a las vacantes de puestos existentes; dentro de esta misma actividad se encuentra como siguiente paso la elección de fuentes de reclutamiento los cuales definen las características que deben reunir los candidatos a puestos específicos publicados en diferentes medios ya sean externos (periódico, Internet, bolsas de trabajo, ferias laborales y recomendaciones, etc.) ó internos “promoción desde el interior” el cual tiene varias ventajas suele ser menos costoso y genera un compromiso más grande por parte de los empleados así como un mayor desarrollo y satisfacción porque ofrece oportunidades para el progreso profesional de los empleados; el siguiente paso consiste en la selección, consiste en elegir al mejor talento para desarrollar el puesto que esta en vacante, es decir, determinar los talentos, habilidades y atributos que necesita una persona para realizar un trabajo;

esto se detecta mediante varios mecanismos de selección para evaluar al candidato, las que se usan con frecuencia son: solicitud de empleo, la entrevista, las pruebas psicométricas y centros de evaluación.

b) DESARROLLAR UNA FUERZA DE TRABAJO EFECTIVA.

La principal meta de la administración de recursos humanos es convertir a los empleados en una fuerza de trabajo efectiva, en el desarrollo se incluye la capacitación y la evaluación del desempeño; en primer termino en el desarrollo y la capacitación se inmiscuyen los diferentes programas que los profesionales del área designen para una mejoría en el desempeño del trabajo llámese capacitación por medio de la computadora, seminarios, cursos, videoconferencias, la mentoría donde un empleado más experimentado da apoyo a un nuevo integrante para guiarlo e instruirlo en su nuevo puesto, manuales, cintas de audio, etc. La evaluación del desempeño comprende los pasos de observación y evaluación del desempeño de los empleados, registro de la evaluación y retroalimentación al empleado de los resultados de su evaluación.

c) MANTENER UNA FUERZA DE TRABAJO EFECTIVA

Este punto implica compensaciones los cuales se refieren a los pagos monetarios (sueldos, salarios) bienes y satisfactores no monetarios (prestaciones, vacaciones) que se usan para recompensar a los empleados, de igual forma implica los sistemas de sueldos y salarios que incluyen los sistemas de remuneraciones basadas en la competencia los cuales son remunerativos por medio de incentivos en las habilidades que puedan desarrollar los empleados; las prestaciones, siguiente punto

inmiscuido, algunas prestaciones son obligatorias por ley como el seguro social, otro tipo de prestaciones como las vacaciones, centros de acondicionamiento físico no son obligatorios por ley si no que son proporcionadas para mantener una fuerza de trabajo efectiva y por último la terminación del contrato, esto es porque algunos de los empleados se retirarán de forma voluntaria y otros se verán forzadas a abandonar la empresa por fusiones y reducciones de personal o como resultado de un desempeño deficiente.

La administración de personal esta relacionada con las áreas de la planeacion de recursos humanos, integración y valuación, entrenamiento y desarrollo, administración de sueldos y salarios, servicios y prestaciones, salud y seguridad, contrato colectivo de trabajo e investigación de personal; también se ocupa del reclutamiento, selección, inducción, entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos (Dessler, 2003).

1.4 Planeación de Recursos Humanos

1.4.1. Concepto de Planeación de Recursos Humanos

La planeación de Recursos Humanos se ha definido como “El proceso para determinar los requerimientos de la fuerza de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos con el fin de realizar los planes integrales de la empresa” (Sikula, 1991). Un “plan – hombre” abarca la determinación de los tipos de habilidades o capacidades requeridas y la cantidad de gente necesaria es decir significa tener la cantidad y la gente necesaria en los puestos adecuados en el momento apropiado,

haciendo la clase correcta de trabajo que producen a lo largo plazo los beneficios máximos para organización y el individuo.

Al hacer la planeación de Recursos Humanos se deben tener en cuenta los factores internos y externos ya que su importancia recae en una eficacia optima que solo se puede lograr después de haber implementado los objetivos, los pasos y las acciones; sus beneficios básicos radican en los tres niveles principales: el individual, organizacional y nacional. La planeación de los Recursos Humanos es importante para cada individuo, porque le puede ayudar a mejorar sus habilidades, a hacer uso de sus capacidades y llevar al máximo su potencial.

Por tal razón, y considerando que al ser la organización es un sistema abierto y por lo tanto sujeto a cambios del entorno, se hace indispensable contar con una planeación que prevea los cambios en materia de personal y que asegure el suministro continuo y eficaz de dicho insumo.

1.4.2. Elementos del proceso de planeación de recursos humanos

Para Werther William B. Werther, Davis Keith (2000), los elementos del proceso de planeación de Recursos Humanos son:

* Análisis de la situación o reconocimiento del ambiente: este es el punto donde interactúan la Administración de Recursos Humanos y la planeación estratégica, donde este último debe adaptarse a las circunstancias y la Administración de

Recursos Humanos es uno de los mecanismos principales de los que se basa la organización durante el proceso de adaptación.

* Pronósticos de la demanda de Recursos Humanos: consiste en no solo saber cuantos empleados necesita la empresa si no también como debe ser estos, el pronóstico genera una estimación de los requisitos de personal de la organización.

*Análisis de la oferta de Recursos Humanos: Esta fase de la planeación consiste ir más allá de saber cuantos empleados tiene la organización si no que además saber si estos empleados cuentan con las destrezas y conocimientos necesarios para el puesto, una de las herramientas que le apoya es el inventario de habilidades que se encarga de detectar las destrezas, habilidades, experiencias y capacitación de los empleados.

* Preparación de planes de acción: surge cuando se detecta que la oferta de los trabajadores es menor que la demanda, es decir, se habla de una decisión de acción con escasez de empleados, si la escasez no es mucha y los empleados están dispuestos a trabajar horas extras se cubren con ellos o bien si existe escasez de trabajadores potencialmente calificados sus posibilidades son de ascender siendo previamente capacitados y reclutar nuevo personal; cuando existe un excedente entre la oferta y demanda de trabajadores la solución son: retiro voluntario, jubilaciones anticipadas, degradaciones, despidos y liquidaciones.

Por lo tanto, estos elementos que se inmiscuyen dentro de la Planeación de Recursos Humanos se consideran funciones principales en la Administración de personal, ya que afecta en forma directa a las demás áreas dentro de la organización, y debido a esto el proceso de planeación de recursos humanos será complejo en relación al tamaño del negocio, sin embargo los puntos esenciales son los mismos para cualquier organización: prever necesidades futuras y satisfacerlas.

Para tales efectos, se considera importante tomar en cuenta como siguiente punto a desarrollar, las herramientas que debe proporcionarle la organización al individuo para su desarrollo dentro de ella.

1.5. Desarrollo de los Recursos Humanos.

Es importante mencionar que, al igual que la Planeación de Recursos Humanos es vital para la organización, para la persona inmiscuida dentro de esta también lo es, capacitarse y desarrollarse dentro de ella con base a esto, el proceso de desarrollo de personal, implica la forma en que el aprendizaje influye en las distintas manifestaciones del comportamiento, gracias a esto en el campo de desarrollo humano se descubrieron tres áreas de desarrollo (Grados, 1999):

- a) **Área Cognoscitiva:** esta abarca todos los procesos intelectuales que influyen en el desempeño de los procesos de atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión; aquí se involucran todos los procesos cuando se imparten cursos de capacitación.

- b) Área Psicomotriz: aquí se desarrollan las habilidades, destrezas mentales, verbales y de movimientos que se adquieren y desarrollan; en esta área se trabaja cuando se imparten cursos de adiestramiento para incrementar sus habilidades.
- c) Área Afectiva: esta área propicia el conocimiento de la propia persona: valores, emociones, ideales, actitudes, sentimientos y preferencias que el individuo debe desarrollar e integrar a su personalidad; cuando en una organización se desea un cambio de actitud se modifica el área afectiva mediante cursos de desarrollo.

En las anteriores áreas de desarrollo se plasman los campos bajo los cuales se consideran que para efectuar un cambio en la persona y bien, con ello beneficiar a la empresa, se trabaja bajo los siguientes objetivos:

1.5.1. Objetivos del Desarrollo de los Recursos Humanos

Los principales objetivos según Ivancevich (2005) son:

1.5.1.1 Inducción

Con inducción nos referimos al objeto de encaminar al empleado en una dirección compatible con la misión, las metas y la cultura de la organización

El objetivo de la inducción es reducir la ansiedad, donde muchas veces la persona va con miedo ante lo desconocido del puesto a fallar o fracasar, se considerada también para ahorrar tiempo ya que la mala inducción le llevará al supervisor o colega aportar mayor tiempo del esperado para enseñarle al nuevo integrante a hacer su trabajo, por último los empleados con esto sabrán lo que la empresa espera de ellos.

1.5.1.2 Capacitación y Desarrollo.

En lo referente al desarrollo y capacitación del recurso humano, este debe responder a las necesidades tanto del personal como de la organización en donde exista una continuidad y no un aislamiento, determinado el fin, objetivos y tiempos.

La capacitación y el desarrollo son procesos con los cuales se pretende que el empleado adquiera la información y habilidades, para desarrollar eficazmente su trabajo

Es decir que, la capacitación y el desarrollo sirven para ayudar al empleado a que haga aportaciones positivas en la forma de un buen desempeño mediante las oportunidades de mejoría en sus conocimientos y habilidades y por ende sea reflejado en su ámbito laboral;

Otro punto importante es que, la capacitación no debe ser considerada como un simple requisito con el que se pierde tiempo y dinero sino que la capacitación debe ser vista como una inversión con múltiples beneficios, porque la capacitación es la

manera en que las empresas pueden ofrecer mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo a su personal.

Kossen (1995) expone que la capacitación es vista como un proceso sistemático de alteración en la conducta de los empleados a cumplir con las metas de la compañía; esta se relaciona con el aprendizaje, la adquisición de habilidades y competencias laborales que su resultado final sería una modificación conductual.

Lo anterior expuesto por el autor, proviene de una evaluación acertada de necesidades del empleado donde se utilizan diferentes técnicas como son las entrevistas, encuestas, revisiones de expedientes, observaciones y discusiones con directores y especialistas donde comúnmente arrojan información tal como que clase de capacitación se necesita, quien debe capacitarse y si la capacitación es la opción ideal.

Los objetivos de la capacitación son:

- a) Aumentar la producción
- b) Mejorar la calidad de la producción
- c) Disminuir los costos por desperdicios y mantenimiento de equipo
- d) Reducir el número y el costo de los accidentes
- e) Disminuir la rotación y el ausentismo y aumentar la satisfacción en los empleados
- f) Evitar que los empleados se vuelvan obsoletos.

Los métodos de capacitación de los empleados son:

- Capacitación en el trabajo: la cual incluye entrenamiento y asesoría, experiencias transitorias, transferencias y rotación.
- Capacitación fuera del trabajo: incluye el análisis, instrucción programada y tecnologías asistidas por computadora, como la realidad virtual, la multimedia, la enseñanza a distancia y video interactivo.

1.5.1.3 Planeación de Carrera.

Cabe mencionar que este punto más adelante se toma en cuenta como un capítulo anexo al marco teórico donde se profundizará en el tema, por lo cual se mencionará a grandes rasgos en este apartado.

El plan de carrera forma parte del Desarrollo de los Recursos Humanos por lo cual “una carrera es un conjunto de actividades y experiencias relacionadas con el trabajo (por ejemplo, puestos, deberes, decisiones e interpretaciones subjetivas sobre acontecimientos del trabajo) que se extienden por toda la vida laboral de una persona” (Jeffrey, 1987).

En esta definición Jeffrey (1987), nos da una respuesta concisa de la importancia de la carrera donde se plasma que el desarrollo de la persona como empleado consta de actitudes y conductas la cual es una secuencia constantes de actividades laborales, sin embargo cabe aclarar que aunque evidentemente el concepto de

carrera se refleja en el ámbito laboral también tiene una importancia relevante la vida personal fuera del trabajo.

1.5.1.4 Disciplina.

Para Lewin (2001) algunos de los problemas de Recursos Humanos más difíciles son los que atañen al manejo de empleados problemáticos o ineficaces.

Los problemas más difíciles de los empleados tienen en general varias causas; algunas de ellas son:

- a) Problema de inteligencia y conocimiento del trabajo
- b) Problemas emocionales
- c) Problemas de motivación
- d) Problemas físicos
- e) Problemas familiares
- f) Problemas causados por el grupo de trabajo
- g) Problemas originados en las políticas de la empresa
- h) Problemas surgidos de la sociedad y sus valores
- i) Problemas del contexto de trabajo

Estos problemas pueden modificarse mediante un proceso de disciplina que la empresa debe tomar en cuenta para obtener los resultados deseados; en este caso sería tener un empleado alineado a la normatividad de la empresa y no infrinja mediante su conducta alguna de ellas.

El proceso de disciplina comprende lo siguiente

- a) La empresa fija reglas y metas
- b) Estas reglas y metas se comunican a los empleados
- c) Se evalúa el comportamiento de los empleados
- d) El comportamiento indeseable se modifica, castiga, etcétera.
- e) Dependiendo del comportamiento, su gravedad y el número de faltas, el empleado puede ser despedido.

1.6. Outsourcing.

Posiblemente para muchas empresas sea un nuevo tema, pero para otras el término no le es extraño; para nuestra investigación es necesario destacar este punto posiblemente como un factor que impide el desarrollo del individuo que forma parte de una empresa y tiene que ser reemplazado por estos nuevos modelos de gestiones.

La traducción que da Gidrón y Rueda (1998) en su obra “Nuevos modelos de Gestión Empresarial” de esta expresión inglesa hace referencia al recurso y a fuentes externas para lograr el fin deseado, es decir que se presenta como una oportunidad para incorporar a la empresa una serie de capacidades que no dispone, las empresas que contratan este tipo de servicio dejan de gestionar internamente una serie de funciones administrativas y por ende con el empleado.

Las ventajas de la utilización del outsourcing se dividen en dos categorías; aquellas que buscan la consecución de resultados a corto plazo y aquellas que permiten afianzar la ventaja competitiva a largo plazo.

Cuando se somete a un proceso de outsourcing, sea del tipo que sea, afecta de una u otra forma a los empleados de la empresa debidamente a la resistencia al cambio de personal y a la complejidad intrínseca del individuo, en primer, lugar es necesario que los empleados acepten y se comprometan con el cambio.

El aumento hacia la tendencia del outsourcing va desde un servicio básico único, como administración de comedores, administración de inmuebles o computación hasta servicios más complejos y de mayor amplitud como telecomunicaciones y administración general. Actualmente los estudios revelan que el outsourcing esta creciendo, al mismo tiempo que los proveedores de servicios está ampliando su gama de ofertas.

De acuerdo a Rothery y Robertson (1996), el desarrollo del outsourcing es el resultado inevitable de muchas presiones, nuevas y mayores, sobre la industria y sobre todos los recursos de un mundo en donde ya no se pueden permitir las existencias reguladoras internas, ni múltiples niveles gerenciales. El proceso esta siendo impulsado tanto por la demanda, al buscar la gerencia mejores formas de hacer el trabajo rutinario, como por los proveedores de los servicios subcontratados, quienes se ofrecen a asumir las cargas de trabajo de sus clientes.

Las políticas de personal van a establecer, las políticas retributivas y de incentivos, los planes de formación y de desarrollo de la carrera profesional, los elementos para la evaluación del desempeño. De todos los elementos a establecer a través de las políticas de personal, el plan de desarrollo de carrera es especialmente crítico, sobre todo en aquellos casos en los que se haya acordado la transferencia de personal de la empresa a la compañía proveedora.

Las investigaciones indican que el subcontratar algunas actividades de la Administración de los Recursos Humanos es una ventaja competitiva, consideran que el outsourcing puede reducir costos, aumentar la flexibilidad y la contratación de un servicio especializado (Lever, 1997).

Recapitulando lo expuesto, se resume en la importancia de conocer los orígenes de la Administración de los recursos humanos ya que nos da pie a interpretar que desde sus orígenes las personas siempre han sido esenciales para las organizaciones, esenciales en el aspecto que este capital humano debe tener cada vez más conocimientos, habilidades y destrezas dentro de la industria para que con ello exista una competencia en el ramo laboral junto con otras organizaciones, para que tal efecto tenga resultado, las organizaciones tienen que planear sus recursos humanos donde interviene el reclutamiento, capacitación, inducción, planeación de carrera, entre otras, aunque no con ello se puede detener el avance de nuevos modelos de gestiones organizacionales es decir que cada vez son más las empresas que optan por contrataciones externas mediante agencias de empleo como el “outsourcing” donde una crítica personal es que estos nuevos modelos afectan al individuo en su

desarrollo como empleado y persona dentro de una organización, ya que se verán como un medio por el cual otra empresa muy ajena a la que pertenece requerirá de sus servicios y no tener ninguna responsabilidad laboral con este.

2. LA INFLUENCIA DE UN PLAN DE DESARROLLO DE CARRERA EN LA MOTIVACION Y SATISFACCION DE UN EMPLEADO

Una de las ciencias básicas del estudio de la conducta humana es la psicología, y uno de sus mayores intereses es el estudio de los procesos psicológicos tales como el aprendizaje, la personalidad y la motivación.

Es por ello que como señala James y Mazerolle (2002), estos procesos son vitales para lograr un entendimiento de la conducta organizacional que se examinará a detalle como siguiente punto.

2.1. Comportamiento Organizacional

Cuando se hace referencia a la conducta organizacional se esta hablando del estudio específico de individuos y grupos dentro de una estructura organizada (empresa).

Es por lo antes mencionado que, un punto de partida para entender la contribución importante del comportamiento organizacional a la motivación del individuo, primero se conozca su significado y según Morehead y Griffin (1995) el comportamiento organizacional *“es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la*

interacción entre las personas y la organización, y la organización misma y sus objetivos principales son explicar, predecir y controlar dicha conducta”.

Con esta definición Morehead y Griffn (1995) nos aterriza al ser humano dentro de un ambiente de trabajo donde la importancia de su conducta laboral recae entre una interacción empleado – empresa cuya finalidad es tener un sustento teórico para que dicha conducta sea controlada, explicada y predecida.

2.2 Motivación

La motivación es una de las tareas más complejas. Lo que para una persona considera una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil, inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los va a motivar.

El estudio científico de la motivación constituye un área de la Psicología actual, se ha dicho que una psicología en la que la motivación no ocupe un lugar central difícilmente puede calificarse de ciencia de la conducta. (Mayor, Tortosa. 1990)

En términos generales podría decirse que, la psicología propiamente como ciencia se enfoca a la conducta humana, sus orígenes psicobiológicos, psicosociales, psicodinámicos, etc; y que, en común acuerdo con el autor arriba mencionado la motivación funge un papel muy importante en el comportamiento humano; es por ello

que como se menciona al principio, la motivación es un proceso muy complejo difícilmente de generalizarse para todos los seres humanos.

Sin embargo, al considerar los 5 puntos de complejidad de la motivación que nos refiere Hodgetts y Steven (1981), nos muestra lo difícil que es medir y observar la motivación en un alto grado de seguridad; los 5 puntos se pueden sintetizar en los siguientes:

1. La causa o motivo que tiene una persona para realizar una acción específica no se puede ver, solo se puede inferir
2. Los individuos pueden tener una gran cantidad de necesidades o expectativas que cambien continuamente
3. Las personas satisfacen sus necesidades en formas distintas
4. La satisfacción de una necesidad particular puede conducir en realidad a un aumento en su intensidad
5. La conducta encaminada hacia las metas nos siempre conduce a la satisfacción de la necesidad.

No obstante, sin considerar las complejidades de la motivación, no hay duda de que el desempeño laboral es la “base” dentro de una empresa y que para obtener un desempeño favorable para la misma, esta debe tener dentro de la Planeación de Recursos Humanos un programa de estímulos e incentivos que motiven al empleado a resultados óptimos dentro de la organización.

2.2.1 Concepto de motivación

La palabra motivación se deriva del vocablo latino movere, que significa mover, para Dessler (1976) es “el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades”, Palmero, Fernández, Martínez, Chóliz (2002) la definen como “un proceso básico relacionado con la consecución de objetivos que tienen que ver con el mantenimiento o la mejoría de la vida de un organismo”, Chiavenato (2004) nos expone la motivación como “un proceso que parte de un requerimiento fisiológico o psicológico, una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o un incentivo. La clave para entender el proceso de motivación reside en el significado de las necesidades, los impulsos y los incentivos, y las relaciones entre ellos”.

A partir de las distintas perspectivas y definiciones de los autores expuestos, todos aluden que en la motivación existe una influencia de los factores internos y externos que impulsan y dirigen al individuo a un determinado comportamiento.

2.2.2 Definición de motivación desde el punto de vista de la planeación de carrera.

Para iniciar parece oportuno mencionar un breve párrafo que Fernández y Godefroy (1983) mencionan en su investigación “El cambio fundamental que se consigue con la Planeación de Recursos Humanos es el de concretar metas para cada persona que trabaja, así como acciones a realizar en Recursos Humanos, a fin de conseguir

un ambiente de Motivación y logro en el personal y de eficiencia en Recursos Humanos”.

Como se puede apreciar, este párrafo nos presenta muy claramente que la motivación es el resultado de un esfuerzo constante de Planeación de Recursos Humanos, una planeación que con base en hechos y acciones, y no en promesas y palabras bonitas, establece objetivos, metas y oportunidades para todos los que forman parte de la empresa.

2.3 La motivación y el desempeño

La motivación según Ivancevich y Donnelly (1987), es una importante determinante del desempeño individual, aunque también hay otras como el esfuerzo dedicado, la capacidad y la experiencia. La cuestión de que algunos empleados se desempeñen mejor que otros, ha sido motivo de muchas investigaciones.

Cuando se habla de Desempeño y Motivación se debe estar consciente que el acto de tratar o estar motivado no conduce inevitablemente a la ejecución deseada. Muchos individuos ambiciosos que trabajan duramente, no logran alcanzar las metas de sus carreras, y muchas firmas van a la bancarrota a pesar de su esfuerzo sincero por mantener el negocio. La explicación más básica de la relación entre Motivación y Desempeño señala que:

DESEMPEÑO = HABILIDAD + MOTIVACION

Se necesitan habilidades apropiadas para lograr aquello para lo cual nos sentimos motivados. El Desempeño nos habla Maccoby (1989) esta determinado por un mínimo de 4 factores, sólo uno de los cuales es la motivación, estos factores son:

1. Comprender las expectativas del trabajo
2. Tener las habilidades requeridas
3. *Sentirse motivado a hacer lo que se requiere*
4. Trabajar en un medio ambiente que permita que la atención pueda traducirse en ejecución

Como se ve en el tercer punto la motivación recae su importancia en lo que mueve al individuo a desempeñar determinada tarea y, si consideramos este punto como partida para fundamentar que el desempeño del trabajador tiene que ver como se le motiva para ejecutarlo aunado a otros factores como se señalan previamente.

2.4 El proceso motivacional y las variables que influyen en el.

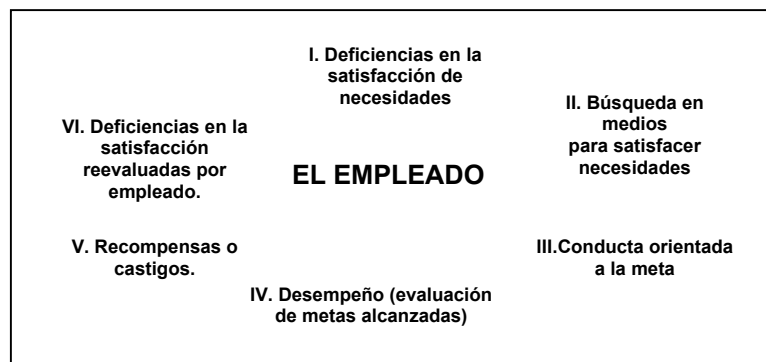


Figura 1. Modelo integrado del Proceso Motivacional. **Fuente:** Gibson, Ivancevich, Donnely, James (1987). Organización, Conducta, Estructura., México: Interamericana.

El proceso motivacional aquí presentado permite señalar de que manera el empleado al contar con ciertas deficiencias en la satisfacción de sus necesidades acude a buscar distintos medios que satisfagan estas necesidades y una vez que ha elegido el curso de acción a seguir, genera una conducta determinada que permita que sus deficiencias sean satisfechas, sin embargo, el proceso motivacional no termina ahí, lo importante es que una vez que se ha presentado dicha conducta, exista una evaluación de su desempeño con el fin de revisar si se han alcanzado las metas establecidas o no. La empresa debe contar con su sistema de recompensas o castigos que guíe al empleado y le permita conocer si su conducta es la adecuada. Finalmente, el empleado hace una reevaluación y si las deficiencias o necesidades anteriores fueron satisfechas, surgirán otras nuevas que inicien constantemente el proceso motivacional.

Como podemos ver, el proceso motivacional es un proceso continuo que todas las personas vivimos diariamente y aunque la satisfacción de necesidades no es tan sencilla como se presenta aquí, permite explicar cada una de las fases de la motivación.

Cabe señalar que en este proceso influyen variables como son:

- El esfuerzo, que se refiere a la energía que despliega una persona cuando lleva a cabo una tarea.
- La capacidad, que es la que indica sus aptitudes, como la inteligencia y la destreza. La cantidad de esfuerzo desplegado se relaciona hasta cierto grado

con la capacidad, de tal forma, que un empleado carezca de la aptitud para analizar un problema no ejercerá probablemente mucho esfuerzo para resolverlo.

- Las variables organizacionales también influyen en el proceso motivacional, son variables el diseño de puesto, el alcance del control, el estilo del jefe, las afiliaciones grupales de la persona y la tecnología.
- La satisfacción que se utiliza para analizar los resultados que haya experimentado un empleado, por lo tanto, se define como una consecuencia de recompensas y castigos asociados a un desempeño pasado.

2.5. Teorías motivacionales

En específico el concepto de motivación – organización cubre un gran número de preguntas que tienen sus respuestas primero con la motivación del empleado como individuo. (Miner, 1993)

Haciendo énfasis a lo que alude Miner, la importancia de que el trabajador satisfaga o no algunas de sus necesidades se expone a continuación con las diferentes teorías que nos hablan de la motivación del empleado dentro de su área laboral; esto nos ayudará a tener un panorama amplio de las necesidades del empleado como ser humano.

2.5.1 Teorías del contenido

Estas teorías se enfocan en aquellos factores que están dentro de la persona y que activan, dirigen, sostienen y detienen la conducta. Estas teorías son la Jerarquía de Necesidades de Maslow, la Teoría de dos factores de Herzberg y la Teoría del logro de McClelland.

2.5.1.1. Teoría de Maslow

El Dr. Abraham Maslow nació el 1º de Abril de 1908 en Brooklyn, Nueva York postuló que el hombre posee una escala de necesidades y que cada una de ellas se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediato inferior esta razonablemente satisfecha. (Dessler, 1991)

Maslow (1988) en su obra “El ser autorrealizado. Hacia una psicología del ser”, refiere que cada uno de nosotros posee una naturaleza interna base esencialmente biológica que es hasta cierto punto “natural” intrínseca, innata y en un sentido inmutable.

Este supuesto básico que Maslow refiere, eran apenas estudiados y demostrados iniciando con ello un estudio a profundidad de la naturaleza del hombre.

Las necesidades que identificó Maslow fueron las siguientes:

- Necesidades Fisiológicas: Son aquellas ubicadas en la primer base de la pirámide y que son de vital importancia. En este nivel están las necesidades de alimentación, de sueño y reposo, de abrigo, el deseo sexual, etc., que se requieren para mantener el cuerpo en un estado de equilibrio. Están relacionadas con la supervivencia del individuo y la preservación de la especie. Cuando algunas de estas necesidades no son satisfechas dominan la dirección del comportamiento.
- Necesidades de Seguridad: Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Son las necesidades de seguridad o de estabilidad, la búsqueda de protección contra la amenaza o privacidad. Esta necesidad tiene gran importancia en el comportamiento humano, toda vez que el empleado está siempre en relación de dependencia con la empresa, en lo que a acciones administrativas arbitrarias o decisiones incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en el empleado.
- Necesidades Sociales: Entre las cuales están las necesidades de asociación, participación, de aceptación, de afecto y amor. Cuando estas necesidades no son suficientemente satisfechas, el individuo se vuelve resistente, antagónico y hostil con relación a las personas que le rodean. La frustración de las necesidades de amor y de afecto conduce a la falta de adaptación social y a la soledad; las necesidades de dar y recibir afecto son importantes fuerzas motivadoras del comportamiento humano.
- Necesidades de Estima: Están relacionadas como el individuo se ve y se evalúa. Involucran la autopercepción, autoconfianza, la necesidad de aprobación social, de respeto, de status, de prestigio y de consideración.

Implican también el deseo de fuerza y de adecuación, de confianza frente al mundo, independencia y autonomía. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de valor, prestigio, capacidad y utilidad y su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, dependencia y desamparo.

- Necesidades de Autorrealización: Son las necesidades humanas más elevadas y que están en la cumbre de la jerarquía, son las necesidades de realizar su propio potencial y de autodesarrollarse continuamente. Esta tendencia generalmente se expresa a través del impulso de la persona de ser cada vez más y de tender a ser todo lo que puede ser.

El estudio de Maslow de la naturaleza humana le llevo a las siguientes conclusiones (Maslow, 1991)

1. Los seres humanos tienen una tendencia innata a moverse hacia los niveles superiores de salud, creatividad y autosatisfacción.
2. La neurosis se puede considerar como un bloqueo de la tendencia hacia la autorrealización.
3. La evolución de la sociedad sinérgica (sociedad en la que todos los individuos pueden alcanzar un alto nivel de autodesarrollo, sin limitar la libertad del otro) es un proceso natural y esencial.
4. La eficacia del trabajo y el crecimiento personal no son incompatibles, en realidad el proceso de autorrealización conduce a cada individuo a los niveles más altos de eficiencia.

En resumen, en esta primera teoría Maslow se enfoca a la jerarquización de las necesidades mediante diferentes categorías, las cuales el individuo debe satisfacer cada una para pasar a la siguiente jerarquía, donde la satisfacción de necesidades humanas son indispensables para la salud tanto física como psicológica. De esta manera se expone la base fundamental para estudiar las siguientes teorías motivacionales enfocadas al individuo dentro de su entorno laboral que de alguna manera se apoyan y comparten ideas semejantes a la Teoría de Maslow.

2.5.1.2. Teoría de los factores de Herzberg

Frederick Herzberg; psicólogo y consultor norteamericano. Profesor de la universidad de UTAH; formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

La idea de Herzberg era producir condiciones satisfactorias en el ambiente del trabajo y evitar que se originen aquellas que sean insatisfactorias.

Dicha teoría se basa en los siguientes aspectos:

- Factores Higiénicos o Factores Extrínsecos:

Se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Estos factores higiénicos, por ser administrados y decididos por la empresa, están fuera de control de las personas. Los principales factores de este tipo son: el sueldo, los beneficios sociales, la supervisión y/o dirección de los supervisores, las condiciones físicas y ambientales

del trabajo, las relaciones entre la empresa y los individuos que en ella trabajan. Son factores de contorno que circundan al individuo. (Spector, 2002)

De acuerdo con las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados. Por el contrario, cuando los factores extrínsecos son pésimos provocan la insatisfacción de los empleados.

- Factores Motivacionales o factores Intrínsecos:

Estos factores están bajo el control del individuo pues está relacionado con aquellos que él hace y desempeña. Los factores Intrínsecos involucran los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento humano, es mucho más profundo y estable. Esta teoría afirma que la satisfacción en el cargo es función del contenido del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o satisficentes. Por otro lado la insatisfacción en el cargo es función del contexto, del ambiente de trabajo, del sueldo y del contorno en general que rodea al cargo: son los factores higiénicos o insatisficentes (Chiavenato, 1997).

Herzberg afirma que la mejor manera de motivar a un empleado es proporcionarle los niveles adecuados de factores motivacionales, ya que los factores de higiene por muy favorables que sean no pueden traducirse en motivación, los factores de motivación pueden conducir a la satisfacción pero su ausencia solo generaría ausencia de satisfacción

2.5.1.3. Teoría de los tres factores de David C. McClelland:

Según Genescá (1977), donde habla de la Teoría de McClelland un motivo es “una fuerte asociación afectiva caracterizada por una anticipación de meta y basada en pasadas asociaciones de ciertas claves con el placer y el dolor”. Es decir, que el hombre está motivado a realizar aquellos actos o comportamientos que le haya sido placenteros o evitar aquellas en las que experimento dolor, infelicidad o desagrado.

McClelland formula su teoría motivacional sobre la base de los siguientes tres factores:

- Factor de Realización o Logro:

La necesidad de logro puede definirse según Genescá (1977) como un deseo de la persona de hacer las cosas bien, de tener éxito en sus realizaciones y de alcanzar ciertos estándares de excelencia.

Tomando en cuenta esta definición, se puede decir que las personas motivadas por este factor desean lograr cosas, se planean metas que persiguen con el fin de realizar algo con la mira de alcanzarlas.

- Factor de Afiliación:

Los motivados por afiliación están más interesados en establecer contactos personales, en la necesidad de relacionarse con otras personas, en otras palabras en socializarse. Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren

situaciones de cooperación y no de competición, desean relaciones que involucren comprensión recíproca.

- Factor de Poder:

Los individuos motivados por el poder tratan de influir sobre las demás personas ya que esa influencia en el ser humano incrementa el deseo de superación y de realización. Representa el deseo de tener efecto, de ejercer influencia y de controlar a otras personas, estas personas tienden a preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz

Chiavenato (2004) expone que, estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas como resultado de las experiencias de cada persona y que el resultado de este proceso de aprendizaje es que las personas desarrollen patrones únicos de necesidades que afecten su comportamiento y desempeño; es decir que, las propias experiencias personales afecta la conducta y el desempeño ya sea en su vida cotidiana o personal.

2.5.2 Teorías del proceso

Estas teorías proporcionan la descripción y el análisis del proceso, es decir, de cómo es activada, dirigida, sostenida y detenida la conducta. Estas son: la Teoría Contingencial de Vroom, la Teoría de la Equidad de Adams y la Teoría de Metas de Locke.

2.5.2.1 Teoría contingencial de Victor Vroom

Esta teoría se denomina Modelo contingencial de motivación, ya que resalta las diferencias entre las personas y cargos. La teoría de Vroom está basada en la motivación individual, la cual para ser producida depende de los objetivos particulares y de la percepción del desempeño como un medio para alcanzar dichos objetivos.

Para Vroom, el nivel de productividad individual depende de tres factores básicos que actúan dentro de la persona:

- Los objetivos individuales, la fuerza del deseo de alcanzar los objetivos.
- La relación existente entre productividad y el alcance de los objetivos individuales.
- La capacidad de la persona para influir su propio nivel de productividad.

Según esta teoría, estos tres factores determinan la motivación del individuo en un determinado momento. Este modelo se basa en la hipótesis de que la motivación sea un proceso que canaliza las elecciones entre los comportamientos.

Vroom también postula que la motivación o fuerza es una función matemática de tres tipos de cogniciones a lo que la ecuación relacionada es la siguiente:

$$\text{Fuerza} = \text{Expectativas} \times \sum (\text{valencia} \times \text{instrumentalidades})$$

Donde Cary Cooper L. and Locke Edwin A. (2000) nos describe que:

- La Fuerza representa la motivación que debe invertir la persona en una conducta o secuencia de conductas relacionadas con el desempeño laboral.
- La Expectativa es la autoestima o confianza que se tiene una persona a si misma para realizar una tarea a un nivel específico
- La probabilidad subjetiva. Implica que las personas pueden variar en la certeza de sus ideas, es decir, una probabilidad subjetiva de cero denota que la persona esta segura de que no podrá realizar cierta tarea con éxito, una probabilidad subjetiva de 1.0 implica que el individuo esta completamente convencido de que si podrá realizar la tarea con éxito.
- La Valencia es el valor de la recompensa que se otorga a una persona y también es el grado en que el individuo desea o quiere algo, en el entorno laboral el dinero es la recompensa más frecuente, el cual puede tener diferente niveles de valencia según las características del empleado.
- La instrumentalidad es la probabilidad subjetiva de que una conducta determinada resulte en un estímulo específico.

En conclusión Vroom afirma que la motivación de un individuo y su esfuerzo podrán influenciarlo a notar que sus acciones pueden alterar su nivel de desempeño, es decir que las personas observarán un buen desempeño cuando sus esfuerzos mejoren su rendimiento que se vera reflejado en recompensas las cuales son sus metas a alcanzar.

2.5.2.2. Teoría de la equidad Stacy Adams

Según Adams, los empleados que se perciban en situaciones poco equitativas dentro del área laboral tenderán a sentir insatisfacción y tensión emocional, esta teoría se desarrolló para especificar las condiciones bajo las que ocurre la inequidad y como reducir las tensiones emocionales.

Landy y Jeffrey (2005) nos definen la inequidad como un estado psicológico que se origina al momento de que el trabajador se compara con otros compañeros de trabajo en los aspectos de **beneficios** que se reciben como las recompensas de la organización por su trabajo (salario, prestaciones, el puesto, el buen trato y el placer en el trabajo) y **aportaciones**, las cuales son las contribuciones que hace el empleado a la organización (tareas que realiza, experiencia y habilidades).

Adams propuso que las personas en su área laboral siempre están en función de la “comparación con los demás” (compañeros de trabajo u otras personas con las que el individuo se compara para determinar la equidad percibida), es decir calculan lo que invierten en su trabajo y lo que reciben de él con lo que reciben sus compañeros, es decir, si su beneficio/aportación es idéntica en comparación con los demás no habrá tensión pues existirá una equidad.

En resumen, esta teoría ayuda a relevar la importancia del trato justo y equitativo en las organizaciones para con sus empleados, aunque una crítica sería que no se puede pronosticar a quien escogerán los empleados como objeto de comparación. Sin embargo, a pesar de estas limitaciones, proporciona un modelo relativamente

simple para ayudar a explicar y predecir las actitudes de los empleados con respecto a las recompensas.

2.5.2.3. Teoría del establecimiento de metas - Locke

Esta teoría se enfoca al concepto general de meta adaptándola a la motivación en el trabajo; una meta es considerada como una fuerza motivacional y los individuos que establecen metas específicas y difíciles se desempeñan mejor que los que no lo hacen o que simplemente adoptan la meta de “hacer lo mejor posible”. (Landy y Jeffrey, 2005)

Como ser humano, todos enfocamos nuestra conducta dirigida hacia una meta, estas metas difieren de un individuo a otro, por muy sencillas que parezca para la persona dicha meta a llegar puede a ser difícil de alcanzar.

Este modelo hace una distinción entre la aceptación de las metas y el compromiso con ellas, donde aceptar una meta implica que ya ha sido asignada previamente y el compromiso implica no solo la asignación de ellas sino que también pueden ser auto-impuestas regulando así el deber con el compromiso.

Locke y Henne (1986) señalan cuatro formas en que las metas pueden modificar la conducta: primero, dirigen la atención y la acción a las conductas que servirán para alcanzar la meta (según las perspectivas de las personas). Segundo, las metas movilizan el esfuerzo en el sentido de que la persona concentra todas sus energías en dicho esfuerzo. Tercero, las metas incrementan la persistencia, lo que resulta una mayor inversión en las conductas necesarias para alcanzar el objetivo planteado y

cuarto, las metas pueden motivar la búsqueda de nuevas estrategias efectivas para alcanzarlas.

Son varios los factores para que dichas metas puedan dar un impacto efectivo en el desempeño laboral. (Locke y Henne, 1986)

1. El empleado debe contraer un compromiso con la meta, es decir, que sea aceptada.
2. Retroalimentación, donde le permitirá al empleado conocer si su comportamiento conducen a la consecución de las metas.
3. Metas difíciles y desafiantes – mejor desempeño laboral, hasta el punto que la persona trabaje con el límite de sus capacidades
4. Metas específicas que permitan a la persona saber cuando las ha conseguido.

Estos conceptos han sido importantes para aplicar programa de fijación de metas con el fin de mejorar las actitudes de los empleados hacia la organización, la supervisión y el puesto. Esta Teoría difiere de los enfoques de la Teoría de Contingencia o la de Equidad ya que, aunque los incentivos y recompensas pueden influir en la aceptación de las metas o en el empeño que se ponga para alcanzarlas, el factor más importante es la Meta. Lo que si es evidente en cuanto a esta Teoría, es que aquellos que aceptan y se comprometen con metas difíciles tienen un mejor desempeño.

2.5.3. Otras teorías motivacionales

2.5.31. Teoría X y Y de Douglas McGregor:

La teoría de McGregor, es una teoría de las relaciones humanas que se ocupa de la interacción de supervisores y subordinados, se basa en la comparación de dos tipos de comportamiento humano: El tradicional o X y el moderno o Y. (Peña, 1999)

- **Teoría X**

Se refiere a la forma tradicional de administrar el comportamiento humano donde se especifica que el hombre es perezoso, evita el trabajo o rinde lo menos posible a cambio de recompensas salariales o materiales; le falta ambición, evitando la responsabilidad; es egocéntrico dando preferencia a sus objetivos personales que los propuestos por la organización; se resiste al cambio y su dependencia lo hace incapaz del autocontrol y la autodisciplina.

Peña (1999), en su obra “La psicología y la empresa: el factor humano” nos expone tres principios bajo los cuales la teoría “X” de Mc Gregor se desarrolla:

X-1 “El ser humano siente una gran repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda”

X -2 “ Debido a esta tendencia humana a rehuir del trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con sanciones para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización”

X – 3 “ El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad”

- **Teoría Y**

La teoría Y está basada en las nuevas conceptualizaciones sobre el comportamiento humano, donde es esencial la no-discriminación de la naturaleza humana, donde el hombre promedio no evita el trabajo, siendo el trabajo, una fuente de recompensas y de satisfacción o de castigo; no son pasivos a los intereses de la empresa; tienen motivación básica, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuado y capacidad para asumir responsabilidades; coloca la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos de la empresa y capaz de un alto grado de imaginación y creatividad.

En la teoría Y, Peña (1999) expone que Mc Gregor incluye los siguientes planteamientos.

Y-1 “El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso”

Y-2 “El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete”

Y-3 “Se vincula voluntariamente a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro”

Y-4 “El ser humano corriente no solo se habitúa a aceptar responsabilidades sino a buscar nuevas””

Y-5 “La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio, la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grande, no pequeños, sectores de la población”

Y-6 “En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades del ser humano están siendo utilizadas solamente en partes”

En esta teoría se hace énfasis en el establecimiento de metas y objetivos para los empleados y el rol de los supervisores consiste en brindar ayuda mediante eliminar obstáculos y proporcionar orientación.

No obstante, existen personas y gerentes dentro del área laboral que aún suelen desarrollarse dentro de la teoría X, es por ello que se plantea que en la actualidad a medida que las organizaciones sufren la presión de reducir costos mediante la reducción de sus plantillas productivas, se torna necesario brindar más responsabilidades a los empleados de los niveles inferiores. Esto requerirá la adopción de la teoría Y. (Spector, 2002)

2.5.3.3 Teoría de la expectativa de Edward E. Lawler:

Su teoría recae en el esfuerzo o la motivación como un resultado de lo atractivo que sea la recompensa y la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y pago. Su teoría tiene su fundamento en la determinación de dos variables: el desempeño y la recompensa para la motivación efectiva de un empleado.

Lawler encontró dos bases sólidas para su teoría, según nos expone Chiavenato en su obra "Comportamiento Organizacional" (2004):

1. Las personas desean dinero porque éste no sólo permite satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino que brinda condiciones para satisfacer las necesidades sociales, las de estima y las de realización personal. El dinero es un medio y no un fin en sí.

2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo posible y necesario para obtener más dinero, entonces seguramente se desempeñarán lo mejor posible.

Estas bases nos exponen que la persona busca la recompensa económica como un medio para satisfacer diversas necesidades personales y que a medida que vea que su desempeño puede incrementar la recompensa económica, este incrementará el nivel de su desempeño para obtener una mejoría monetaria. Es decir, que en el aspecto laboral, el dinero puede ser un poderoso motivador si las personas piensan que existe una relación directa entre el desempeño y el consecuente aumento de remuneración

Las conclusiones de Lawler son las siguientes:

- Las personas desean dinero porque les permite solamente la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, y también da condiciones totales para la satisfacción de las necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

- Los individuos creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener dinero.
- Siempre y cuando las personas creen que existe una relación entre las diferencias de remuneración y el desempeño, el dinero será un excelente motivador.

2.5.3.5. Teoría de la esperabilidad de los seres humanos de Klineberg:

La mayoría de los individuos se tornan curiosos, agresivos, amables o materialistas determinado por ciertas condiciones, motivos que son característicos en cualquier individuo.

El concepto de esperabilidad, que significa esperar que una conducta o motivo aparezca en un determinado ser humano tiene otra ventaja sobre el de instinto, este concepto fue reformulado por Klineberg en 1940, quien enumera tres criterios para juzgar el grado de esperabilidad:

- a. Continuidad entre una forma particular de conducta y la de las otras especies biológicas, donde las conductas de los humanos más esperables son aquellas que no son compartidas con otras especies.
- b. Una base bioquímica o fisiológica de cualquier actividad específica servirá también de evidencia en el mismo sentido; mostrará que existe en el organismo una condición que predispone a esa actividad.
- c. Universalidad. El descubrimiento de una forma de conducta común a todas las sociedades humanas a pesar de las variaciones de sus culturas constituirá una fuerte evidencia a favor de la esperabilidad.

Klineberg presenta una clasificación de cuatro grados de esperabilidad:

Motivos totalmente esperables: los cuales ocurren en individuos que tienen edad suficiente como para haberlos adquiridos y basado en dos condiciones:

- * La tendencia debe ser esperable en grado absoluto.
- * El ambiente debe brindar la seguridad hacia lo cual está dirigido el motivo.

Motivos muy esperables: no son esperables en grado absoluto y aparecen según dos condiciones:

- * Se basa en la tendencia natural pero no es necesaria a la supervivencia del hombre tales como la sexual o el sentimiento posmaternal.
- * Cuando las condiciones del ambiente son tan útiles como los recursos que puedan satisfacer los motivos esperables que generalmente se adquieren a través de metas entre esas podemos mencionar las vestimentas.

Motivos de gran esperabilidad: son las de desear pertenecer y el de ser aprobado por los demás y no corresponden a ninguna tendencia específica y su esperabilidad depende del cambio de condiciones que están siempre presentes en los ambientes humanos.

Motivos relativamente no esperables: son aquellos que aún siendo comunes no aparecen en muchos individuos y cuya esperabilidad depende de las condiciones

apropiadas del ambiente entre las que podemos mencionar la propiedad de objetos físicos, danzas y formulas mágicas.

2.5.3.6. La teoría z de William Ouchi

Ouchi propone un método administrativo basado en la práctica japonesa, donde la teoría Z muestra que el empleo a largo plazo representa la base de las organizaciones efectivas, es decir las personas se sentirán seguras que su desarrollo laboral sea dentro de una misma organización, estas suelen manifestar niveles de compromiso más altos, mostrando mayor disposición a esforzarse en bien del éxito de sus organizaciones en virtud de que les aguarda una participación significativa en el éxito a largo plazo de sus empleados.

Las características del empleo de por vida como la confianza, la lealtad a la firma y la entrega del individuo a su trabajo después de transcurridos gran parte de sus años productivos, son los fundamentos de la Teoría Z. (Ouchi,1982) Es decir que, las empresas japonesas adoptan para el éxito de sus empresas estas políticas donde el empleado tiende a mostrar actitudes favorables ante este tipo de sacrificios donde se emplean prácticas administrativas que promueven la confianza con el entendido de que este tipo de sacrificios serán recompensados en el futuro de forma monetaria.

Una característica importante de las empresas japonesas es que logran desarrollar carreras individuales. (Ouchi, 1982)

Una crítica a esta teoría japonesa es que, aunque sus empleados puedan tener un trabajo de por vida y formar trayectorias de carrera, esto último lo harán dentro de

una misma empresa y en diferentes especialidades, no obstante la vida laboral cierra su ciclo hasta los 55 años donde no hay mas oportunidades de ser empleados nuevamente.

Finalizando este capitulado hemos de destacar que, las personas constituyen el recurso mas valioso de una empresa y es necesario reconocer a la persona como un ser dotado de características propias de personalidad, motivaciones, valores personales; y también un recurso dotado de habilidades, capacidades y conocimientos. A pesar de que estas diferentes perspectivas teóricas visualicen la motivación desde diferentes enfoques, no son incompatibles ya que todas enfocan su estudio al potencial humano, es decir conocer sus necesidades personales que impulsen a una acción determinada, originada de una motivación ya sea extrínseca o intrínseca que apoye al hombre-empresa para obtener sinergia en ambas partes y sobre todo establecer la motivación como un proceso de satisfacción de algunas de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para él mismo.

PLAN DE DESARROLLO DE CARRERA

3.1. Planeación de carrera

3.1.1. Definición

El término de planeación de carrera ha sido estudiado por diversos autores, los cuales han establecido sus propios análisis y definiciones que se señalan a continuación:

Para Casares y Siliceo (1992) la carrera es un camino personal donde los conocimientos, las herramientas técnicas y científicas y las estrategias de trabajo son instrumentos en la formación del propio camino personal.

En tanto que, Greenhaus (1987) dio una definición concisa de carrera donde la conceptualiza como “un conjunto de actividades y experiencias relacionadas con el trabajo (puestos, deberes, decisiones e interpretaciones subjetivas sobre acontecimientos del trabajo) que se extiende por toda la vida laboral de una persona”.

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

Sin embargo, Sikula (1991) define el desarrollo de carrera como “una secuencia de experiencias educativas, personales y vocacionales que una persona planea, dirige o participa durante su vida laboral”.

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

Así mismo, Cerda (1992) señala a la planeación de carrera como “un proceso mediante el cual se logran los objetivos del individuo y de la organización durante la trayectoria laboral de una persona.

Por último, Martínez (1990) la define como “armonizar los intereses del personal y de la organización. Su objetivo principal es determinar y encauzar el potencial humano, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia, con los objetivos y la cultura de la organización”.

Como hemos visto en las definiciones anteriores, la mayoría de los autores utilizan conceptos similares, donde destacan que una carrera consta de actitudes y conductas como una secuencia constante de actividades laborales. Sin embargo, debe tomarse en cuenta que la vida y los diferentes papeles que el individuo desempeña fuera del trabajo son importantes en el desarrollo de la carrera laboral.

Antiguamente la concepción de carrera era sólo la de aportar un servicio a una organización o patrón, en la actualidad es igualmente importante encontrar un lugar de trabajo donde seguir y enriquecer la propia carrera, el propio camino personal, profesional y social. Actualmente la carrera es un camino de maduración, de crecimiento en conocimientos, habilidades y responsabilidades sobre la propia vida, aprovechando y respondiendo a las continuas oportunidades que emergen alrededor del individuo.

Así mismo, la carrera incluye los estudios o preparación académica e integra las capacidades laborales, los nuevos aprendizajes, los cambios personales sobre la propia imagen, las metas y valores, así como la respuesta a las nuevas oportunidades y cambios tanto sociales como laborales.

3.2. Objetivos de la Planeación de Carrera

Las personas siempre han tenido una carrera dentro de una organización, pero sólo hasta hace poco se ha prestado seria atención al desarrollo de las carreras y a la planeación que se necesita para lograr la satisfacción profesional.

Es por lo antes expuesto que, para guiar al potencial humano dentro de la organización es importante que se desarrollen sus conocimientos, habilidades y actitudes en relación con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización según lo señala Casares y Siliceo (1982) en su obra "Planeación de vida y carrera".

De acuerdo a Casares y Siliceo (1982) se determinan los objetivos de la planeación de carrera en tres módulos importantes:

1. Módulo de evaluación y desarrollo del potencial.

Este es un medio para iniciar programas de desarrollo personal que se basa en una evaluación objetiva de la interacción del medio ambiente y el individuo. El resultado de esta evaluación es la base para que la persona pueda elaborar su plan de carrera y que le permita lograr más rápidamente sus metas de vida y trabajo.

Los objetivos principales de este modulo son:

- a) identificar habilidades y deficiencias del personal cuya finalidad es establecer programas de desarrollo y preparación para enfrentar eficazmente mayores responsabilidades.
- b) Ayudar al personal a desarrollar sus capacidades, recibiendo retroalimentación individual y grupal respecto a sus fuerzas, habilidades, destrezas y deficiencias.
- c) Oportunidad de intercambiar experiencias y puntos de vista al enfrentarse a la solución de casos prácticos.

2. Módulo de planeación de vida y carrera

Este modulo se da una vez obtenidos los resultados del módulo anterior, donde su finalidad es que el individuo tenga como meta encontrar en su actual puesto un enriquecimiento de manera personal, grupal y organizacional.

Los objetivos principales de estos módulos son:

- a) Motivar al personal a una revisión crítica de la trayectoria vital y laboral
- b) Proporcionar los criterios y elementos técnicos requeridos para una objetiva revisión de la experiencia vivida en los ámbitos personal y laboral.
- c) Proporcionar los conocimientos y técnicas necesarias para la fijación de objetivos cuantificados que hagan realidad los intereses, deseos y motivaciones del personal
- d) Entrenar al personal para la adquisición de las habilidades tendientes a identificar los recursos y potencial de que disponen, así como para el adecuado manejo de las limitaciones que los caracterizan.
- e) Orientar y entrenar al personal en la obtención de las destrezas requeridas para la óptima selección e implementación de los cursos de acción pertinentes al logro eficaz de las metas trazadas en el plan de vida y trabajo.

3. Módulo de seguimiento

Aquí enfatiza la importancia de dar un seguimiento adecuado para la actualización de los conocimientos y desarrollo del personal tanto profesionalmente como de manera personal.

3.3 Beneficios de la Planeacion de Carrera.

El desarrollo de la planificación de carrera como se ha retomado anteriormente es, el proceso de formular objetivos que se desean lograr a través de la vida laboral, es por ello que muchas empresas han tomado la decisión de ayudar a sus empleados a tomar decisiones sobre su carrera ya que esto les llevará a una mayor satisfacción y lealtad en la organización.

En total acuerdo con los autores Dolan, Schuker y Cabrera (1999), sus beneficios aportados a la organización son múltiples, empezando por el desarrollo del propio empleado los cuales se pueden reflejar en el:

- Evita la frustración en los empleados, dado que existe una perspectiva de desarrollo
- Aumento de la satisfacción con su puesto de trabajo y mejoraría de la calidad de vida laboral
- Ayuda al empleado a descubrir nuevos intereses.
- Aumenta la efectividad del rendimiento del empleado en el puesto de trabajo.

- Evita que queden obsoletos los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado.
- Genera una igualdad de oportunidades de empleo

A partir de estos beneficios expuestos para el desarrollo del empleado se relaciona con el punto de vista motivacional donde interactúan los aspectos de conocerse a si mismo y al entorno e identificarse con el propio puesto de trabajo, la organización y la profesión, donde el apoyo de la alta gerencia es fundamental para facilitar su desarrollo.

En tanto que, los beneficios expuestos para la organización de un desarrollo de plan de carrera son los siguientes:

- La empresa puede disponer información veraz sobre las características del personal activo en la empresa
- Se cuenta con más elementos para reconocer y diferenciar el desempeño sobresaliente de los empleados
- Se dispone de antemano de reemplazos para los puestos
- Reduce los costes derivados de la rotación de personal
- Aumenta la productividad del empleado
- Se potencia la eficiencia
- Permite coordinar estrategias generales de la organización con las necesidades del personal
- Permite desarrollar a los empleados con potencial de promoción

Retomando estos beneficios para la organización, Werther y Davis (2000) señalan que el departamento de recursos humanos debe tomar decisiones de ubicación, técnicas de capacitación y desarrollo, y participar en forma activa en la planeación de la carrera profesional para mantener un suministro adecuado de recursos humanos.

3.4 Modelos de la Planeación de Carrera

Enseguida se presentan cuatro modelos de planeación de carrera, donde los diferentes autores expuestos nos comparten sus puntos de vista sobre dicho tema:

3.4.1 Modelo de Edgar H. Schein.

Schein concibe que toda persona dentro de una organización puede ir avanzando a través de un plan de carrera, desde que ingresa a la compañía hasta que se retira de ella, el autor muestra como se puede relacionar en forma explícita la planeación de recursos humanos con las actividades de planeación de una organización, concibe a la planeación de carrera como un enfoque de interacción del individuo y la organización a través del tiempo

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

1. Planeación de colocación: este decide el tipo de trabajo que va a realizar y la forma de conseguir los recursos humanos necesarios
2. Planeación de crecimiento y desarrollo: encuentran la forma de optimizar los recursos humanos
3. Planeación de la estabilización y la salida: buscan la forma de mantener la motivación del personal.
4. Planeación del reemplazo: Decide sobre cual es el mejor sistema para sustituir al personal.

Con estos puntos, el modelo de Schein, opina que el recurso humano no es pasivo ni estable y si tienen gran influencia en el logro de objetivos de la organización por lo cual este modelo hace una relación entre la carrera individual y organizacional y, propone un sistema global que busque cubrir tanto las necesidades de la empresa como la de los recursos humanos.

3.4.2 Modelo de Gordon Mc. Beath

La planeación de carrera para Gordon Mc Beath (1981) consiste en ajustar lo mejor posible los requerimientos de la empresa para lograr el rango máximo de desarrollo del potencial humano, buscando la satisfacción de estos últimos.

Beath (1981) hace énfasis en que, para lograr una buena planeación de carrera es necesario contar con la información tanto presente como futura de los siguientes puntos:

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

Lo anterior mencionado se refiere a los aspectos a considerar para la planeación de carrera que debe tomar puntos de vistas longitudinales en cuestiones de conocimientos teóricos y prácticos dentro de una organización.

Este modelo también aporta que, es necesario llevar a cabo una comparación de los empleados, definiendo cual es su constitución en el momento actual y cuál después del período de desarrollo, ya que según Gordon (1981) las organizaciones deben tener al personal calificado a un ritmo acorde con sus necesidades, por lo que se hace indispensable individualizar y desarrollar a los empleados con potencial en todos los niveles.

3.4.3. Modelo de Casares y Siliceo

Estos autores consideran la planeación de vida y carrera no como una función administrativa sino como un criterio de vida que permite al individuo tener una perspectiva de sus actividades y metas.

Es preciso mencionar que, se toman en cuenta a la persona misma, a la familia, trabajo y al mundo como las cuatro áreas para que el individuo tenga la capacidad para planificar su vida y carrera, lo cual dará la energía y la motivación para mantenerse en constante crecimiento y desarrollo.

Al hacer mención de la planeación de vida y carrera dentro de las organizaciones, describen necesario las siguientes cinco fases dentro de la planeación de recursos humanos:

1. Identificar los requerimientos de personal a diferentes niveles
2. Reclutar, seleccionar e integrar al personal para los puestos identificados
3. Identificar de acuerdo a prioridades, las necesidades de capacitación y desarrollo
4. Institucionalizar los programas de capacitación y desarrollo
5. y por último, crear un sistema de planeación de vida y carrera.

Estas fases que Siliceo y Casares (1982) nos refieren, los enfocan como un “Desarrollo Organizacional” que permitirán implementar los cambios necesarios para

obtener sinergia entre los cambios que el medio ambiente demanda con la organización.

3.4.4. Modelo de Zeceña Franco

Tomando en consideración que, según Zeceña (1975), las actuales deficiencias de las organizaciones se centran en la capacitación sin marcos de referencias estructurales y la poca atención expuesta a las necesidades de autorrealización de los empleados; este autor propone un sistema de planeación cuya finalidad es el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo.

Este sistema de Planeación debe ser implantando con una alta capacidad de impacto para un futuro, para que con ello se prevea un gran numero de contingencias tanto internas como externas ya que de no ser así puede representar un gasto inútil que puede provocar la insatisfacción personal de los empleados.

Los elementos del sistema de planeación expuestos por el autor son los siguientes:

- *objetivos institucionales* (políticas, normas, reglamentos, etc.)
- *Análisis de la organización* (detectar si las políticas, normas y reglamentos son óptimos para el desarrollo de la organización)
- *Descripción y especificación de puestos* (datos cuantitativos y cualitativos de las funciones de los trabajadores)

- *Programas de apreciación y consejo* (son los que proporcionan el involucramiento del jefe con su equipo de trabajo en una elección de participación, colaboración y autorenovación)
- *Inventario de personal* (datos estadísticos del personal)
- *Clima organizacional* (forma en que el individuo percibe su ambiente de trabajo y posibilidades de desarrollo)
- *Análisis y Evaluación del desempeño* (información de las funciones que se desarrollan en cada puesto)

Resumiendo los elementos citados de la planeación en base a este modelo se puede apreciar que, la planeación de carrera es desarrollado a cabo del diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo de personal, lo cual marca una etapa de análisis de la organización para conocer la viabilidad del desarrollo planeado y así evitar errores y fracasos que pueden ser previstos; lo cual incluye una evaluación del ambiente humano en la organización, es decir, como el individuo percibe su ambiente de trabajo y las posibilidades de desarrollo dentro del mismo.

3.4 Componentes del Desarrollo de Carrera

Schein (1982) expone que, la esencia de la perspectiva del desarrollo de carrera se basa en el enfoque de la interacción del individuo y la organización a través del tiempo, con ello expone un modelo básico (ver figura 2) donde muestra los diferentes componentes que deben ser considerablemente analizados en la forma de interacción del individuo con la organización, ya que ambos se encuentran inmersos

en una sociedad, “una estructura social, una cultura, un sistema de valores que define las ocupaciones, los criterios para el éxito y las trayectorias esperadas a lo largo de la vida” según lo define el autor referido.

Destacando estos puntos se aprecia que, la organización como el individuo, desde esta perspectiva ambos cambian a través del tiempo por la influencia de la cultura; para la organización lo anterior significa una concentración a las características del mercado de trabajo, a las condiciones económicas, a las leyes que ordenan oportunidades iguales de empleo, a la seguridad e higiene, a las políticas de retiro, a las fuerzas tecnológicas; para el individuo significa oportunidades laborales y educativas, equilibrio entre los intereses de la carrera y familiares, autodesarrollo, viabilidad a largo plazo de un estilo de vida.

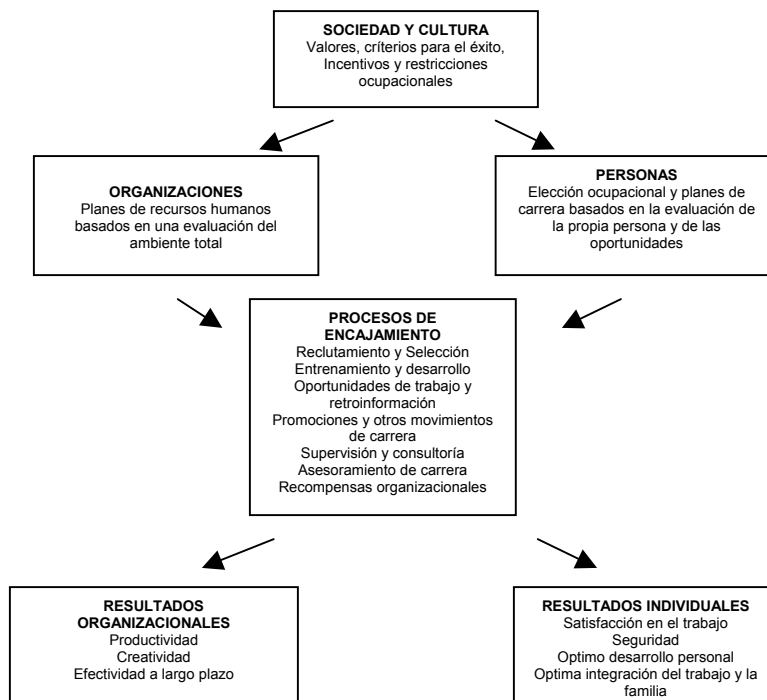


Figura 2. Planeación y desarrollo de recursos humano: un modelo básico. **Fuente:** Schein (1982). Dinámica de la carrera empresarial, México: Fondo Educativo Interamericano.

Se destacan los “procesos de encajamiento” en el centro de la figura que relacionan al individuo con la organización, si estos procesos funcionan en una forma óptima, la organización y el individuo resultarán beneficiados, a través de mayores niveles de productividad, creatividad y efectividad a largo plazo para la organización y; para el individuo le brindará satisfacción, seguridad, óptimo desarrollo personal e integración de la familia y el trabajo

3.6 Trayectoria de Carrera

Para Ivancevich (2005) la trayectoria de carrera es el resultado de que a un individuo se le coloque en un puesto que será el primero de una serie, con esto el autor nos expone la idea de que para el individuo una trayectoria de carrera es una secuencia de puestos que desea ocupar con el fin de conseguir sus metas personales y de carrera.

En las trayectorias se da la importancia a la movilidad ascendente en una sola ocupación o función, la persona ira alcanzando cada puesto en la organización cuando ha acumulado la experiencia y la capacidad necesaria.

Los pasos básicos de la trayectoria de carrera nos los expone Byars y Rue (1996) en su obra “Gestión de recursos humanos”, los cuales muestran:

1. *Establecer o confirmar las capacidades y comportamientos finales del puesto*, es decir, que los puestos de trabajo tienden a cambiar con el tiempo, por ello la importancia de revisar y establecer las exigencias del puesto periódicamente.

2. *Asegurar los antecedentes del puesto y revisar su precisión e integridad*. Es necesario que las capacidades y experiencias de los individuos sean actualizadas constantemente con el fin de que los intereses y objetivos de la carrera suelen cambiar.

3. *Establecer una comparación analítica de las necesidades que considere conjuntamente el individuo y el puesto*. Aquí es importante conocer las necesidades del empleado para equipararlas con las de la organización ya que muchas veces esta última suele pasar por desapercibida las capacidades, potenciales e intereses del empleado.

4. *Ajustar las expectativas profesionales del empleado, las necesidades de desarrollo y los requisitos del puesto con los de la gestión organizativa*. Según las circunstancias los individuos formalizan sus objetivos o los cambian.

5. *Desarrollar el trabajo de formación individual y las necesidades educativas utilizando una orientación de actividad en el tiempo*. Aquí es importante identificar las acciones individuales como, trabajo, educación y experiencia para que el individuo progrese hacia los objetivos deseados.

6. *Plano de actividades del curso de la carrera.* Es una guía orientada en el tiempo para guiar al individuo hacia sus metas de carrera.

De acuerdo a estos pasos se establecen los criterios para un desarrollo de carrera en función de su trayectoria donde se recalcan los puntos importantes tales como la revisión de las funciones del puesto, actualizar expedientes de empleados en base a necesidades y habilidades, equiparar necesidades del empleado con las organizacionales para su progreso hacia los objetivos y de tal manera ser una guía hacia las metas del empleado.

3.7. Etapas de la Carrera

De acuerdo a Milkovich y Boudreau (1994), se exponen las diferentes etapas que el individuo atraviesa en su desarrollo de carrera y se habla de que las necesidades, motivaciones y expectativas cambian a medida que el individuo recorre cada etapa.

3.7.1. Etapa I o de Aprendiziz

En esta etapa se alude al profesional recién egresado al entrar a una organización con conocimientos técnicos sin entender las expectativas y demandas de la organización, por consiguiente se deben apoyar en personas ya experimentadas dentro de la empresa donde aprenden y obedecen instrucciones; para seguir hacia las siguientes etapas es importante que se acepte este estado psicológico de dependencia, es decir, el estado de obedecer lo que se le indica por sus superiores

3.7.2. Etapa II o de Establecimiento

La actividad principal en esta etapa es que la persona sea un colaborador independiente que aporte nuevas ideas a la organización y dependa mucho menos de las instrucciones de los demás, las personas aprenden sus propias capacidades, así como la de las organizaciones y los compañeros de trabajo. Esta etapa es de suma importancia para el futuro de la carrera profesional, quienes fracasan en esta etapa es porque no tuvieron la suficiente confianza en si mismos

3.7.3. Etapa III o de Mantenimiento

El individuo se convierte en un miembro importante de la organización y recibe tareas de la naturaleza más vital de la misma, asumen la responsabilidad por el trabajo de los demás, se convierten en mentores de los que están en la etapa I, las actividades centrales de esta etapa son la capacitación y el trato. Una relación de tutor es aquella que se establece entre un empleado con experiencia y un novato, en el que el primero ayuda al segundo a socializar y comparte con él la información que ha adquirido en su experiencia con la organización.

3.7.4. Etapa IV o de razonamiento estratégico o descenso.

La característica principal de esta etapa marca la dirección que ha de llevar toda la organización donde sus objetivos dirigen la atención a la planeación estratégica de largo plazo, con ello cumplen las funciones de director, empresario y generador de

ideas. Los profesionales de esta etapa deben de aprender a influir en otras personas, es decir, ejercer el liderazgo a través de medios indirectos, como plantear ideas, elegir el personal y diseñar la organización. En ocasiones, los últimos años de una carrera se define como un momento que descende la participación y la influencia en el trabajo, se asignan roles reducido con menos responsabilidades y se ajustan relaciones laborales y personales.

Las etapas de carrera se ilustran en el siguiente cuadro:

ETAPAS ASPECTOS	EXPLORACION	ESTABLECIMIENTO	MANTENIMIENTO	DESCENSO
ACTIVIDAD CENTRAL	Ayuda Aprendizaje Seguimiento	Ser la propia persona Contribuidor independiente	Encargado de formación y desarrollo Encargado de asignar los recursos Configura la dirección de la organización	Terminación
RELACIONES	Instrucción	Compañero	Promotor consejero	Asesor de funcionarios
ROLES	Dependencia	Independencia	Asume la responsabilidad por otros Ejercita el poder	Disminución en la importancia del rol o la energía
EDAD COMUN	16 - 25	20 - 35	35 - 55	50 - 75

CUADRO 1. Etapas de carrera. **FUENTE:** Milkovich y Boudreau (1994). Dirección y Administración de Recursos Humanos, USA.

Como lo indica el cuadro anterior donde aparecen las actividades, relaciones, roles y edades comunes que se asocian con cada una de dichas etapas, todas las personas dentro del desarrollo de su carrera inician su planeación de carrera desde que ingresan a una organización (Burack, 1990).

3.8. Anclas de Carrera

French, Wendell y Cecil Bell (1996), ha proporcionado el concepto de anclas de carrera como “el patrón de talentos, motivos y valores auto percibidos, que sirven para guiar, limitar, estabilizar e integrar la carrera personal y que tiende a permanecer estables a lo largo del desarrollo de la misma”.

Por su parte Schein (1982) destaca en su obra “ Dinámica en la carrera empresarial” que, el concepto de ancla de carrera se basa en tres componentes esenciales como son: las capacidades y habilidades autopercebidas (donde se deben tomar en cuenta las bases reales de las experiencias de trabajo), las motivaciones y necesidades autopercebidas (donde destacan las propias necesidades, motivaciones como un autoconcepto total de la persona) y por último, las actitudes y los valores autopercebidos (donde se debe conocerse a si mismo para proyectarse a las normas y valores de la organización y ambiente de trabajo).

Según lo anterior mencionado, las 5 anclas de carrera son las siguientes:

- a) Competencia técnica-funcional: toda la carrera esta organizada alrededor de un conjunto particular de habilidades técnicas o funcionales en las que se puede desarrollar satisfactoriamente una persona y en los valores conducentes a un autoconcepto de permanecer en una ocupación que seguirá ofreciendo retos alrededor de esas habilidades particulares, en donde quiera que este se encuentre.
- b) Competencia gerencial: toda la carrera esta organizada alrededor de ascender en una escala de la organización, hasta llegar a una responsabilidad en gerencia

general, en la cual el individuo podría relacionar con toda claridad las decisiones y sus consecuencias, con sus propios esfuerzos, para analizar los problemas, tratar con las personas y tomar decisiones difíciles en condiciones inciertas.

c) Creatividad: son personas autónomas con necesidades predominantes de formar o crear algo que fuese enteramente su propio producto, es decir, como una extensión de si mismos.

d) Autonomía: en esta ancla buscan situaciones de trabajo en las que puedan encontrar una ocupación que tengan máxima libertad respecto de las restricciones organizacionales que le permita al individuo determinar sus horarios, estilos de vida y patrones de trabajo, como una ocupación de docencia, consultoria, escritor, etc.

e) Seguridad: las personas ancladas en este rubro tienden a hacer lo que sus patrones requieren de ellas para mantener la seguridad del trabajo, un ingreso y un futuro estable.

Las anclas de carrera reflejan las necesidades, motivaciones, valores y capacidades descubiertas durante la trayectoria laboral del individuo para que con ello identifique lo que realmente desea de su vida y tener una idea propia sobre el área que se competente.

3.9. Responsabilidades de la organización y el individuo en el desarrollo del plan de carrera.

En la década de 1970, la mayoría de las organizaciones puso en marcha programas de desarrollo profesional para ayudar a satisfacer las necesidades de la organización, como una preparación de los empleados para cubrir previsiones de vacantes directivas (Morgan, 1977).

Es gracias a estas necesidades organizacionales que se empezó a integrar programas de planeación y desarrollo de carrera del empleado, donde empleado, gerente y organización comparten responsabilidades en el desarrollo del plan de carrera.

Dessler (2001) nos expone las siguientes responsabilidades en el desarrollo de carrera:

a) Persona

- Asume la responsabilidad de sus propia carrera
- Evalúa sus interés, habilidades y valores
- Busca información y recursos sobre la carrera
- Establece metas y planes para la carrera
- Aprovecha las oportunidades para desarrollarse
- Habla con su gerente acerca de su carrera
- Lleva adelante planes realistas para la carrera

b) Gerente

- Proporciona retroalimentación oportuna sobre el desempeño
- Proporciona asignaciones y apoyo para el desarrollo
- Participa en charlas para desarrollar la carrera
- Apoya los planes del empleado para su desarrollo

c) La organización

- Comunica misión, políticas y procedimientos
- Proporciona oportunidades para la capacitación y el desarrollo
- Proporciona información sobre la carrera y programas para la carrera
- Ofrece diversas opciones para la carrera

A partir de las funciones expuestas por Dessler se puede decir que, para que el personal se pueda comprometer con planes de carrera no solo debe tomar en cuenta los puntos de la persona (aunque este tenga la responsabilidad primaria) sino que esta triada persona-gerente-organización deben también ser un apoyo para el desarrollo de las carreras individuales; empero, es importante mencionar que, no solo se debe conocer la filosofía de la empresa, sino que deben entender las metas de la organización ya que en muchas ocasiones las propias metas del empleado se disparan mucho de las de la organización.

3.10. Mitos en la Planeación de la Carrera

Existen diferentes mitos que los empleados y directivos formulan en función de la planificación de la carrera; Byars y Rue (1996) nos dan una explicación a detalle:

3.10.1. Mitos del Empleado

Mito 1. *Siempre hay sitio para una persona en la cúspide:* la creencia en este mito fomenta aspiraciones poco realistas y genera frustraciones en los empleados, la conveniencia de elegir trayectorias que sean realistas y accesibles es la lección de este mito.

Mito 2. *La clave del éxito es hallarse en el sitio debido en el momento debido.* Este mito se basa en la firme creencia del individuo de que se trata de un golpe de suerte por encontrarse justamente en el lugar y tiempo indicado. Este tipo de personas rechazan la planificación de carrera la cual puede ayudar a influir en su futuro.

Mito 3. *Los buenos subordinados hacen los buenos superiores.* Este basa su creencia que los mejores empleados a ascender son los que desempeñan mejor su puesto, no se minimizan los buenos resultados pero, se deben tomar en cuenta, primordialmente, las necesidades del puesto actual y no basarse en resultados obtenidos en el anterior puesto.

Mito 4. *La planificación y desarrollo de la carrera son funciones del departamento de recursos humanos.* Esto es totalmente erróneo, ya que en primera, el individuo es el responsable de la planificación y desarrollo de su carrera, en segunda, los especialistas en recursos humanos apoyan e informan al individuo acerca de las trayectorias potenciales que ofrece la organización.

Mito 5. *Quien trabaja mucho y duramente logra todo lo que se propone.* Este tipo de personas dedican horas excesivas a su labor ya que piensan que con ello los directivos los tomaran en cuenta para un ascenso, muchas veces no tiene que ver el tiempo dedicado al trabajo con la eficacia de su desempeño.

Mito 6. *El avance rápido en una trayectoria de carrera depende en buena parte de la personalidad del superior. Es cierto que éste pueda influir.* Este tipo de personas ignoran la importancia de sus propias acciones y se les facilita adjudicarle su fracaso a su superior como una excusa.

Mito 7. *Lo mejor para avanzar es definir los puntos débiles propios y luego trabajar en su corrección.* Se debe destacar lo que se sabe hacer bien para lograr los objetivos de su carrera, el secreto esta en capitalizar las propias virtudes en primer lugar y después tratar de mejorar las diferencias en otra área.

Mito 8. *Hay que poner siempre todo el empeño, cualquiera que sea la tarea.* Quienes creen en este mito ignoran que las diferentes tareas tienen diferentes prioridades y como el tiempo es limitado debe emplearlo según las prioridades, se debe poner todo

el esfuerzo individual en una tarea que la pueda conducir al logro de sus objetivos individuales.

Mito 9. *Es aconsejable mantener separadas la vida familiar y la vida laboral.* Los objetivos de la carrera deben ser siempre un subconjunto de los objetivos de la propia vida, sin embargo, esos objetivos de carrera muy frecuentemente son contradictorios con los vitales en lugar de apoyarlos.

Mito 10. *La hierba es siempre más verde al otro lado de la cerca.* Muchas veces se piensa que la carrera de otra persona es más atractiva que la nuestra, sin embargo, todas las carreras tienen el mismo problema que los demás, a mayor responsabilidad personal, aumenta el precio del acceso a ese puesto “atractivo” desde la perspectiva de las posibilidades de recolocación.

3.10.2. Mitos de los Directivos.

Además de los mitos de los empleados que se mencionaron, los directivos con frecuencia creen en ciertos mitos relacionados con la planificación de la carrera. (Byars y Rue 1996)

Mito 1. *Exagera las expectativas.* Este mito se sustenta en la creencia de que si se insiste en la planificación de la carrera los empleados eleven en exceso e irrealmente las expectativas de los mismos. Sin embargo, contrario a lo anterior la planeación de carrera debe contribuir a los empleados poner al descubierto sus aspiraciones y

ajustar sus capacidades, intereses y objetivos a las oportunidades realmente existentes.

Mito 2. *Nos abruman con sus preguntas.* Este se basa en el temor a que los empleados bombardeen con preguntas a sus directivos buscando información acerca de otros aspectos de la organización y a que esperen que esta les ofrezca una gran gama de oportunidades de carrera.

Mito 3. *Nuestros directivos no podrán atender a esta tarea.* A la gerencia le preocupa que la introducción de la planificación de carrera para los directivos sea un papel de orientadores (función para la cual no están preparados ni capacitados) sin embargo, cabe aclarar que la función principal de la planificación de la carrera se basa en el individuo.

Mito 4. Aun no contamos con un sistema apropiado. Se basa en la idea de que antes de introducir programas de planificación de carrera, la organización debe contar con una adecuada planificación de recursos humanos, como la publicación de vacantes y planes de sucesión.

Citados los mitos de los empleados y directivos, se llega a la conclusión de que, los mitos relacionados con la carrera pueden inhibir la planificación y el desarrollo de la carrera del individuo y que hay que tomar en consideración, primordialmente, que la responsabilidad de la planificación de carrera es del individuo, sin dejar de lado que

la organización tiene un gran peso de apoyo para que la persona pueda desarrollar su carrera.

3.11. Ley del Servicio Profesional de Carrera

En el ámbito gubernamental de México, fue aprobado el 3 de abril del año 2003 el Servicio Profesional de Carrera que entro en vigor en Octubre del mismo año, el cual se define de acuerdo al artículo 2º de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal *“El sistema del Servicio Profesional de carrera es un mecanismo para la administración del personal del Gobierno Federal, que garantiza su ingreso, el desarrollo y permanencia a través del mérito, igualdad de oportunidades, legalidad, eficiencia, objetividad, imparcialidad, equidad, vocación de servicio y lealtad institucional, para impulsar la profesionalización del servicio público en beneficio de la sociedad”*.

El Sistema dependerá del titular del Poder Ejecutivo Federal, y estará dirigido por la Secretaría de la Función Pública y este se encargará de emitir los criterios generales. La operación estará a cargo de cada una de las dependencias de la administración pública central a través de la Constitución de un Comité Técnico de Profesionalización y Selección.

Así mismo este Sistema del Servicio Profesional de Carrera está dividido en subsistemas que son los siguientes (Martínez, 2005):

- *Subsistema de Planeación de Recursos Humanos:* esta determinará en conjunto con las dependencias, las necesidades tanto cuantitativas como cualitativas del personal que requiera la Administración Pública para el ejercicio de sus funciones.
- *Subsistema de Ingreso:* regula los procesos de reclutamiento y selección de los candidatos que deseen incorporarse al sistema.
- *Subsistema de Desarrollo Profesional:* contiene los procedimientos para determinar planes individualizados de carrera de los servidores públicos para identificar las posibles trayectorias de desarrollo, permitiéndoles ocupar cargos de igual o mayor nivel jerárquico y sueldo, previo cumplimiento de los requisitos y las reglas a cubrir por servidores públicos pertenecientes al sistema.
- *Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades:* establece los modelos de profesionalización para los servidores públicos que les permita adquirir:
 - a) Conocimientos básicos acerca de la dependencia en que labora y la Administración Pública Federal en su conjunto.
 - b) La especialización, actualización y educación formal en el cargo desempeñado.
 - c) Las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros cargos de igual o mayor responsabilidad
 - d) La posibilidad de superarse institucional, profesional y personalmente dentro de la dependencia y,

e) Las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales adquiridas

- *Subsistema de Evaluación del desempeño:* Establece mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera, que serán a su vez los parámetros para obtener ascensos, promociones, premios y estímulos, así como garantizar la estabilidad laboral
- *Subsistema de Separación:* se encarga de atender los casos y supuestos mediante los cuales un servidor público deja de formar parte el sistema o se suspenden temporalmente sus derechos.
- *Subsistema de Control y evaluación:* diseña y opera los procedimientos y medios que permitan efectuar la vigilancia y corrección de la operación del sistema.

Como se ha expuesto, el Servicio Profesional de Carrera cuenta con la infraestructura que sustenta y puede garantizar que sus servidores públicos trasciendan en sus áreas laborales, de acuerdo a sus lineamientos y requisitos. Se aprecia también que, cada subsistema inmiscuido dentro del Servicio Profesional de Carrera se encuentra delineado con sus funciones pertinentes los cuales a su vez permiten el adecuado funcionamiento del ingreso y desarrollo de un servidor público en el sistema; sin duda alguna esta es una herramienta que ayudará al Gobierno a ser más eficiente, con capacidad profesional, que garantice el funcionamiento de las instituciones y su competitividad internacional, que se traduzca en servicio de calidad a la ciudadanía, aportando al desarrollo continuo del país.

Concluyendo este último capítulo, el cual es el tema principal de la investigación, se puede apreciar que, la planeación y desarrollo de la carrera profesional son conceptos relativamente nuevos en muchos departamentos de recursos humanos, como resultado de esta inquietud, algunos departamentos de personal han comenzado a reconocer la necesidad de inmiscuirlos en sus áreas, sin embargo, la responsabilidad última de la planeación y el desarrollo profesional recae en cada empleado de manera particular, a pesar de que en todos los modelos expuestos de la planeación de carrera cada autor contempla a esta última desde diferentes puntos de vista.

Schein propone que la planeación se debe dar en forma paralela entre la organización y las personas que trabajan en ella.

Mc beath considera necesario contar con una estructura organizacional capaz de alcanzar los objetivos económicos de la compañía, siendo el papel de la planeación, proveer a dicha estructura del personal competente y mantener dicho nivel individualizando el desarrollo a empleados con potencial.

Casares y Siliceo sustentan que el objetivo de la planeacion es encauzar el potencial humano de la organización desarrollándolo en congruencia con su trayectoria vital.

Zeceño se centra en una capacitación adecuada basada en marcos de referencias estructurales e identificando los intereses de autorrealización del individuo.

Una perspectiva del desarrollo nos enfoca a que tanto el individuo como la organización existen en ambientes complejos y que su interacción es determinada en forma parcial por fuerzas externas, la interacción es dinámica y refleja necesidades cambiantes para ambos.

No obstante, en la actualidad nuestro país dentro del Sistema de Administración Pública Federal se decreto una Ley denominada "Ley del Servicio Profesional de Carrera" la cual permite a servidores públicos ingresar por medio de concursos a este nuevo sistema y como lo describe la Secretaria de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (2003), el Servicio Profesional de Carrera es necesario para elevar los niveles de eficiencia del Gobierno Federal y asegurar la profesionalización y desarrollo de los servidores públicos, además de dar continuidad a los programas, planes y metas. Este punto pretende dar un breve marco de legalidad al tema de investigación.

4. PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA

4.1 Antecedentes de la institución

Desde sus orígenes, el hombre comenzó a desarrollar sus extremidades mediante el ejercicio cotidiano para buscar alimento, guaridas que brindaran protección climatológica y poder alejarse de los animales que amenazaban su existencia.

Al transcurrir miles de años, los griegos se distinguieron, entre las antiguas culturas por promover el desarrollo de la mente y del cuerpo en partes igualmente importantes.

Para tal efecto se organizaban eventos deportivos como las olimpiadas con motivo de competir corporalmente para demostrar destreza y superioridad en fuerza. Estos atletas eran apoyados por el pueblo y seguidos en sus competencias, obviamente cada uno de ellos contaba con la apatía de un determinado sector de ese público quien ya demostraba su favoritismo y una tendencia a predecir resultados en razón de su preferencia.

Poco a poco con el progreso del hombre, su crecimiento demográfico y los avances en la tecnologías; los deportes se practican en la actualidad en estadios donde se congregan miles de aficionados y a su vez son transmitidos por los medios de comunicación social que hacen posible la masificación del evento.

Los pronósticos deportivos en el mundo, surgen como respuesta a la inquietud que muestra el hombre por entrar en el mundo de las apuestas o predicciones, por intentar saber un resultado antes que ocurra el evento; esto es consecuencia de una especie de apasionamiento por los deportes que brindan espacios para la distracción.

Según la revista "Informe del desarrollo de pronósticos Deportivos" (1978-1982) estos surgen en forma legal en la Gran Bretaña alrededor de los años 20's, dos décadas después en España (1946) surgió la segunda Lotería Deportiva ideada por el gobierno para recibir de ella mayores ingresos destinados a mejorar la vida económica del país, paralelamente este hecho cobró vida en Italia con un excelente resultado desde sus primeras apuestas. Poco a poco los pronósticos deportivos se expandieron en más de cuarenta países del viejo continente, al quedar demostrado su óptimo resultado.

En México alrededor de los años 50's, la cervecería Cuauhtémoc promocionó su producto Carta Blanca por medio de un concurso de apuestas futbolísticas, sin embargo no tuvo éxito debido a la poca seriedad habida por parte de la compañía, en 1966 el periódico Diario de la Tarde lanzaba también concursos en relación con el fútbol y las carreras de caballos premiando a los ganadores con 10 mil pesos en bonos del ahorro nacional; posteriormente el diario La Afición trató de imitar la labor del primero, sin embargo ambos eventos eran solo por períodos promocionales. En 1970 la empresa Chocolate Presidente patrocinó un concurso de apuestas fundamentado en los resultados arrojados por el mundial de fútbol de México.

Los datos anteriormente mencionados fueron la pauta que motivó a un grupo de ejecutivos de la Lotería Nacional a viajar al viejo continente para conocer como podía estructurarse un sistema de pronósticos deportivos en México. Para lograrlo acudieron a solicitar apoyo a Inglaterra, Italia y España donde se sabía que esto funcionaba fabulosamente y dejaba grandes beneficios económicos para sus correspondientes gobiernos.

En septiembre de ese año se organizó el IX congreso de Intertoto en Portugal donde se expuso el sistema de tarjetas perforadas empleadas en Brasil para su Lotería Sportiva. Posterior al viaje realizado a Europa ese mismo comité decidió ir a Brasil a profundizar en su sistema, para echar a andar un ambicioso proyecto de pronósticos deportivos que en sus inicios estaría a cargo de la Lotería Nacional.

En Enero de 1974 se efectuó un viaje a los Estados Unidos con el propósito de conocer el sistema On Line y Off Line (dentro y fuera de línea) que funcionaba para la recepción de apuestas en los hipódromos. El primer término se refiere a que las terminales computarizadas se hallan enlazadas a una central por medio de radio frecuencias, el segundo aduce al hecho de que las máquinas receptoras contaban con un cartucho en donde se almacenaba la información que se vaciaba en la central posteriormente.

Ese mismo año se iniciaron los preparativos para la organización en la Lotería de la División de Pronósticos Deportivos para la Asistencia Pública; sin embargo este proyecto no cobró vida legal sino hasta 1976 siendo Presidente Constitucional el Lic.

José López Portillo. Lo anterior no significaba comenzar a vender apuestas porque para ello era necesario acudir a Suecia y Alemania, países donde se tenían las últimas novedades en la materia.

En Junio de 1977 se dio un cambio en la gerencia de la Lotería que comenzó su gestión presentándole al ejecutivo la idea de crear un organismo descentralizado e independiente con personalidad jurídica y patrimonio propios.

El 24 de febrero de 1978 apareció en el Diario Oficial de la Federación, por orden presidencial, un decreto de formación de Pronósticos Deportivos para la Asistencia Pública cuyos principales objetivos eran los de obtener recursos para beneficencia social sin elevar la carga fiscal, incrementar las fuentes de trabajo, fomentar el deporte y contribuir a la estabilidad económica del país (Informe del desarrollo de pronósticos Deportivos 1978-1982).

Por medio de este documento se le confiere al gerente de la Lotería Nacional, Lic. Luis Barrera González, el cargo de Presidente del Consejo Administrativo y nombra a su oficial mayor y al contralor como miembros del Consejo, de igual forma queda nominado el Lic. Juan Highland Gómez como Director General de PRODE (Pronósticos Deportivos).

Esta institución inicio sus operaciones en un edificio de las calles de Edición el 10 de Julio de 1978, con su primer concurso Pro gol en ocasión del campeonato mundial

de fútbol en Argentina. Esto se llevó a cabo solo en el área metropolitana, a partir de este evento los concursos se celebraban con una periodicidad semanal.

Cuando PRODE cambio de razón social a Pronósticos para la Asistencia Pública (con motivo de incorporar juegos de azar), fue inscrito en el Registro Federal de Contribuyentes con el No PAP 8840816-V2 y con el número 06810 en el Registro de la Ley Organiza de la Administración Pública, cuyas obligaciones fiscales son las siguientes:

- retener el impuesto sobre la renta del personal a su cargo el cual se entrega a la autoridad fiscal correspondiente.
- Retener el impuesto sobre premios otorgados a los ganadores de los concursos, cuyo importe se entrega a la Tesorería de la Federación. Las tasas de este impuesto son del 8% para premios hasta 5 mil pesos, y del 15% para premios de 5 mil pesos en adelante.
- Pagar el IVA por todas las adquisiciones de bienes y servicios necesarios para su operación.

Estos compromisos se registran en los estados financieros mensuales, los cuales se determinan por la Dirección de Finanzas y son aprobados por el Consejo Directivo, posteriormente son supervisados por un auditor externo designado por la Secretaria de la Controlaría General de la Federación.

De lo expuesto se deduce que la institución no hace declaración anual de impuestos, en virtud de que la utilidad neta que resulta de cada ejercicio fiscal se entrega en su totalidad a la Tesorería de la Federación, para su aplicación a los programas de Asistencia Pública.

Los sistemas operativos con que contó PRODE desde un principio, fueron sujetos tanto a un cuidadoso análisis como a las innovaciones técnicas. Debido a su capacidad administrativa y el bajo costo de sus operaciones, la institución pronto se convirtió en una de las empresas más rentables del país, puesto que logra la mayor utilidad neta por peso ingresado.

Toda institución que ha logrado un crecimiento se ampara en una compleja organización y funcionamiento. A continuación se describirá el sistema de operación que se dividía en dos etapas (Informe del desarrollo de pronósticos Deportivos” 1978-1982):

- a) Captación de quinielas
- b) Lectura y selección de ganadores

La primera funcionaba a base de tarjetas perforadas que servían para cualquier concurso. Estaba compuesta por dos elementos: la matriz que era el único documento legal de participación que contenían las quinielas aprobadas por el concursante y que servían al proceso y control para la determinación de los ganadores, y los boletos que era el comprobante para el consumidor.

La segunda etapa se realizaba después de haber terminado con el último partido programado en presencia de un interventor de la Secretaría de Gobernación y de funcionarios de la Institución, se procedía a seleccionar a los ganadores de acuerdo con la información contenida en el archivo de las matrices concursantes. IMEVISION difundía los resultados de los Pronósticos Deportivos los domingos a las 19:00 hrs a las 12:00 hrs. del Lunes alternadamente cada dos minutos. También tuvo lugar en las páginas de los periódicos La Afición y el Esto.

Con motivo de agilizar los sistemas operativos y emitir un veredicto se empleaban los equipos 4341 370-38 de IBM. Ambas máquinas además de computar las quinielas de los concursos manejaban todo el sistema contable de la institución, inventarios, estados de cuenta y nómina, así como el registro de asistencia de los empleados.

Se encuentran registros en la revista Bienvenida, Comunicación y Reencuentro (1983) que en 1980 apareció el Pro gol marcador y el Prohit, en 1981 el Pro gol Inicial y en 1982 el Protouch; lo anterior significaba que la actividad de PRODE se centraba en la formulación de quinielas para eventos deportivos.

El 24 de febrero de 1982 la institución estrenó nuevas instalaciones en Avenida Insurgentes Sur No. 1397 en la Ciudad de México, lo cual no fue en vano pues coincidía con ese proyecto que intentaría.

Por decreto publicado en el Diario oficial de la Federación con fecha del 17 de Agosto de 1984, se reformó el decreto del 14 de 1978 por el cual se creó Pronósticos

Deportivos para la Asistencia Pública, así dicha Institución sufrió un cambio por el cual pasa a ser solamente Pronósticos para la Asistencia Pública. El Lic. Miguel de la Madrid Hurtado Presidente Constitucional de México, ordena la reforma a los artículos 1º, 3º, 4º, 5º, 6º, 7º, 8º, 9º, 10º, 11º, 13º, y 14º, de la Ley Orgánica para dar cabida a nuevos concursos de números al azar.

A partir de 1980, Pronósticos para la Asistencia Pública comenzó a incorporar productos como PROGOL MARCADOR, PROHIT, y PROHIT CARRERA INICIAL; en 1981: PROGOL INICIAL; en 1982 PROTOUCH Y PROTOUCH INICIAL; en 1984: MELATE; en 1990 se crea el concurso TRIS; en 1997 inicia el promocional REVANCHA; en 1998 se lanzan los PRONÓSTICOS RÁPIDOS o PREIMPRESOS; en enero de 1999 se lanzó el concurso CHISPAZO y en 2002 se genera por primera vez en México una apuesta a través de cajeros automáticos con la quiniela “Juega tu Mundial”.

Pronósticos para la Asistencia Pública ha permanecido en el mercado de concursos y sorteos durante 28 años (1978-2006) canalizando su operación y sus esfuerzos con apego a la normatividad que rigen las loterías, rifas, sorteos y concursos, a la Ley Federal de Entidades Paraestatales, el Plan Nacional de Desarrollo, a los Planes y Programas Sectoriales y al Programa Nacional de Financiamiento y Desarrollo.

En octubre del 2004, Pronósticos para la Asistencia Pública obtuvo su Certificación de Calidad ISO 9001-2000 en sus procesos comerciales. Asimismo, se concluyó con la certificación de los procesos administrativos, por lo que Pronósticos está

certificada al 100%, siendo una de las pocas instituciones del Gobierno Federal que cumpla con esta meta presidencial.

En agosto de 2002, Pronósticos incursiona en la red mundial de información con su portal de Internet el cual ofrece los resultados diarios de los concursos y sorteos, le permite al concursante verificar si su boleto es ganador e incluye un apartado en donde se explica de manera sencilla cómo jugar cada uno de los concursos y sorteos.

Tecnológicamente, Pronósticos ha evolucionado a pasos agigantados al pasar de máquinas registradoras con tarjetas perforadas, las cuales eran operadas manualmente, a una moderna infraestructura tecnológica con equipos y sistemas electrónicos avanzados que garantizan a los participantes seguridad, rapidez y transparencia, enlazando su amplia red de comunicaciones a más de 7 mil terminales en línea a través de un novedoso centro de cómputo

4.2 Misión de la Institución

Maximizar la generación de recursos económicos para apoyar las prioridades nacionales de educación y salud, mediante el desarrollo de la mejor proveeduría de sorteos de calidad internacional que satisfagan las expectativas de la sociedad mexicana, apoyando el sano desarrollo de sus canales de distribución y de sus empleados, bajo un esquema de integridad y transparencia.

4.3 Visión de la Institución

Ser la institución número uno en la venta de productos de lotería en línea, manteniendo nuestro liderazgo en la eficiente generación de recursos para la asistencia pública.

4.4. Objetivos de la Institución

Generar recursos económicos, mediante la celebración de concursos y sorteos para ser destinados a prioridades nacionales de salud, educación y alimentación.

Año con año, el Programa de Desarrollo Institucional identifica las acciones que nos permiten alcanzar este objetivo mediante la definición de estrategias, políticas y acciones, al mismo tiempo que proyectan nuestros resultados económicos y financieros.

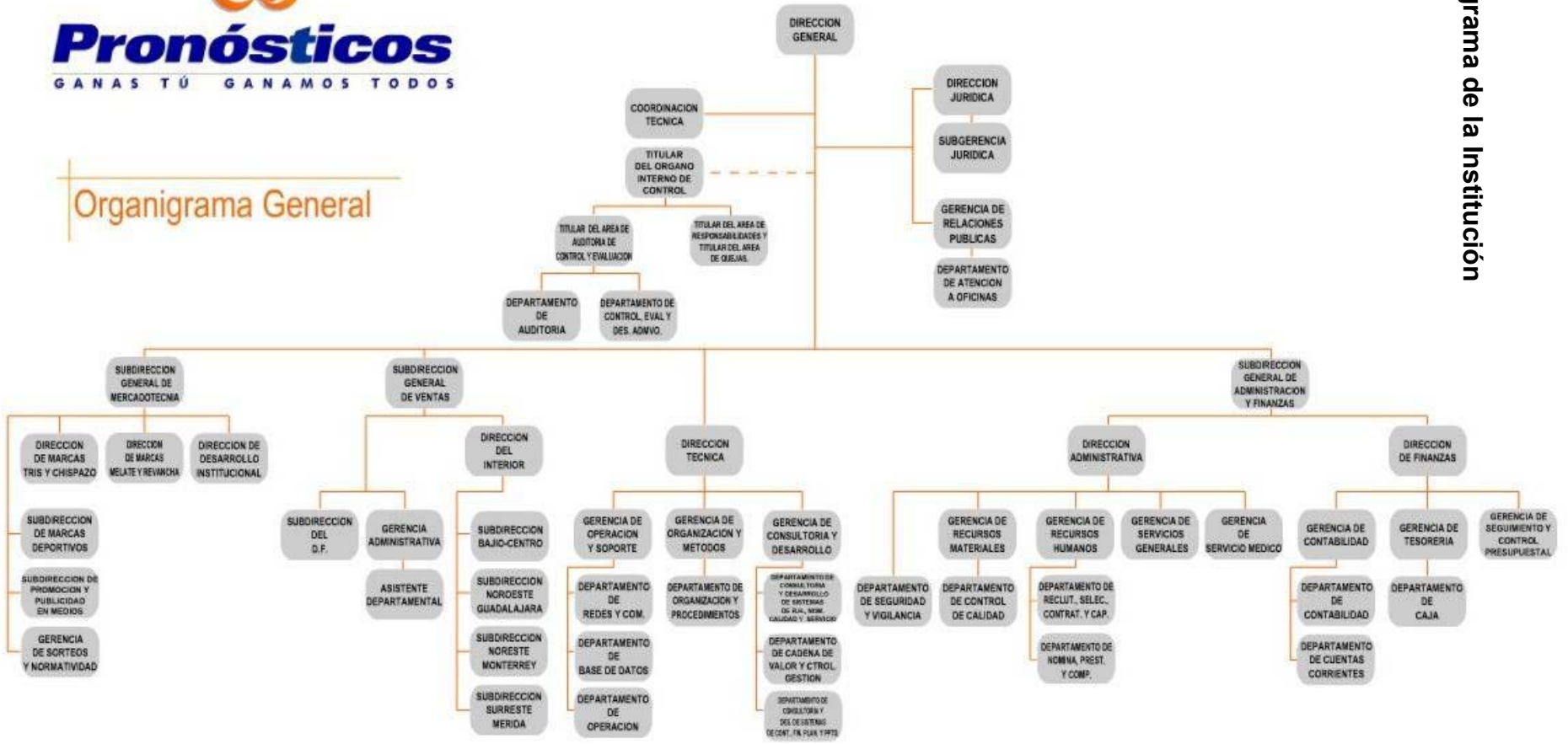
4.5. Política de Calidad

Para maximizar la generación de recursos económicos destinados a las prioridades nacionales de salud y educación, asumimos el compromiso de proporcionar productos y servicios de calidad de clase mundial a nuestros clientes a través del mejoramiento continuo de procesos con agentes comprometidos con ese propósito y, con la participación de proveedores que cumplan con los estándares internacionales de seguridad y transparencia en materiales y sorteos.

4.6 Organigrama de la Institución



Organigrama General



5. ANTECEDENTES DE INVESTIGACION

Barragán (2001), en su investigación “Recursos Humanos: Plan de Vida y Carrera de los empleados VIP dentro de una empresa multinacional, que permite el logro del éxito” cuyo objetivo era resaltar la importancia del personal clave dentro de una empresa multinacional (sector privado) a través de la elaboración de un procedimiento aplicable al desarrollo del plan de vida y carrera de los empleados VIP, estos son denominados así ya que se consideraba importante detectar a esos elementos dentro del grupo de trabajadores para preservarlos como una gran arma para competir en el mercado actual.

Se encuentra un caso práctico donde se implementan “Planes de Desarrollo de Carrera para el personal del grupo DNI (Distribuidora Nacional e Internacional S.A. de CV.)” (Vázquez, 2004), este caso fue abordado desde una perspectiva descriptiva donde se identifican las características del universo de investigación (plan de carrera) y señalan las formas de conducta y actitudes de los empleados; esta investigación demostró a nivel organización que para analizar el impacto de los Recursos Humanos era necesario diseñar un plan que conllevara a obtener resultados favorecedores para los empleados y por ende para la empresa, donde los resultados obtenidos demostraron un interés por parte de los empleados de seguir trabajando dentro de la empresa ya que veían la oportunidad de seguir desarrollándose ya sea en sus puestos o en otras áreas, lo cual les permitiría incrementar sus conocimientos y habilidades.

En el trabajo intitulado “Plan de Carrera de la competencia de administración de proyectos del Instituto Mexicano del Petróleo” (Jiménez, 2004) donde se refleja una investigación de tipo descriptiva que permitió analizar el plan de carrera para el personal del Instituto Mexicano del Petróleo basado en competencias y en específico la competencia de administración de proyectos, donde sus objetivos eran fortalecer las competencias institucionales a través del desarrollo de capacidades individuales para contribuir al trabajador una mejor posibilidad de conservar su ingreso y su permanencia en el trabajo.

En la investigación registrada bajo el nombre de “El Plan de Vida y carrera como instrumento auxiliar para el mejoramiento de la calidad de vida del personal activo y jubilado de una empresa” (Acosta, 1990); cuya finalidad es ayudar en la medida que corresponda a la resolución de problemas como la jubilación y la vivienda que busca repercutir en un mejoramiento de la calidad de vida del personal de una empresa. El método bajo el cual fue diseñado este plan fue como un programa de costo fijo y beneficio variable lo cual permitirá que las aportaciones que se realizaron fueran fijas y constantes.

Martínez (2001) en su trabajo “Desarrollo del personal sindicalizado de Diseño en Plata, S.A. de CV a través de un Plan de Vida y Carrera”; plasma su memoria de desempeño profesional en el cual nos aporta sus experiencias en el área laboral donde desarrollo programas de capacitación y motivación, proponiendo varios programas sustentados en la capacitación, utilizando el Plan de Vida y Carrera como apoyo fundamental hacia los objetivos propuestos. En este trabajo no se ven

implícito alguna metodología o que tipo de estudio se realizo, ya que fue una presentación de memoria de desempeño profesional.

Por ultimo, Guillem (1993), registra el caso de “La importancia del diseño de planes de carrera en lo mandos medios para el desarrollo de los subordinados”; este tema se abordo desde un punto de vista práctico, ya que este fue un informe de servicio social prestado en PEMEX por la autora cuyo objetivo fue realizar una estructuración de un Plan de Carrera que permitiera minimizar las deficiencias presentadas en los profesionistas que integraban la plantilla de mandos medios de PEMEX (región sureste). El diseño que se utilizó es el de niveles múltiples debido a que se tenia una población grande y dividida en cuatro grupos con necesidades diferentes como los son las habilidades técnicas, gerenciales, relaciones humanas y análisis de problemas y toma de decisiones de manera con los resultados obtenidos del método computarizado de computación (MCC, herramienta utilizada como aplicación) les permitió diseñar un Plan de carrera cuya finalidad era alcanzar en un futuro abatir o minimizar la brecha de deficiencias reportadas.

A partir de lo antes expuesto se puede observar que, la finalidad de dichas investigaciones es contribuir al desarrollo humano dentro del trabajo cuyo objetivo es proveer de herramientas al empleado tales como nuevas habilidades, destrezas, mejora en la calidad de vida laboral, entre otras, con esto las empresas buscan el equilibrio para proyectar a sus trabajadores los objetivos y medios por los cuales cubrir ambas necesidades tanto de la organización como del individuo.

Esto demuestra que, el tema de la presente tesis esta vinculado con investigaciones previas que pretenden aportar al individuo dentro del trabajo opciones para su desarrollo personal y laboral.

Es así como la Psicología Industrial apoya a las organizaciones que se interesan en las necesidades de sus empleados ofreciendo como coyuntura un Plan de desarrollo de carrera para que con ello incremente el potencial de cada persona en su trabajo.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Conocer las opiniones de los Gerentes y Operativos de una organización hacia un Plan de Desarrollo de Carrera, con el objeto de obtener información para saber la importancia de este tema en diferentes puestos de una empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Explicar el Plan de desarrollo de Carrera como una función de la Planeación de Recursos Humanos.
- Explicar como influye un Plan de Desarrollo de Carrera en la motivación del empleado.
- Elaborar un cuestionario que permita conocer la opinión de Gerentes y Operativos hacia los componentes de un Plan de Desarrollo de Carrera.
- Describir los resultados de las opiniones de los Gerentes y Operativos hacia el Plan de Desarrollo de Carrera.
- Comparar las opiniones de los Gerentes y Operativos hacia el Plan de Desarrollo de Carrera

HIPÓTESIS

HIPÓTESIS

Hi: Existen diferencias estadísticamente significativa entre las opiniones de los Gerentes y Operativos hacia el Plan de Desarrollo de Carrera.

Ho: No existe diferencia estadísticamente significativa entre las opiniones de los Gerentes y Operativos hacia el Plan de Desarrollo de Carrera.

Variables

Variable Independiente: Grupos de Gerentes y Operativos

Variable Dependiente: Opiniones hacia el plan de desarrollo de carrera

Definición conceptual de variables

PUESTO: Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.

GERENTE: Persona con autoridad, que coordina el esfuerzo de sus subordinados así como la motivación de éstos.

OPERATIVO: Personal cuyo nivel de puesto esta por debajo del personal de enlace, mandos medios y directivos.

OPINION: Este término proviene del latín “opinio”, que significa “parecer del que opina”. Adhesión de la mente de un juicio probable.

PLAN DE DESARROLLO DE CARRERA: Procedimiento por el cual se escogen y fijan metas de empleo y a la vez definidas entre cada persona y la institución, para mejorar los resultados en su desempeño laboral.

Definición operacional de variables

* Los grupos de empleados nivel **Gerencia** y nivel **operativo** se seleccionaron de la siguiente manera: 12 Gerentes adscritos a las áreas de Dirección General, Subdirección General de Ventas, Dirección Técnica, Dirección Administrativa, Dirección de Finanzas y 36 empleados nivel operativo que fueran adscritos a las gerencias participantes.

***Cuestionario de Opinión:** Se conoce también como Escala de Opiniones de Actitudes donde se intenta obtener el juicio o aptitud de un individuo mediante el uso de preguntas, o convirtiendo en una afirmación la reacción expresada por un individuo, el cuestionario que se aplicó en esta investigación consta de 15 reactivos, con tres opciones de respuestas “SI, NO, NO SE”, en donde se observará como los Gerentes y Servidores Públicos perciben un programa como el “Plan de Desarrollo de Carrera”.

PROCESO METODOLÓGICO

PROCESO METODOLÓGICO

Población: La población a estudiar comprende a Gerentes y Operativos que trabajan en la empresa Pronósticos para la Asistencia Pública.

Muestra: Para la presente investigación se utilizará un muestreo No Probabilístico de tipo Propositivo integrado por 12 Gerentes: Gerencia de Relaciones Públicas, Gerencia Administrativa, Gerencia de Soporte Técnico, Gerencia de Organización y Métodos, Gerencia de Consultoría y Desarrollo, Gerencia de Recursos Materiales, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Servicios Generales, Gerencia de Servicio Médico, Gerencia de Contabilidad, Gerencia de Tesorería, Gerencia de Seguimiento y Control Presupuestal y 36 empleados nivel operativo adscritos a cada Gerencia.

Criterios de Inclusión:

- Trabajar dentro de Pronósticos para la Asistencia Pública.
- Servidores Públicos que tengan el puesto de Gerentes dentro de la empresa Pronósticos para la Asistencia Pública.
- Operativos que estén adscritos a la línea gerencial.

Criterios de Exclusión:

- Sujetos que no trabajen en Pronósticos para la Asistencia Pública.
- Directivos u otros sujetos que no tengan el puesto de Gerentes.
- Operativos que estén adscritos a otra área que no competen a la línea Gerencial.

TIPO DE INVESTIGACION: Por su contenido es una investigación exploratoria. Los datos obtenidos solo corresponden a la muestra escogida de Pronósticos para la Asistencia Pública.

TIPO DE ESTUDIO: Es un estudio transversal de campo.

ESCENARIO

El escenario fue en las oficinas respectivas de los Gerentes y áreas de trabajo de los Operativos dentro de las instalaciones de Pronósticos para la Asistencia Pública ubicadas en Avenida Insurgentes Sur No. 1397 en la Ciudad de México.

MATERIAL

- Cuestionario de Opinión hacia el Plan de Desarrollo de Carrera
- Lápiz o bolígrafo de tinta negra

INSTRUMENTO

Se aplicó un cuestionario de opinión (Anexo 1) para recabar la información de las respectivas opiniones de Servidores Públicos nivel Gerentes y nivel operativo con respecto a un Plan de Desarrollo de Carrera, el cuestionario consta de 15 reactivos con tres opciones de respuesta “SI, NO, NO SE”.

El cuestionario posee una validez de Facie ya que se aplicó previamente para ver que tan familiarizado está el sujeto con las preguntas. Cabe mencionar que también cuenta con una validez de contenido ya que el cuestionario se elaboró de acuerdo a la información contenida en el marco teórico (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

La calificación otorgada a cada una de las opciones de respuestas, fue de 1 punto para “NO”, 2 para “NO SE” y 3 para “SI”, alcanzando un máximo de 45 puntos y un mínimo de 15 en total de la calificación del cuestionario.

PROCEDIMIENTO

1. Se elaboró el marco teórico obteniendo información de diferentes libros, tesis, revistas y sitios de Internet.
2. Posteriormente se procedió a elaborar un cuestionario de opinión cuya validez es de contenido ya que se ya que se elaboró de acuerdo a la información contenida en el marco teórico.

3. Se realizó el contacto con Pronósticos para la Asistencia Pública mediante las oficinas de Recursos Humanos exponiendo el objetivo de la investigación y de esta manera obtener el permiso para poder aplicar un cuestionario a Gerentes y Operativos dentro de sus instalaciones.

4. Se continuo con el proceso de aplicación de cuestionario de opinión donde se tenía que concertar cita con los gerentes con anticipación debido a su carga laboral por lo que se sugirió el horario adecuado para la aplicación a gerentes en el turno vespertino.

5. La aplicación a los empleados nivel operativo continuo después de terminar la aplicación con los gerentes esta se realizó sin previa cita en las áreas de trabajo de cada uno.

6. Se continuo con el procesamiento de datos que se efectuó por medio electrónico para la captura de los datos y sus análisis, el paquete estadístico que se utilizó fue el SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

7. Se interpretaron los resultados estadísticos.

8. Por último se exponen las conclusiones donde se plasman los resultados obtenidos de la investigación relacionados a la información del marco teórico.

RESULTADOS Y ANALISIS.

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en el estudio y su análisis, dividiéndolos en estadística descriptiva y en estadística inferencial.

Estadística descriptiva

A continuación se hará el análisis de las opiniones de los Gerentes en relación al Plan de desarrollo de carrera

TABLA 1. Resultados generales de los Servidores Públicos nivel Gerentes.

Gerentes					
		Frecuencia	Frecuencia relativa poblacional	Frecuencia relativa acumulada total	Frecuencia relativa acumulada de la muestra
Válidos	36	1	2.8	7.7	7.7
	41	2	5.6	15.4	23.1
	42	1	2.8	7.7	30.8
	43	4	11.1	30.8	61.5
	45	5	13.9	38.5	100.0
Total		13	36.1	100.0	

En la tabla 1 se observa que la frecuencia de Gerentes que eligieron la máxima puntuación posible (45 puntos), fue de 5, siguiéndole la frecuencia de 4 Gerentes que alcanzaron en total 43 puntos. Considerando que el total de la población es de 13 Gerentes, puede verse que más del 50% opinaron muy favorablemente hacia un Plan de Desarrollo de Carrera.

En el histograma se aprecia que la curva alcanza los puntajes más altos de 43 y 45, donde se aprecia que 9 sujetos obtuvieron esas máximas puntuaciones. Se observa también que existe un sesgo de la curva hacia los valores más altos.

FIGURA 3. Curva de distribución de Gerentes

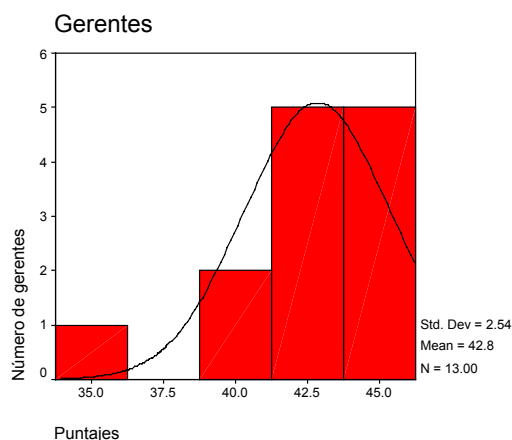


TABLA 2. Resultados generales de los Operativos.

Operativos					
		Frecuencia	Frecuencia relativa poblacional	Frecuencia relativa poblacional	Frecuencia relativa acumulada de la muestra
Válidos	31	1	2.8	2.8	2.8
	35	1	2.8	2.8	5.6
	37	2	5.6	5.6	11.1
	38	3	8.3	8.3	19.4
	39	3	8.3	8.3	27.8
	41	15	41.7	41.7	69.4
	42	2	5.6	5.6	75.0
	43	5	13.9	13.9	88.9
	44	1	2.8	2.8	91.7
	45	3	8.3	8.3	100.0
Total		36	100.0	100.0	

Como se observa en la Tabla 2, 15 Operativos obtuvieron una puntuación de 41 puntos, siendo el grupo mayoritario, seguido por 5 que alcanzaron en total 43 puntos, y 3 que obtuvieron la máxima puntuación (45 puntos). El resto de los Operativos obtuvieron puntuaciones de entre 31 y 44 puntos. Considerando el total de la

población de 36 Operativos se considera que más del 50% opinaron muy favorablemente hacia un Plan de Desarrollo de Carrera.

Asimismo se aprecia que a pesar de esta favorable respuesta, existen 10 Operativos que se encuentran por debajo de la moda (41 puntos) por lo tanto es importante tomar en cuenta esta significativa diferencia, lo cual se abordará más adelante.

En la curva de distribución se corrobora en que el mayor número de Operativos tuvieron 41 puntos, esto es, 15 de ellos. Se aprecia también que existe un ligero sesgo de la curva hacia los valores más altos.

FIGURA 4. Curva de distribución de Operativos.

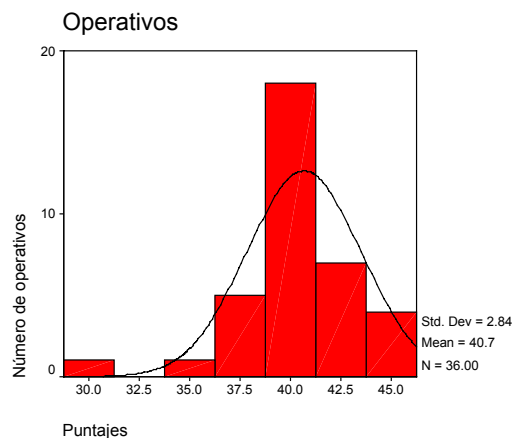


TABLA 3. Resultados generales de los Gerentes y Operativos.

Estadística descriptiva del total de la población

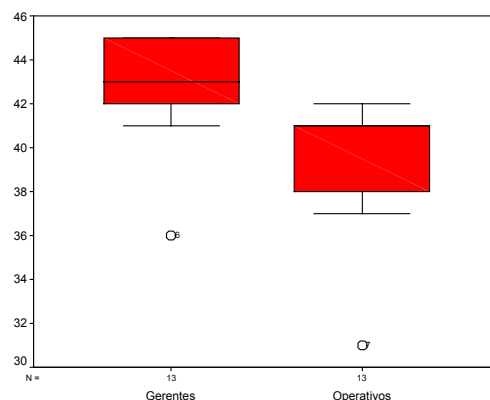
		Gerentes	Operativos
N	Válidos	13	36
Media		42.85	40.67
Mediana		43.00	41.00
Moda		45	41
Desv. std.		2.54	2.84
Varianza		6.47	8.06
Rango		9	14

En esta tabla 3 se observan como datos relevantes de los resultados de ambos grupos que la media de los Gerentes fue de 42.85 puntos, 2.18 puntos mayor que la de los Operativos, que fue de 40.67. Lo mismo sucede con la mediana, pues el resultado en los Gerentes fue de 43 puntos y la de los Operativos fue de 41, teniéndose una diferencia de 2 puntos.

También se aprecia que el valor que más se repitió en el caso de los Gerentes es el de 45 puntos y el de los Operativos fue de 41.

Asimismo, la desviación estándar de las puntuaciones de los Gerentes fue de 2.54 unidades y la de los Operativos fue de 2.84 unidades. Puede observarse que existe poca dispersión entre las opciones, esto es, ambos grupos muestran un acuerdo generalizado en cuanto a su opinión hacia los planes de desarrollo de carrera.

FIGURA 5. Gráfica de caja y bigotes de los Gerentes y Operativos.



En la que respecta a los Gerentes se observa que el pie de la gráfica es el menor valor de la distribución que corresponde a 41, posteriormente se observa el primer

cuartil donde se observa que una cuarta parte de los datos están entre 42 y 41 puntos de opinión, en el segundo cuartil (Mediana) se observa que la mitad de los datos están entre 41 y 43, el tercer cuartil coincide con el cuarto cuartil porque la mayoría de los Gerentes sus puntuaciones totales fluctúan entre 44 y 45.

En tanto que, en los Operativos se observa que en el bigote inferior la distribución de los datos inicia entre el 37, el primer cuartil cae en el 39, el segundo cuartil es de 41 y el tercer cuartil es de 42.75.

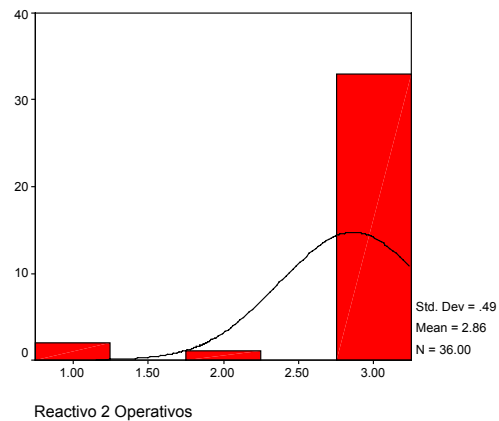
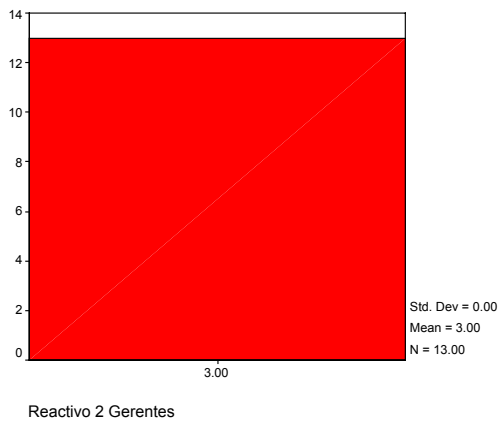
Con el fin de profundizar en el análisis de los resultados del cuestionario de opinión, se analizarán los reactivos que muestran mayores diferencias entre las muestras estudiadas.

Los reactivos 1, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 15 no mostraron diferencias en cuanto a su estadística descriptiva, por lo que el análisis se concentrará en los reactivos 2, 3, 4, 11, 12, 13 y 14.

Tabla 4. Estadística descriptiva del Reactivo 2 (*Sería un factor importante para su desempeño laboral el que se contará con un área de desarrollo profesional*)

Estadísticas Reactivo 2

		Gerentes	Operativos
N	Valid	13	36
Media		3.00	2.86
Mediana		3.00	3.00
Desv. Std.		.00	.49
Varianza		.00	.24
Rango		0	2

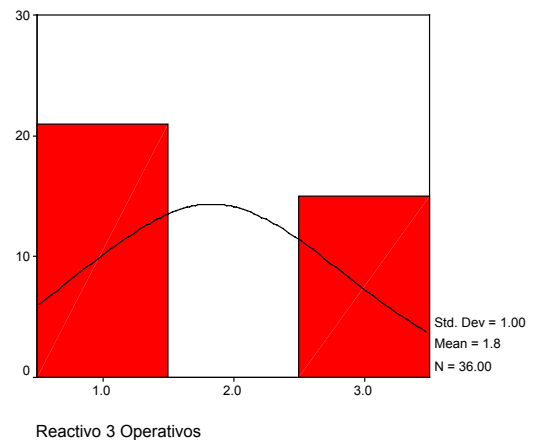
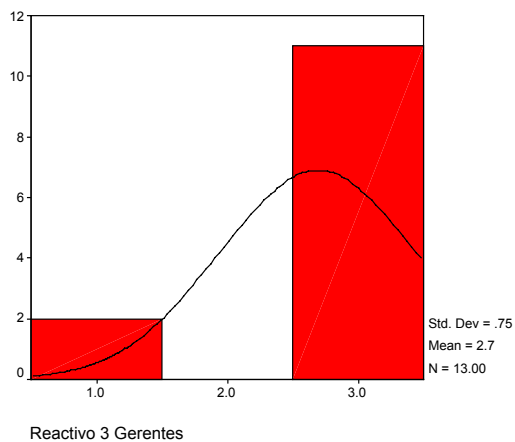


En el Reactivo 2 (*Sería un factor importante para su desempeño laboral el que se contará con un área de desarrollo profesional*), los Gerentes obtuvieron una media de 3.00 y los Operativos una media de 2.86, con lo que puede afirmarse que los Gerentes muestran un mayor acuerdo en cuanto a la importancia de contar con un área de desarrollo profesional para su desempeño laboral que los Operativos. Entre estos últimos hubo 8,3% del total que manifestaron no estar seguros que la organización satisfaga sus motivaciones

Tabla 5. Estadística descriptiva del Reactivo 3 (*La empresa donde trabaja cubre sus motivaciones laborales*)

Estadísticas Reactivo 3

	Gerentes	Operativos
N Valid	13	36
Media	2.69	1.83
Mediana	3.00	1.00
Moda	3	1
Desv. Std.	.75	1.00
Varianza	.56	1.00
Rango	2	2

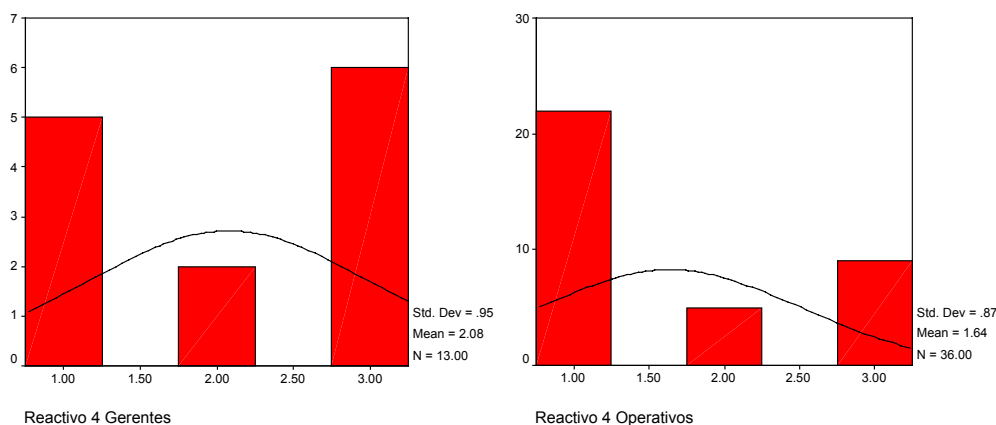


En el Reactivo 3 (*La empresa donde trabaja cubre sus motivaciones laborales*), los Gerentes obtuvieron una media de 2.69 y los Operativos una media de 1.83, con lo que puede afirmarse que los Gerentes muestran un mayor acuerdo en cuanto a la satisfacción de sus motivaciones laborales que los Operativos. Entre estos últimos hubo 21 (58,3% del total) que manifestaron la organización no satisface sus motivaciones laborales.

Tabla 6. Estadística descriptiva del Reactivo 4 (*Existe un reconocimiento por parte de la empresa donde trabaja en su desempeño laboral*)

Estadísticas Reactivo 4

		Gerentes	Operativos
N	Valid	13	36
Media		2.08	1.64
Mediana		2.00	1.00
Desv. Std.		.95	.87
Varianza		.91	.75
Rango		2	2

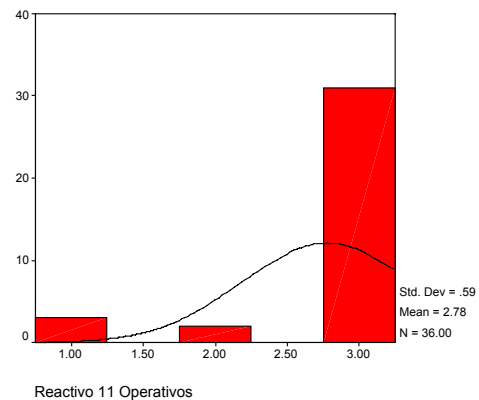
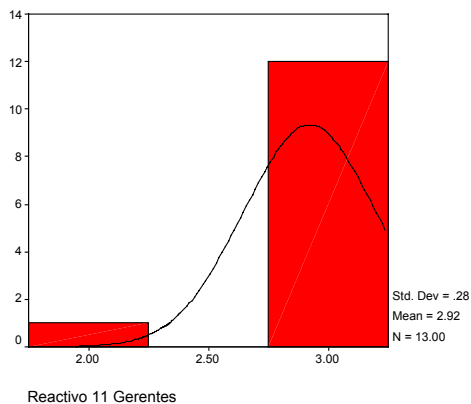


En el Reactivo 4 (*Existe un reconocimiento por parte de la empresa donde trabaja en su desempeño laboral*), los Gerentes obtuvieron una media de 2.089 y los Operativos una media de 1.64, con lo que puede afirmarse que los Gerentes muestran un mayor acuerdo en cuanto al reconocimiento por parte de la empresa a su desempeño laboral que los Operativos. Entre estos últimos hubo 22 (61,11% del total) que manifestaron que por parte de la empresa no existe reconocimiento alguno sobre su desempeño laboral.

Tabla 7. Estadística descriptiva del Reactivo 11 (*Mejoraría la calidad en el servicio al cliente si usted tuviese nuevas oportunidades de desarrollo laboral*)

Estadística Reactivo 11

		Gerentes	Operativos
N	Valid	13	36
Media		2.92	2.78
Mediana		3.00	3.00
Desv. Std.		.28	.59
Varianza		7.69E-02	.35
Rango		1	2

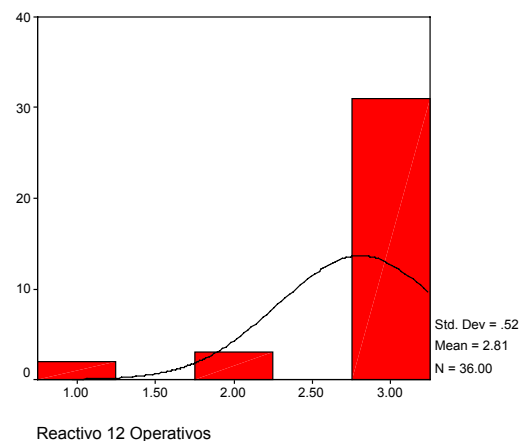
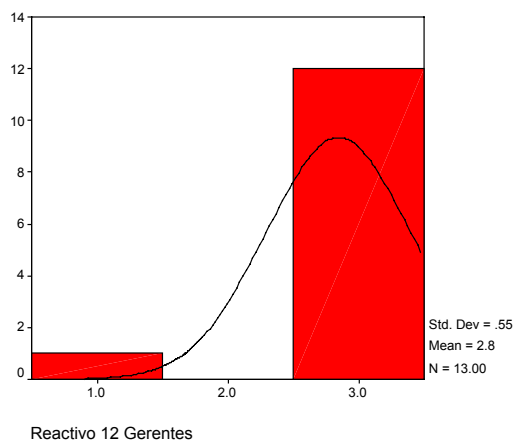


En el Reactivo 11 (*Mejoraría la calidad en el servicio al cliente si usted tuviese nuevas oportunidades de desarrollo laboral*), los Gerentes obtuvieron una media de 2.92 y los Operativos una media de 2.78, con lo que puede afirmarse que los Gerentes muestran un mayor acuerdo en cuanto a que si se contase con nuevas oportunidades de desarrollo mejoraría la calidad en el servicio al cliente que los Operativos. Entre estos últimos hubo 5 (13,88% del total) que manifestaron no estar seguros que el contar con nuevas oportunidades de desarrollo mejoraría la calidad en el servicio al cliente.

Tabla 8. Estadística descriptiva del Reactivo 12 (*Mejoraría la calidad en el producto de la empresa donde trabaja si el empleado contara con un nuevo programa de desarrollo profesional*)

Estadísticas Reactivo 12

		Gerentes	Operativos
N	Valid	13	36
Media		2.85	2.81
Mediana		3.00	3.00
Desv. Std.		.55	.52
Varianza		.31	.28
Rango		2	2

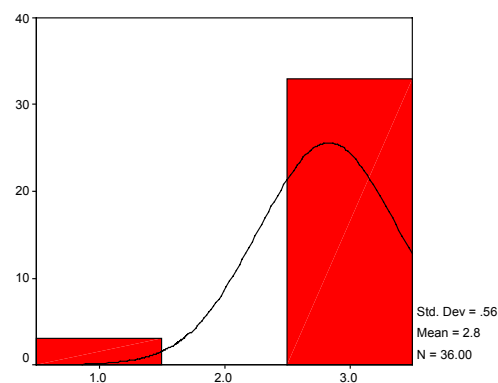
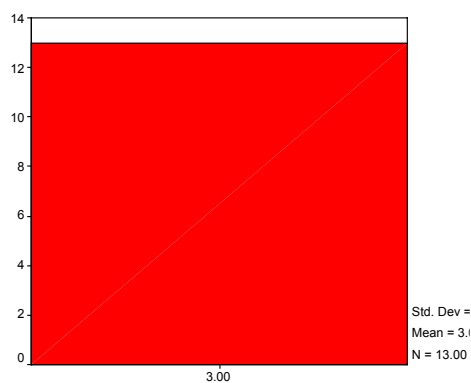


En el Reactivo 12 (*Mejoraría la calidad en el producto de la empresa donde trabaja si el empleado contará con un programa de desarrollo profesional*), los Gerentes obtuvieron una media de 2.85 y los Operativos una media de 2.81, con lo que puede afirmarse que los Gerentes muestran un mayor acuerdo en cuanto a que si se contase con un programa de desarrollo profesional la calidad en el producto mejoraría que los Operativos. Entre estos últimos hubo 5 (13,88% del total) que manifestaron no estar seguros que el contar con un programa de desarrollo profesional mejoraría la calidad en el producto de la empresa.

Tabla 9. Estadística descriptiva del Reactivo 13 (*El estar satisfecho laboralmente favorece la productividad en la empresa donde trabaja*)

Estadísticas Reactivo 13

		Gerentes	Operativos
N	Valid	13	36
Media		3.00	2.83
Mediana		3.00	3.00
Desv. Std.		.00	.56
Varianza		.00	.31
Rango		0	2

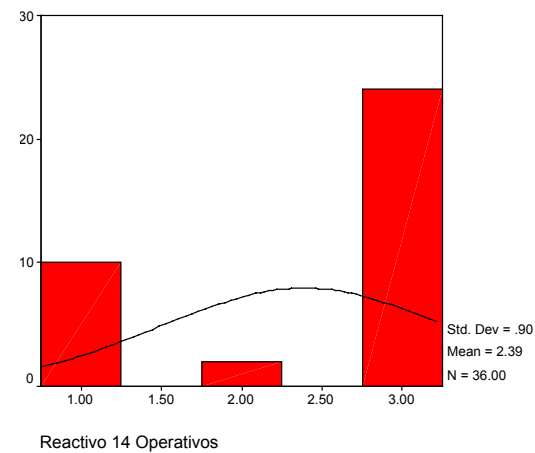
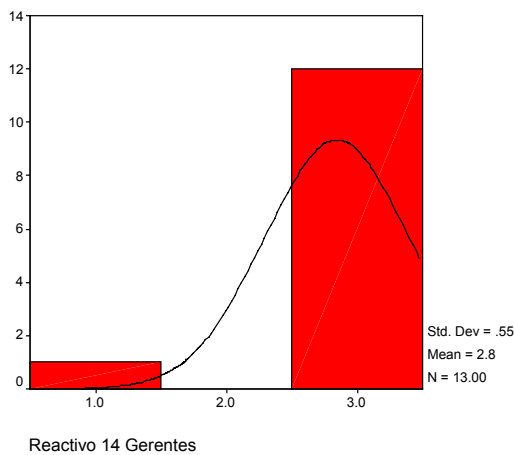


En el Reactivo 13 (*El estar satisfecho laboralmente favorece la productividad en la empresa donde trabaja*), los Gerentes obtuvieron una media de 3.0 y los Operativos una media de 2.83, con lo que puede afirmarse que los Gerentes muestran una mayor satisfacción laboral que se refleja en la productividad en la empresa donde trabajan que los Operativos. Entre estos últimos hubo 3 (8,3% del total) que manifestaron no estar seguros de que el estar satisfechos favorece la productividad en la empresa donde trabajan.

Tabla 10. Estadística descriptiva del Reactivo 14 (*Considera usted que la empresa donde trabaja es una vía de crecimiento personal*)

Estadísticas Reactivo 14

		Gerentes	Operativos
N	Valid	13	36
Media		2.85	2.39
Mediana		3.00	3.00
Desv. Std.		.55	.90
Varianza		.31	.82
Rango		2	2



En el Reactivo 14 (*Considera usted que la empresa donde trabaja es una vía de crecimiento personal*), los Gerentes obtuvieron una media de 2.85 y los Operativos una media de 2.39, con lo que puede afirmarse que los Gerentes perciben mayormente a la empresa como una vía de crecimiento personal que los Operativos. Entre estos últimos hubo 2 (5,5% del total) que manifestaron no estar seguros de que la empresa donde trabajan sea una vía de crecimiento personal y 10 (27,7%) que no perciben a la empresa como una vía de crecimiento personal.

Estadística inferencial

Para esta parte se utilizó una prueba de diferencias de medias, una paramétrica (prueba *t* de Student de muestras independientes) pues las muestras consideradas no eran del mismo tamaño y son poco numerosas.

TABLA 11. Prueba *t* de Student de Muestras Independientes

Prueba *t* de muestras independientes

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		Prueba <i>t</i> de igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (2 colas)	Diferencia de medias	Diferencia del error estándar	Intervalo de confianza de la diferencia al 95%	
									Inferior	Superior
Opinión sobre Plan de desarrollo de carrera	Varianzas iguales asumidas	.133	.717	2.435	47	.019	2.18	.90	.38	3.98
	Varianzas iguales no asumidas			2.565	23.576	.017	2.18	.85	.42	3.93

Esta prueba permite determinar si existen diferencias estadísticamente significativas entre lo que opinan los Gerentes y Operativos en relación al Plan de Desarrollo de Carrera, donde se observa que la *t* calculada es de 2.435 desviaciones estándar de la media de la población conjuntada, también se observa que el nivel de significancia es de .019 lo que indica que se rechaza la H_0 y se refleja que si existen diferencia estadísticamente significativa entre las opiniones de los Servidores Públicos nivel Gerentes y Operativos.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

De acuerdo con el objetivo general y los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación podemos concluir lo siguiente:

La psicología Organizacional aunada a la Administración, son dos áreas importantes para la explicación de la relación del hombre y su trabajo. Dos de los principales objetivos de la Administración en Recursos Humanos, como lo señala Chiavenato (2002) es desarrollar y mantener una fuerza de trabajo efectiva, estos objetivos buscan el desarrollo del individuo en su centro laboral y las recompensas, llámese monetarias o no monetarias, que pueda recibir por su trabajo.

Por lo antes expuesto, existe la Planeación de Recursos Humanos que como lo menciona Sikula (1991) en una organización permitirá determinar los requisitos con los que debe contar la persona para el puesto y como el empleado obtendrá los medios para alcanzar los objetivos organizacionales. Con base en esto, se deberán tomar en cuenta los objetivos del desarrollo de los recursos humanos que dentro de una empresa son cruciales para el óptimo desempeño de los empleados, dentro de estos objetivos se busca capacitar y desarrollar al recurso humano para que este se prepare, actualice y desarrolle habilidades para la ejecución eficaz de su trabajo.

Dentro de la Planeación de Recursos Humanos se incluye también la Planeación de Carrera, para la que se tomará como referencia la definición de Martínez (1990), en

la que destaca como objetivo principal tener una sinergia entre los intereses del personal y la organización para brindarle al factor humano desarrollo, conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con los objetivos y cultura de la organización.

Considerando estos puntos que Martínez (1990) expone en su definición, en la Planeación de Carrera una de sus principales funciones es poder brindar al individuo desde su ingreso a la organización una opción de desarrollo, trayectoria y estabilidad laboral, que al igual y como lo refiere Schein (1982) la Planeación de Carrera permitirá al empleado descubrir sus necesidades, motivaciones, valores y capacidades durante su trayectoria laboral y por ende identificar lo que realmente desea para su vida personal y laboral.

Para que exista una adecuada Planeación de los Recursos Humanos, se debe considerar un Plan de Carrera para cada nivel de puesto permitiéndole con esto al empleado la oportunidad de que su desempeño se vea retribuido en un futuro. Sin embargo la falta de un Plan de Carrera en gran parte de las empresas crea gran inconformidad dentro de su personal ya que no permite que un empleado pueda desarrollarse en su trabajo, por tal motivo y al contar con personal joven, con poca experiencia laboral y con grandes expectativas, puede resultar un gran beneficio para ambas si desde la Planeación de los Recursos Humanos se visualiza un programa de Desarrollo de Carrera.

Esta inconformidad, muchas veces es producto de la falta de motivación dentro del trabajo y es que cuando se habla este tema, este se refleja en una conducta laboral con lo anterior se pretende aclarar que el comportamiento humano en el trabajo, no solo se involucra la relación empresa-empleado si no también la relación existente con otras variables; el reconocimiento, el sueldo, sus compañeros, la identificación del empleado con las políticas de la organización, entre otros factores, por lo tanto, tomemos en consideración lo expuesto por Chiavenato (2004) donde alude que la motivación no solo se refiere a un proceso fisiológico sino también psicológico que produce un comportamiento orientado hacia un objetivo, haciendo hincapié a las necesidades de la propia persona.

Cabe señalar que las necesidades de un individuo difieren para otros, por lo cual en una organización es conveniente implementar un Plan de Desarrollo de Carrera para que con esto se puedan abarcar o cubrir las motivaciones laborales, ya que un buen diseño de este plan puede resultar exitoso en la motivación del empleado según lo refiere Godefroy (1983).

La influencia de un Plan de Desarrollo de carrera en la motivación del empleado se puede plasmar en las oportunidades de desarrollo que este tipo de planeación ofrece a las personas en el trabajo, esta adecuada planeación permite evitar la frustración, descubrir nuevos intereses en los empleados, incrementar el rendimiento en el puesto de trabajo, desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes, generar igualdad de oportunidades de empleo.

Casares y Siliceo (1982) exponen que, la Planeación de Carrera no solo es visualizada como una función meramente administrativa sino que funciona también como una estrategia de vida, incluye no solo el trabajo sino su entorno familiar, social y a la persona como tal, es decir que, permitirá al individuo estar en continuo desarrollo y crecimiento de manera laboral y personal.

La satisfacción personal se puede lograr mediante una adecuada Planeación de Carrera. Una persona que tiene metas de trabajo definidas, objetivos y planes de carrera, por lo general siente menos frustración, decepción y ansiedad (Sikula, 1991)

Las teorías de Motivación incluidas en este análisis han ayudado a entender, cuales han sido, a través de los años, las áreas de estudio de la motivación, las necesidades y la conducta, todas estas teorías visualizan su factor principal “la satisfacción del individuo” plasmando su componentes motivacionales al contexto laboral.

Si bien en uno de los puntos en que la Psicología interviene es el de la capitalización del recurso humano para lograr los objetivos organizacionales, en este sentido la Psicología trata de aportar sus conocimientos para explicar el comportamiento del individuo en las empresas.

En los resultados obtenidos se aprecia que los Gerentes mantienen significativamente una diferencia de opinión en relación con los Operativos con respecto al tema: Plan de Desarrollo de Carrera, esto podría ser por las diferencias jerárquicas que se tienen y en los beneficios empresariales del tipo de puesto, ya que como lo expresa la Teoría de Stacy Adams (Landy & Jeffrey 2005) pueden existir percepciones de desigualdad en el contexto laboral donde el individuo tiende a comparar los beneficios y aportaciones en referencia con sus compañeros lo cual origina tensión e insatisfacción, por tal motivo se puede inferir que lo que para un Gerente resulta ser estimulante para su desempeño laboral para el Operativo no lo es y esto se refleja en sus diferencias de opiniones ya que los Gerentes refieren tener mayor motivación en su desarrollo laboral que los Operativos, así mismo para este óptimo desarrollo consideran importante que Pronósticos para la Asistencia Pública cuente con un departamento o área de desarrollo profesional lo cual implica considerar todos los aspectos que abarca un Plan de Desarrollo de Carrera.

Se observa que los Gerentes en su opinión perciben un mayor reconocimiento por parte de la empresa en su desempeño laboral que los Operativos, este resultado podría estar regulado por los factores intrínsecos de motivación que posee la persona como lo menciona Herzberg (Chiavenato, 1997) en su teoría y expresado en el marco teórico, estos factores que solo controla el individuo tiene mucho que ver con el cargo que desempeña y sus funciones, por tal motivo el desarrollo personal, profesional y autorrealización tienen que ver con las funciones que el individuo ejerce en su trabajo.

De igual forma se encontró que las oportunidades de desarrollo laboral y el contar con programas de desarrollo profesional mejorarían la calidad tanto del producto como del servicio en Pronósticos para la Asistencia Pública esto se podría interpretar que dentro de un Plan de desarrollo de Carrera uno de sus beneficios es un aumento en la satisfacción y el desempeño laboral del empleado.

Con lo anterior se plasman los modelos motivacionales de Vroom (Cary Cooper L. and Locke Edwin A, 2000) y Locke (Locke y Henne, 1986) se confirma que la motivación del individuo y su esfuerzo laboral influyen en el nivel de desempeño para alcanzar las metas de trabajo y como resultado se refleja en la productividad.

La opinión favorable hacia el Plan de Desarrollo de Carrera es influenciada por las necesidades que mantienen a una persona laborando como lo menciona Maslow (1988) en su pirámide de necesidades donde la autorrealización atañe a las necesidades de realizar su propio potencial y de autodesarrollarse continuamente, un plan de carrera implica el desarrollo y crecimiento de un empleado en una organización, pero sabemos en la realidad que muchos puestos no están implicados en ésta expectativa organizacional, y cuando un empleado no observa progreso en la empresa su opinión con respecto al tema puede darse de forma indiferente o negativa, al no tener forma o manera de crecer dentro de su contexto laboral, como se observa en la tabla 10 del reactivo 14 donde muestra un porcentaje mayor por parte de los Gerentes que visualizan a la empresa como una vía de crecimiento personal en tanto que los Operativos no la perciben así, sin embargo, los empleados que tienen la expectativa y la forma de desarrollarse en sus trabajos, tendrá una

opinión positiva con respecto a la implantación de un programa de plan de carrera que como afirma Ouchi (1982) los empleados se sentirán más seguros, más comprometidos, con mayor confianza, lealtad y entrega al trabajo cuando su desarrollo laboral es dentro de una sola organización y como consecuencia lograr un desarrollo de carrera individual.

Como ya se mencionó en el planteamiento de esta investigación, solo se pretende llegar a este nivel de conocimiento; conocer la opinión con respecto al tema sin embargo las posibilidades de implantar un programa de plan de carrera, en términos de su éxito o fracaso implicaría un segundo nivel de profundidad en el conocimiento del tema, pero eso ya sería tema de otra investigación.

Los resultados obtenidos nos hacen concluir que a nivel de opinión, si en la Organización Pronósticos para la Asistencia Pública se implantara un programa de Plan de Desarrollo de Carrera este implicaría no solo factores motivacionales en el recurso humano que ahí labora, sino que también, se vería implicado el factor de la productividad y el clima organizacional.

La realidad en nuestro país nos indica que son pocas las empresas que se preocupan por el bienestar motivacional de sus empleados la mayoría siguen laborando bajo un tipo de administración taylorista, en donde lo único que importa son los resultados que puedan dar los empleados que laboran en ella, por ello un programa de Plan de Desarrollo de Carrera como lo han mencionado algunos autores, es de vital importancia para la salud no solo psicológica sino administrativa

de una empresa, además de que ofrece la posibilidad al recurso humano, que es el que presta vida a una organización, de desarrollarse al interior de la misma.

Por lo que en el estudio que se presenta se puede observar que el nivel de significancia de .019 nos indica que se rechaza nuestra hipótesis nula y se acepta nuestra hipótesis de investigación la cual afirma que si existen diferencias estadísticamente significativas en las opiniones de Gerentes y Operativos.

Por todo esto, aunque Pronósticos para la Asistencia Pública sea una empresa que forma parte de la administración pública paraestatal, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal señala que las entidades paraestatales podrán establecer sus propios sistemas de servicio profesional de carrera tomando como base los principios de la ley del Servicio Profesional de Carrera, en atención a la personalidad jurídica, autonomía y presupuesto propio con el que contase la empresa, según lo señalado por Martínez (2005) por lo tanto esta investigación denota puntos muy importantes que deben ser tomados en cuenta por la empresa y principalmente por el Departamento de Recursos Humanos para que en base a esto puedan tener una perspectiva de lo que los empleados opinan con respecto a un Plan de Desarrollo de Carrera y con esto obtener tanto empleados como empresa una sinergia en los beneficios que incrementen su calidad de vida laboral y productividad.

Las limitantes encontradas en esta investigación fueron las siguientes:

- * Debido al tamaño reducido de la muestra, los resultados obtenidos pueden ser una limitante ya que por políticas de la Institución solo se contó con el apoyo y el tiempo de los sujetos participantes en la aplicación del cuestionario. Es por ello que los resultados solo pueden ser aplicables para la misma.
- * El instrumento que se utilizó para esta investigación solo pretende conocer la opinión de esta población hacia un plan de desarrollo de carrera, por lo que no abarca otros aspectos que puedan influir en su desarrollo como empleados, como por ejemplo el stress o el clima organizacional, entre otras.
- * Solo se observa la opinión hacia este tipo de planeación, mas no se da un seguimiento a como implantar un plan de carrera en la empresa por lo cual no se podría apreciar los resultados a futuro.

En cuanto a las sugerencias para esta investigación se llega a lo siguiente:

- * En base a la implantación de un Plan de Desarrollo de Carrera en Pronósticos para la Asistencia Pública se podría, realizar un estudio longitudinal para poder evaluar las consecuencias de dicho plan en el comportamiento organizacional.
- * Se podrían realizar estudios comparativos donde se registraran las opiniones hacia el Plan de Desarrollo de carrera en diferentes empresas y ver si influyen variables como tamaño, giro de la empresa, número de empleados o cultura organizacional.
- * También se podrían tomar en cuenta variables como la edad de la muestra, escolaridad y antigüedad de empleo.

BIBLIOGRAFIA

- * Arias, F. (1999) Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. México: Trillas.
- * Arias, F. (1989) Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- * Attolini, B (1981) Historia de la Lotería Nacional para la Asistencia Pública. México: Creatividad tipográfica.
- *Burack, H. (1990) Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos. Una orientación estratégica. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- * Baena, G. Instrumentos de Investigación, Tesis Profesionales y Trabajos Académicos. México: Mexicanos Unidos.
- * Byars, W. (1997) Administración: teoría y aplicaciones. Representaciones y servicios de ingeniería México: McGrawHill.
- * Byars, W. (1996) Gestión de recursos humanos. España: Irwin.
- *Cary L y Locke E. (2000) Industrial and organizational psychology. Linking theory with practice. U.S.A: Backwell Publishers.
- * Cascio, F. (1995) Managing Human Resources. Productivity, quality of work life. U.S.A: McGraw Hill.
- * Casares, D y Siliceo, A (1992) Planeación de vida y carrera. México: Limusa.
- * Cerda, Lumbreras y Macotela. (1992) Modelo de Desarrollo de carrera. Proyecto de investigación de la subdirección de capacitación y desarrollo del IMP., México

- * Chiavenato, I. (1989) Administración de los Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.

- * Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

- * Chiavenato, I. (2004) Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. España: Thomson Editores.

- * Chiavenato, I. (2002) Gestión del talento humano, el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Bogota: McGraw Hill.

- * Chiavenato, I. (1993) Iniciación a la Administración. México: Mc Graw Hill.

- * Chiavenato, I. (1997) Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia: McGraw-Hill.

- * Chmiel, N. (2000) Introduction to work and organizational psychology. A European perspective. Blackwell publishing

- * Davis, K. (1993) El Comportamiento Humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.

- * Davis, K, Newstrom J. (2003) Comportamiento Humano en el Trabajo. México: McGraw Hill Interamericana.

- * Dessler, G. (2003) Administración de personal. México: Trillas.

- * Dessler, G (1991) Administración de Personal. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

- * Dessler, G. (2001) Administración de personal. México: Pearson Educación.

- *DuBrin, A. (2003) Fundamentos del comportamiento Organizacional. México: Thomsom Editores.
- * French, W. y Cecil B. (1996) Desarrollo Organizacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- * Grados, J. (1999) Capacitación y desarrollo de personal. México: Trillas.
- * Genescá, E. (1977) Motivación y enriquecimiento en el trabajo, sus repercusiones sobre la productividad. España: Hispano Europea.
- *Gordon B. (1981) Organización y planeación de Recursos Humanos. México: Logos Consorcio.
- * Gordon, J (1997) Comportamiento Organizacional. México: Prentice may.
- * Guillem, C (1994) La importancia del diseño del Plan de Carrera en los mandos medios para el desarrollo de los subordinados. Tesis. México: Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, UNAM.
- * Haslam, A. (2004) Psychology in organizations. The social identity approach. Great Britain: Sage publications.
- * Hellriegel D, Slocum J, Woodman R. (1999) Comportamiento Organizacional. México: International Thomson.
- * Hernández R, Fernández C, Baptista P. (2003) Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.
- * Hernández, S. (1986) Administración de personal. Desarrollo de los recursos humanos. México: Iberoamericana.

- * Hodgetts, R, Altman, S (1981) Comportamiento en las organizaciones. México: McGraw Hill Interamericana.
- * Ivancevich, J. (2004) Administración de los Recursos Humanos. México: McGrawHill.

- * Jeffrey G. (1987) Career Management. Hinsdale. Dryden

- * James, R. y and Mazerolle M. (2002) Personality in work organizations, U.S.A: Sage Publications.

- * Kerlinger F. (1995) Investigación del comportamiento. México: McGrawhill.

- * Kossen, S. (1995) Recursos Humanos en las Organizaciones. México: Harla.

- * Landy J, Conte J. (2005) Psicología Industrial: Introducción a la psicología Industrial y Organizacional. México: McGraw-Hill Interamericana.

- * Lever S. (1997) An Analysis of Managerial Motivations behind Outsourcing Practices in Human Resources. Human Resources Plannig

- * Lewin, K. (1969) Dinámica de la personalidad. Madrid: Morata.

- * Lewin J. (2001) Every Employee's Guide to the Law. Nueva York: Panther Books.

- * Locke, A, Henne, D. (1986) Work Motivation Theories. Chichester: International review of industrial and organizational psychology

- * Luthans, F. (2005) Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill.

- * Martínez, R (2005) Servicio Profesional de Carrera ¿Para que?. México: Porrúa

- * Maslow, A. (1988) El hombre autorrealizado. Hacia una psicología del ser. México: Kairos Colofon

- * Maslow, A. (1991) Motivación y personalidad. España: Díaz de Santos

- * Mayor, L, Tortosa F. (1990) Ámbitos de aplicación de la psicología motivacional. España: Desclée de Brouwer.

- * Mercado, S. (1993) Administración aplicada, Teoría y Practica, 1ª. Parte. México: Limusa.

- * Miner, B. (1993) Role Motivation Theories. Great Britain: Routledge.

- * Milkovich, G y Boudreau J. (1994) Dirección y Administración de Recursos Humanos: un enfoque de estrategia. U.S.A: Addison-Wesley Iberoamericana.

- * Mondy, W y Noe R. (1997) Administración de los Recursos Humanos. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Morehead G, Griffin W (1995) Organizational Behavior: Managing People and Organizations. Boston: Houghton Mifflin.

- * Ouchi, W. (1992) Teoría Z, como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. México: Fondo Educativo Interamericano.

- * Palmero F, Fernández E, Martínez F, Chóliz M. (2002) Psicología de la Motivación y Emoción. España: McGraw-Hill.

- * Peña, M. (1999) La Psicología y la empresa: El factor Humano. España: Hispano Europea.

- * Pronósticos para la Asistencia Pública (1981) Revista Comunicación y Reencuentro.

- * Pronósticos para la Asistencia Pública (1978-1982) Informe del desarrollo de pronósticos Deportivos

- * Pronósticos Deportivos para la Asistencia Pública (1983) Bienvenida, Comunicación y Reencuentro

- * Robbins, S. (1999) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

- * Rothery B, Robertson I (1996) Outsourcing. México: Limusa.

- * Sammer B., Sammer R. (2001) La investigación del comportamiento; una guía practica con técnicas y herramientas. México: Oxford University Press.

- * Schein E. (1982) Dinámica de la carrera empresarial. México: Fondo Educativo Interamericano.

- * Secretaria de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (2003). México. Ley del Servicio Profesional de Carrera.

- * Siliceo, A. (1999) Capacitación y desarrollo del personal. México: Limusa.

- * Sikula, A. (1991) Administración de Recursos Humanos en empresas. México: Limusa.

- * Spector, P. (2002) Psicología Industrial y Organizacional: investigación y práctica. México: Editorial Manual Moderno.

* Sexton, P. (1997) Teorías de la Organización. México: Trillas.

* Tamayo y Tamayo M. (2002) Diccionario de la Investigación Científica. México: Limusa.

* Vázquez, G (2004) Implementación de los planes de desarrollo de carrera para el personal del Grupo DNI (Distribuidora Nacional e Internacional S.A. de CV.) Tesis. México: Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

* Werther W. y Davis K. (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

* http://hgm.salud.gob.mx/trans/trans_quej.html

ANEXO 1

PUESTO: _____

SEXO: _____

--

INSTRUCCIONES: Seleccione la opción que considere más se asemeje a su respuesta.

1. Considera que las oportunidades de desarrollo en su trabajo influyen en su motivación como empleado.

- a) SI b) NO c) NO SÉ

2. Sería un factor importante para su desempeño laboral el que se contará con un área de desarrollo profesional.

- a) SI b) NO c) NO SÉ

3. La empresa donde trabaja cubre sus motivaciones laborales.

- a) SI b) NO c) NO SÉ

4. Existe un reconocimiento por parte de la empresa donde trabaja en su desempeño laboral.

- a) SI b) NO c) NO SÉ

5. Sería favorable para la empresa donde trabaja que se contará con programas de carrera específicas que motivaran al empleado.

- a) SI b) NO c) NO SÉ

6. Aumentaría la productividad en la empresa donde trabaja si se contará con nuevas oportunidades de desarrollo laboral.

- a) SI b) NO c) NO SÉ

7. Para la empresa donde trabaja sería favorecedor el que sus empleados cuenten con metas profesionales que los motiven a lograr mayor productividad
- a) SI b) NO c) NO SÉ
8. Las oportunidades de ascenso en el trabajo serían de importancia para su desarrollo personal.
- a) SI b) NO c) NO SÉ
9. La actitud positiva ante el desempeño laboral favorecería la productividad en la empresa donde trabaja.
- a) SI b) NO c) NO SÉ
10. El contar con un nuevo programa de oportunidades para el desarrollo laboral favorecería a la empresa y a usted
- a) SI b) NO c) NO SÉ
11. Mejoraría la calidad en el servicio al cliente si usted tuviese nuevas oportunidades de desarrollo laboral.
- a) SI b) NO c) NO SÉ
12. Mejoraría la calidad en el producto de la empresa donde trabaja si el empleado contará con un programa de desarrollo profesional.
- a) SI b) NO c) NO SÉ
13. El estar satisfecho laboralmente favorece la productividad en la empresa donde trabaja.
- a) SI b) NO c) NO SÉ
14. Considera usted que la empresa donde trabaja es una vía de crecimiento personal.
- a) SI b) NO c) NO SÉ
15. Sería un beneficio para los empleados de la empresa donde trabaja que se contara con un plan que les permita formar trayectoria laboral dentro de la misma.
- a) SI b) NO c) NO SÉ