



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR PLANES DE
CARRERA EN LAS ORGANIZACIONES Y GENERAR
CUADROS DE REEMPLAZO

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A

MARÍA DE LOS DOLORES GÓMEZ GARCÍA LUNA

DIRECTORA DE LA TESINA:

MTRA. MIRNA ROCÍO VALLE GÓMEZ



Ciudad Universitaria, D.F.

Junio, 2013



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.

AGRADECIMIENTOS

Creo que en la vida es importante tener sueños y esperanza, estar convencido de que todo lo que quieras lograr lo puedes conseguir, porque tienes anhelos e ilusión. Y lo principal, personas que Dios pone en tu camino para apoyarte a alcanzar dichos sueños:

A ti Papá, que con tu amor y consejos me acompañaste en todo momento, y aunque ahora ya no te encuentras junto a mí, sé que desde donde estés te sentirás orgulloso de mí, ya que finalmente logré lo que tanto esperaste.

A ti hermana, que en vida siempre me demostraste tu cariño y confianza, por lo que ahora sé que desde donde estés, compartes conmigo este logro.

Gracias a ti ...

Mamá, por tu amor, apoyo incondicional y por ser un pilar fundamental en todo momento, lo que me impulsó para no abandonar mi propósito y hacer realidad este sueño.

Raúl, mi compañero de vida, por creer en mí y brindarme palabras de aliento cuando dudaba, así como por apoyar mi decisión.

Y a ustedes mis grandes bendiciones: Raúl y Juan Pablo, que con su ejemplo y tenacidad me dieron la motivación y la energía que necesitaba para alcanzar esta meta, con lo cual deseo que se sientan orgullosos de su mamá como yo lo estoy de ustedes.

Asimismo agradezco infinitamente a la Mstra. Mirna Rocío Valle Gómez, mi Directora de Tesina por su paciencia y comprensión que me ayudaron a continuar y no decaer en momentos difíciles.

Y a cada una de las personas que me acompañaron y compartieron conmigo esta ilusión que ahora se convierte en realidad.

Hoy comprendo el sentido de esta frase:

“Cada hombre es arquitecto de su destino. Dios nos hizo perfectos y no escoge a los capacitados, sino que capacita a los escogidos. Hacer o no hacer algo, solo depende de nuestra voluntad y perseverancia.”

Albert Einstein

¡Gracias!

Ma. Dolores

Contenido

RESUMEN	- 1 -
INTRODUCCIÓN	- 2 -
Capítulo 1. CAPACITACIÓN	- 6 -
1.1- Antecedentes Históricos	- 6 -
1.2 Evolución de la Capacitación.....	- 9 -
1.3 Detección de Necesidades DE CAPACITACIÓN (DNC).....	- 11 -
1.4 Proceso de Capacitación	- 14 -
1.5 Objetivo de la Capacitación.....	- 17 -
Capítulo 2. PLAN DE VIDA Y CARRERA	- 22 -
2.1 Concepto.....	- 22 -
2.2 Características y Ventajas.....	- 25 -
2.3 Consideraciones para Establecer un Plan de Vida y Carrera.....	- 30 -
2.4 Plan de Vida y Carrera una Estrategia de Planificación de R.H.....	- 33 -
2.5 Capacitación - Plan de Vida y Carrera	- 38 -
Capítulo 3. CUADROS DE REEMPLAZO EN LA ORGANIZACIÓN	- 48 -
3.1 ¿Qué son los Cuadros de Reemplazo?	- 48 -
3.2 ¿Cómo se Desarrollan los Cuadros de Reemplazo?	- 50 -
3.2 Características.....	- 57 -
3.4 Ventajas de Contar con Cuadros de Reemplazo	- 60 -
Capítulo 4. PROPUESTA	- 65 -
4.1 JUSTIFICACIÓN	- 65 -
4.2 OBJETIVO GENERAL.....	- 67 -
4.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	- 68 -
4.4 PARTICIPANTES.....	- 68 -
4.5 ACCIÓN PROPUESTA.....	- 69 -
4.6 MATERIALES E INSTRUMENTOS.....	- 69 -
4.7 CARTA DESCRIPTIVA.....	- 71 -
4.8 CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	- 71 -
4.9 PROPUESTA DE ACCIONES.....	- 78 -
CONCLUSIONES	- 81 -
REFERENCIAS	85

RESUMEN

En este trabajo se expone una herramienta que hoy en día cobra importancia como parte de la Administración de Personal y que es el diseño de un Plan de Vida y Carrera para personal clave de la organización, con el propósito de trazar su trayectoria laboral en la empresa a partir de una detección de necesidades de ambas partes.

Y como un beneficio de este diseño de carrera lograr que la organización logre conformar sus cuadros de reemplazo y con ello estar preparados ante movimientos de personal previstos e imprevistos en las áreas críticas.

Palabras clave: Capacitación, Detección de Necesidades, Plan de Vida y Carrera y Cuadros de Reemplazo.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la globalización ha llevado a las empresas a competir de manera abierta y esto las ha obligado a reestructurarse y mejorar sus Recursos.

De hecho, las organizaciones están conscientes de que a pesar de la evolución de la tecnología y la maquinaria, ésta no podrá sustituir al ser humano, por el contrario, en muchos países con economías de rápido crecimiento les puede resultar más fácil tener acceso al dinero y a la tecnología que a personal calificado.

La clave está en saber atraer, desarrollar y retener al talento humano, el cual representa una inversión para las organizaciones y por consiguiente su recurso más valioso.

Además estamos inmersos en un mundo de constantes cambios, lo que conduce a las empresas a mantenerse activas y preparadas para hacer frente a éstos y ser competitivas en su entorno.

Existen dos tipos de cambio: el proactivo que, como la palabra lo indica, se anticipa a los hechos de tal manera que visualiza las áreas de oportunidad para aprovecharlas en beneficio propio. Y el reactivo que responde a un suceso consumado.

En las organizaciones el empleado consciente del mundo en el que se desenvuelve, considera la necesidad de cambio en su entorno laboral, ya sea en la forma de trabajar, en la metodología y tecnología utilizadas así como en la asignación de responsabilidades. Sin embargo, existe una resistencia ante éste debido a que implica abandonar antiguas formas de operar que hasta el momento le dieron resultado, al igual que exponerse a nuevos retos que les generan incertidumbre.

Al ser el factor humano relevante en este proceso, es urgente que las organizaciones se adapten también al cambio y brinden los elementos necesarios para que la adaptación al cambio se dé en forma natural.

Asimismo es necesario generar oportunidades de crecimiento para los empleados dentro de la organización y con ello evitar la fuga de expertos a otras entidades, con lo cual no sólo se pierden los talentos y sus mejores prácticas sino también lo que se haya invertido en su capacitación y desarrollo. De ahí la importancia de crear en el empleado un sentido de lealtad y pertenencia hacia la empresa.

Además, se presenta un gran problema en las instituciones, ya que al no contar con personal preparado, en la estructura organizacional se genera un vacío en los mandos medios por no contar con cuadros de reemplazo. Esto significa proveerse de trabajadores que tengan las habilidades y conocimientos necesarios para ocupar otros puestos de mayor complejidad para el momento en que queden descubiertos por cualquier causa, planeada o no.

Por tal motivo la Administración de Recursos Humanos debe centrarse en todo aquello que brinda seguridad y estabilidad al empleado, ya que si bien el trabajo da sentido laboral y económico a las personas, se ha comprobado que no es lo único.

Se destaca la necesidad de logro, de pertenencia así como el equilibrio entre la vida personal y profesional, lo que nos lleva a visualizar al empleado no sólo como una máquina de trabajo sino como el recurso más valiosos de las organizaciones que las puede conducir al éxito.

La capacitación bien cimentada en una detección de necesidades reales de la empresa y del individuo, es un proceso que implica un crecimiento del personal de manera integral, considerando que el ser humano se mueve en cuatro planos fundamentales que son: el laboral, familiar, económico y social; de ahí la importancia de conciliar estas áreas.

Al reforzar un área del conocimiento en la persona, el resultado no sólo se verá reflejado en la parte técnica sino que tendrá efectos tanto en el comportamiento como en las actitudes, y aún más en procesos internos como seguridad en sí mismo, autoestima y definición de metas, las cuales se espera estén alineadas con las de la empresa.

Es así que en este trabajo en el capítulo 1 se aborda el concepto de capacitación y lo que implica, asimismo se hace una remembranza de los métodos de aprendizaje del pasado que siguen vigentes a la fecha, como es la figura del “mentor y aprendiz”. Asimismo se recalca en este capítulo la importancia de la Detección de Necesidades como una herramienta fundamental para diseñar de manera efectiva un plan de carrera y los programas de capacitación correspondientes.

Cabe mencionar que, si bien en un orden estricto, la detección de necesidades es una herramienta previa a la capacitación, en este trabajo se expone primero este tema con el propósito de brindar un marco de referencia e ir avanzando hacia los aspectos particulares que aquí se tratan.

En el capítulo 2 el tema es “Plan de Vida y Carrera”, en el que se da a conocer la tendencia de las organizaciones para utilizar nuevos procesos de aprendizaje, así como la de una visión compartida con los trabajadores, quienes ahora representan el recurso más importante para ser competitivos en este ambiente globalizado.

En el capítulo 3 se destaca uno de los principales beneficios que trae consigo el establecimiento de un desarrollo de carrera en la empresa, generar cuadros de reemplazo con lo cual se fortalece.

Cada vez es más difícil para las organizaciones contratar personal con el perfil idóneo que cubra sus necesidades, y peor aun cuando se presenta una vacante en un puesto estratégico por cualquier circunstancia prevista o imprevista, lo que provoca una desestabilización en la empresa.

Y por último, en el capítulo 4 se propone como estrategia a seguir, elaborar un manual de procedimientos sobre “Cómo implantar un Plan de Vida y Carrera en las Organizaciones”, independientemente del sector y giro que tengan, ya que se podrán adaptar los procesos que ahí se mencionan a las características y políticas de la empresa que en se trate de llevar a cabo.

Se concluye que un plan de vida y carrera debe estar bien fundamentado a través de una detección de necesidades, que es el primer paso antes de

diseñar un programa de capacitación, ya que brinda los elementos necesarios para determinar los objetivos de aprendizaje.

Asimismo permite identificar al personal clave de la organización, y proveer del talento humano que requiere la empresa, para ocupar otras posiciones en el momento en que se genere una vacante en puestos considerados como críticos o de especialidad. Al igual que para hacer frente a las exigencias del medio ambiente.

CAPÍTULO 1. CAPACITACIÓN

1.1- ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El proceso de capacitación ha jugado un papel importante a través de los años, desde la antigüedad hasta nuestros días y ha ido evolucionando de acuerdo al entorno y necesidades del momento.

En un principio la formación que se brindaba era de manera directa y empezaba desde el núcleo familiar, de ahí que se formaban a los hijos pequeños a través de una educación bien definida y rígida de acuerdo al sexo, ya que a las mujeres las encauzaban hacia las tareas propias del hogar mientras que a los hombres se les preparaba en las artes y oficios de los padres, cuyo aprendizaje estaba basado en “aprender – haciendo”. (Delgado Monroy Patricia en [http://es.scribd.com/doc/56114436/Historia de la Capacitación en México..](http://es.scribd.com/doc/56114436/Historia%20de%20la%20Capacitaci%C3%B3n%20en%20M%C3%A9xico) Recuperado el 3 de diciembre de 2012).

Los mexicas ponían especial cuidado en la educación de sus descendientes, ya que eran considerados un regalo de los dioses, quienes en un futuro representarían el legado de su familia, no sólo en el aspecto cultural y religioso sino en lo referente a las actividades productivas.

De ahí que a partir de la adolescencia se enviaba a los hombres, a lo que podrían denominarse “centros de entrenamiento”, como el Calmecac y el Tepochcalli. Y las mujeres quedaban al cuidado de las madres quienes las capacitaban para ser esposas.

Al Calmecac asistían los hijos de los nobles quienes debían aprender todos los aspectos culturales de la época como el náhuatl, poesía, literatura; además de adquirir conocimientos en el manejo de la administración pública ya que se esperaba que en un futuro ocuparan cargos importantes dentro de su comunidad como maestros, jueces o gobernadores.

En tanto, en el Tepochcalli acudían los descendientes de los demás pobladores, y les transmitían desde el principio que debían asumir una actitud de humildad y obediencia. Las enseñanzas que les brindaban estaban orientadas al cultivo de la tierra, cuestiones básicas de cultura y principalmente al manejo de armas para la guerra. Si demostraban ser valientes y hábiles en las guerras de conquista, podían ser premiados brindándoles reconocimiento por ser ciudadanos distinguidos y con ello abandonar las tareas agrícolas.

Con la llegada de los españoles quienes trajeron su sistema educativo, surgen los aprendices quienes contaban con un maestro que siendo el dueño de las herramientas y de la materia prima, los guiaba en la adquisición de conocimientos en diversos oficios recibiendo como paga alimento y hospedaje; a través de un periodo determinado de capacitación, debían demostrar su habilidad a través un examen práctico para llegar a ser oficial que es cuando ya recibían una paga y posteriormente se convertían en maestros.

Las asociaciones profesionales relacionadas a un mismo oficio se remontan a la antigüedad, tanto en el Oriente como en el Occidente. Pero las asociaciones constituidas por maestros, oficiales y aprendices, y regidas por unas ordenanzas, surgen en la Edad Media, que es cuando alcanza más vigor el movimiento gremial. Debido a que su objetivo era conseguir una estabilidad laboral con el propósito de garantizar el trabajo a sus asociados.

A partir de que surgen los gremios dan origen a las primeras agrupaciones de los trabajadores en su afán por instalar sus propios talleres, cuyo principal punto de unión eran los intereses comunes y la especialización, destacando la ayuda mutua.

(Eguía Carlos R. en http://www.canalsocial.net/ger/ficha_GER.asp?id=8053&cat=historia. Recuperado el 9 de diciembre de 2012).

En la época colonial, "Las Cartas de Indias" establecen diversas ordenanzas que se refieren al conjunto de leyes que regulan el funcionamiento de un gobierno o comunidad. Tendían a apoyar actividades laborales, con lo que favorecía la libertad de los jóvenes para trabajar voluntariamente en obrajes y elegir el oficio a aprender.

Los españoles las utilizaban para referirse al régimen de los militares y buen gobierno de las tropas.

Durante esta época las "Ordenanzas de Minería" en 1783, fueron el inicio de un proceso de capacitación, debido a que se enseñaba esta labor a los jóvenes interesados en el trabajo de las minas de una manera interactiva, ya que se basaban en el aprendizaje a través de conceptos complementados con una fase práctica de ejemplos y ejercicios.

En 1873 se funda el Gran Círculo de Obreros en México, que tiene entre sus objetivos la propagación, entre la clase obrera, de la instrucción relativa a las artes y oficios como parte de las obligaciones del patrón.

A finales del siglo XVIII en Europa se produjo la Revolución Industrial, la cual desplaza el trabajo artesanal por las maquinarias, lo que implicó grandes

cambios en el entorno social y económico, aun cuando en México se alargó este proceso prevaleciendo la enseñanza de padres a hijos.

(Delgado Monroy Patricia en [http://es.scribd.com/doc/56114436/Historia de la Capacitación en México..](http://es.scribd.com/doc/56114436/Historia%20de%20la%20Capacitaci3n%20en%20M3xico) Recuperado el 3 de diciembre de 2012).

En el transcurso del tiempo, el desarrollo tecnológico provocó que con el marco de aprendices utilizado, ya no se contara con personas que tuvieran las capacidades y habilidades requeridas de acuerdo a las demandas productivas del momento; de ahí la necesidad de reemplazar éste por un sistema capaz de satisfacer la demanda de recursos humanos calificados. Situación que provocó que la capacitación cobrara importancia y un papel formal dentro del proceso productivo.

Con el surgimiento de la era industrial, en la primera mitad del siglo XVIII, se pone de manifiesto la incorporación de métodos y procedimientos en la ejecución del trabajo. Esto es, que los requerimientos de la época exigían preparar a los trabajadores en una parte del proceso dentro de la fabricación de un producto y en el menor tiempo posible; además se hacía necesaria la capacitación en el manejo de las nuevas máquinas debido a que era indispensable contar con mano de obra calificada.

A partir de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) fue necesario entrenar al personal en otras actividades a las cotidianas como las bélicas, las cuales fueron totalmente nuevas para la mayoría.

Como parte de este requerimiento, la mujer cobra importancia dentro de la industria debido a que los hombres jóvenes parten a la guerra y como consecuencia de todo esto se genera un cambio en la capacitación basado en que al haber toques de queda, se modifican las jornadas de trabajo y se requiere entonces de la fabricación de productos clandestinos al bajar la producción.

(Delgado Monroy Patricia en [http://es.scribd.com/doc/56114436/Historia de la Capacitación en México..](http://es.scribd.com/doc/56114436/Historia%20de%20la%20Capacitaci3n%20en%20M3xico) Recuperado el 3 de diciembre de 2012).

Por el año de 1915 surge en Estados Unidos un método llamado “De los Cuatro Pasos” de W. Edwards Deming, el cual estaba orientado al entrenamiento militar, pero que influyó considerablemente tanto en la eficiencia como en el costo de la capacitación y consistía en:

1. Mostrar
2. Decir
3. Hacer
4. Comprobar

Este se basa en los principios fundamentales del aprendizaje para adultos, ya que está apoyado en lo siguiente:

- **Motivación:** Los adultos aprenderán aquello que les servirá para resolver problemas inmediatos.
- **Ejercitación:** Para lograr el aprendizaje se requiere la participación activa del sujeto.
- **Estímulos apropiados:** La presentación detallada de la actividad por aprender, acompañada de breves explicaciones, permite un aprendizaje eficiente.
- **Reforzamiento:** La corrección inmediata o la confirmación de haber logrado la conducta adecuada, propicia que el aprendizaje se consolide.

Con el crecimiento de la industria surge la sistematización de la enseñanza, es decir, se deja de lado la improvisación para tener una planeación en todo el proceso, lo que conlleva al surgimiento de una nueva forma de entrenamiento representada por las escuelas industriales como por ejemplo Westinghouse (1888) y General Electric e International Harvester (1907); en paralelo se desarrolla el entrenamiento mediante instituciones como la Asociación Cristiana de Jóvenes (1892), la Sociedad Nacional para la Promoción de la Educación Industrial (1914), entre otras. (Grados, 2001)

1.2 EVOLUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

A través de este recorrido en la historia de la capacitación, se puede identificar tres figuras importantes las cuales a la fecha, se siguen considerando como una de las principales formas de instrucción laboral aunque desde otra perspectiva como se verá más adelante.

- a) **El Maestro.-** quién era el que transmitía las habilidades y conocimientos por medio de la instrucción directa.
- b) **Los Oficiales.-** los que ya habían recibido algún tipo de entrenamiento aun cuando no habían desarrollado habilidades para desempeñar un oficio con eficiencia.
- c) **Los Aprendices.-** quiénes recibían el entrenamiento proporcionado por el maestro sin recibir ninguna retribución económica.

Con la llegada de la industria y su crecimiento, la capacitación va tomando fuerza dentro del ámbito social y laboral, ya que no sólo se limitaba a una parte del proceso sino que se procedió a la sistematización de la enseñanza. De ahí que de 1920 a la fecha la capacitación ha sufrido una evolución y mayor reconocimiento de sus beneficios.

La capacitación de personal que en un principio se dio de una manera natural y espontánea ya que se transmitía de manera directa y cuyo principal objetivo era el de sobrevivir, a través de los años se ha ido modificando y adaptando de acuerdo a las exigencias del medio ambiente, así como al entorno social y cultural de los nuevos tiempos.

Actualmente se ha convertido a nivel mundial en un proceso complejo, de carácter integral y sistemático a través del cual se pretende no sólo que se dé la adquisición de nuevos conocimientos, sino que ahora busca desarrollar la conciencia del individuo como ser humano y con ello lograr un cambio de actitud ante sí mismo, hacia quienes le rodean y su medio ambiente.

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917 se reflejan dichos cambios, específicamente en su artículo 123 fracción XIII dice así: “Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación”. (Zarazúa Vilchis José Luis en <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num15/doc10.htm>. Recuperado el 3 de enero de 2013).

En el año de 1970 fue promulgada en México la Ley Federal del Trabajo. La ley que rige la obligación de la capacitación, fue incluida en la fracción XV del artículo 132 de las reformas a esta Ley; que en conjunto con la Constitución Política conforman una de las legislaciones más avanzadas del mundo.

Con este ordenamiento constitucional de la capacitación, surgieron dos vertientes: una que favorece y profesionaliza esta función y otra que la desvirtúa reduciendo ésta a brindar una serie de cursos que en muchas ocasiones no tienen relación con la tarea del empleado.

Cabe mencionar que aún cuando se está trabajando en ello, en México existe una gran demanda de personal calificado y con más habilidades adquiridas no sólo de conocimientos; sin embargo, la mayoría de las instituciones educativas no están en posibilidades de ofrecer este nivel académico dadas las limitaciones existentes en la educación en nuestro país. Lo que hace necesario que las empresas asuman esa responsabilidad y establezcan programas permanentes de formación para sus empleados, con lo cual los conduzcan a

realizar un trabajo con mayor eficacia y productividad, al igual que tener posibilidades de crecimiento dentro de ésta.

Lo anterior no sólo se verá reflejado en beneficios para el trabajador sino también para la misma organización, ya que esto generará más alianza e identificación del personal hacia su patrón. De ahí que para que la capacitación genere un aumento en la productividad y eficiencia de las personas, no puede quedar simplemente como una acción aislada a un plan estratégico, sino que debe estar enfocada a lograr la competitividad empresarial a través de su talento humano. (Grados, 2001)

1.3 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

En el pasado el principal valor de las empresas se basaba en los recursos tangibles que tenían. En la actualidad, los valores de las compañías están representados por los activos intangibles que poseen, entre los que se encuentra el Talento Humano, el cual es reconocido como su principal capital; sin embargo, la problemática que enfrentan es el desconocimiento de cómo administrar ese capital intelectual.

Cada empresa tiene diferentes necesidades de capacitación de acuerdo a su giro, tecnología utilizada, equipos y herramientas, entre otras cosas. Lo importante es tener presente que las actividades de capacitación que se realicen, deben satisfacer necesidades internas de la empresa y lograr objetivos específicos alineados a su plan estratégico.

Para tal efecto, Bohlander y Snell (2008), proponen que los gerentes realicen un análisis de la situación que guarda la empresa para asegurar la calidad de la capacitación que se brinda a los empleados. Para ello, deben en principio enfocarse de manera sistemática a evaluar tres tipos de necesidades:

- **Necesidades de la organización.-** En primera instancia es necesario evaluar el entorno de la empresa, sus estrategias y los recursos con que cuenta, con el propósito de determinar cuáles son los puntos críticos y con base en ello considerarlos en las prioridades de capacitación. Esto implica un análisis tecnológico, financiero y humano.
- **Necesidades de las tareas.-** Se trata de hacer una revisión detallada de cada uno de los requerimientos y especificaciones que demandan los puestos, a partir de lo cual se definen las tareas que se realizan así como los conocimientos, habilidades y aptitudes que debe tener el

candidato a ocuparlo. Lo que permite contar con información precisa para orientar el contenido de los cursos que deben impartirse.

- **Necesidades de las personas.-** Este es un punto crucial para determinar finalmente el enfoque que se le dará a la capacitación, al igual que para determinar en qué, a quién, cuánto y cuándo debemos capacitar. Además, permite detectar tanto las áreas de oportunidad como las causas que están influyendo en el bajo rendimiento del trabajador y las acciones a seguir, mediante una entrevista con el empleado complementada con la evaluación de desempeño.

Como se puede observar, la detección de necesidades de capacitación es un proceso de investigación sistemático, participativo y dinámico por medio del cual hace posible que la capacitación y el entrenamiento que se imparta sea rentable y benéfico tanto para el empleado como para la empresa.

Las situaciones que conducen a la realización de una detección de necesidades son:

(Fernández Sánchez Néstor y Gamboa Méndez Monserrat en <http://www.sigweb.cl/biblioteca/DeteccionNecesidades.pdf>. Recuperado el 15 de diciembre de 2012).

- **Pasadas.-** Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.
- **Presentes.-** Las que se reflejan en el momento en que se efectúa la DNC.
- **Futuras.-** De prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

Cabe mencionar que una empresa debe considerar en su plan de capacitación no sólo requerimientos actuales y a corto plazo, sino también anticiparse en un mediano plazo conforme su plan de desarrollo; tomando en cuenta además, que en la actualidad las empresas se enfrentan a cambios continuos que requieren de una toma de decisiones rápidas, ante lo que se debe estar preparado.

Al vivir en un mundo globalizado, las organizaciones deben visualizar las actividades educativas de sus empleados como una formación integral que abarque aspectos laborales y culturales. De ahí que puede decirse que la capacitación sólo se considera útil cuando responde a una necesidad real.

Siliceo (2005), refiere que las necesidades de entrenamiento, se pueden clasificar así:

- a) Las que tiene un individuo
- b) Las que tiene un grupo
- c) Las que requieren solución inmediata
- d) Las que demandan solución futura
- e) Las que piden actividades informales de entrenamiento
- f) Las que requieren actividades formales de entrenamiento
- g) Las que exigen instrucción "sobre la marcha"
- h) Las que precisan instrucción fuera del trabajo
- i) Las que la compañía puede resolver por sí misma
- j) Aquéllas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externo
- k) Las que un individuo debe resolver en grupo
- l) Las que un individuo necesita resolver por sí solo

Con base en lo anterior se pueden definir las necesidades de capacitación de la siguiente manera:

- a) Las necesidades del entrenamiento se refieren a los temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados en el individuo para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del mismo como colaborador de una organización.
- b) Dichas necesidades constituyen la diferencia que existe entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y lo esperado en sus resultados laborales presentes y futuros de acuerdo con los objetivos de la organización; es decir, proporcionar oportunidades de desarrollo continuo al personal con una visión de ocupar otras posiciones.
- c) También pueden considerarse como las áreas de oportunidad que presenta el trabajador en cuanto a sus características y/o comportamiento que le impiden tener un desarrollo satisfactorio en el desempeño de su puesto. Este se centra más en un cambio de actitudes.

En conclusión, se puede decir que a través de la detección de necesidades se establece una brecha entre los recursos actuales del empleado y los requerimientos que demanda el puesto a ocupar. De ahí que al hacer un análisis comparativo entre ambos se obtiene información que brinda las bases necesarias para diseñar el plan de carrera que debe seguir la persona y por

consiguiente el contenido de los programas de capacitación y entrenamiento correspondientes, según el objetivo a alcanzar.

1.4 PROCESO DE CAPACITACIÓN

Todo proceso de formación y perfeccionamiento de los recursos y habilidades de los empleados incide en la productividad de la organización, motivo por el cual las empresas deben propiciar un clima laboral que fomente e impulse a sus trabajadores a crecer y desarrollarse sin obstáculos, así como marcarles una dirección en su trayectoria laboral. De lo contrario serán inútiles los esfuerzos que realice el personal por desenvolverse ampliamente.

Por tal motivo se considera importante tener un concepto homologado de lo que es una “organización”, debido a que es en dónde se genera el trabajo y por consiguiente el origen del tema a tratar. De ahí que se hizo una breve revisión acerca de la concepción que diferentes autores tienen sobre ella.

Existen diversas definiciones desde el punto de vista filosófico, psicológico, biológico, etc.; sin embargo, aquí es importante centrarse en el enfoque administrativo:

“Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad”. (Stephen y Coulter, 2005) Pág. 16

“La organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas las cuales son capaces de comunicarse entre sí y están dispuestas a contribuir en su acción con el fin de cumplir un propósito común. En esta dinámica juega un papel importante la cooperación que surge de la necesidad individual de cumplir un propósito en un sistema en el cual se combinan varios componentes físicos, biológicos, psicológicos y sociales”. (Chiavenato, 1987 en Méndez, 2006)

Conforme a lo arriba mencionado y partiendo de una concepción de la organización como sistema abierto, Mateu (1984) la define como “un sistema social complejo e interdependiente cuya dinámica depende no sólo de las aptitudes, valores, actitudes, necesidades y experiencias de sus miembros, de los procesos sociales internos y externos –interpersonales, de grupo e inter grupo, sino también de los cambios culturales y técnicos de su entorno”. (<http://www.elergonomista.com/15en13.html>. Recuperado el 17 de diciembre de 2012)

De acuerdo a Grados (2001), una organización es un sistema de acción social que satisface necesidades sociales y está integrada por diversos recursos como el tecnológico, material, financiero y humano, los cuales interactúan para proporcionar bienes o servicios.

Como conclusión a una serie de definiciones sobre el concepto de "Organización", Porter, Lawler y Hackmann (1975) reúnen diferentes aspectos de diversos autores y concluyen que: "Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos, en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo" (en Rodríguez, Díaz, Fuertes, Martín, Montalbán, Sánchez y Zarco, 2004)

Una vez revisadas las definiciones arriba citadas se pueden observar algunos puntos en que convergen ya que comparten los siguientes aspectos:

1. Están conformadas por individuos y grupos que están interrelacionados.
2. Trabajan por un objetivo y/o meta en común.
3. Existe la división del trabajo.
4. Sus acciones están coordinadas en sus diversas áreas.
5. Su visión es continua a lo largo del tiempo.

Asimismo las organizaciones cuentan con recursos para poder funcionar de manera eficiente y aunque pueden variar de acuerdo a su giro, podemos resumirlas en tres:

- 1) Materiales y Tecnológicos
- 2) Financieros
- 3) Humanos

Aún cuando todos son importantes para el buen funcionamiento de las empresas, los dos primeros pueden ser predecibles y calculados de manera cuantitativa en su funcionamiento, no así con el tercer recurso, el humano.

El ser humano es dinámico y complejo, ya que está determinado por factores internos y externos que lo motivan a comportarse de determinada forma. De ahí que sería difícil encontrar para cada vacante a una persona exactamente con las mismas características, habilidades y conocimientos que se ajusten al puesto, lo que hace necesario moldear de manera integral el potencial del individuo por medio del aprendizaje.

Las organizaciones están conformadas por personas lo que representa el capital humano de las mismas, y lleva tanto tiempo como dinero el desarrollarlo, por lo cual cobra importancia la Administración del Talento

Humano, que pretende identificar, atraer, desarrollar y retener este recurso como una medida estratégica generadora de estabilidad y crecimiento.

En diversos estudios sobre el proceso de enseñanza – aprendizaje, la mayoría de los autores, entre ellos Grados, (2001) coincide en que en el ser humano existen tres áreas de desarrollo:

- 1) Cognoscitiva
- 2) Psicomotriz
- 3) Afectiva

En el área cognoscitiva se encuentran todos los procesos intelectuales como el de análisis, síntesis, abstracción, juicio y sentido común, etc., mismos que en conjunto integran el conocimiento.

En el área psicomotriz están las habilidades y aptitudes de movimiento que posee el individuo.

En el área afectiva existen aquéllos aspectos cualitativos como las emociones, sentimientos, valores, creencias y actitudes.

Resulta importante conocer cada una de éstas con el propósito de que los programas y planes de cursos, conferencias, talleres, etc., estén diseñados y dirigidos a las áreas que deseamos fortalecer. De ahí que la capacitación laboral debe visualizarse como un proceso de desarrollo integral del trabajador que favorezca una cultura de identidad personal e institucional, y a su vez homologue sus conocimientos a los requerimientos de la empresa, lo cual establece las bases para diseñar un plan de vida y carrera al trabajador dentro de ésta y así aprovechar al máximo el capital humano de que dispone.

Ahora bien, es indispensable entender la diferencia que existe entre Capacitación, Adiestramiento, Entrenamiento y Desarrollo, que si bien se refieren a aspectos educativos, el enfoque varía de acuerdo al objetivo y área que abarca: (Grados, 2001)

Capacitación: tiene una estrecha relación entre el desarrollo de su personal con el crecimiento de las empresas, lo que hace evidente que el factor humano calificado es determinante para mantener en la competencia a las organizaciones.

Adiestramiento: está orientado a la habilidad o destreza adquirida y por consiguiente se enfoca al trabajo primordialmente físico. Motivo por el cual éste se imparte a los empleados que desarrollan tareas operativas que implican el manejo de equipo y/o maquinaria.

Entrenamiento: tiene un enfoque más amplio, ya que además del anterior proporciona conocimientos e influye en el aspecto técnico que la persona debe dominar para desempeñar favorablemente su función. Por lo que va dirigido a personal de nivel medio cuya labor implica trabajo intelectual.

Desarrollo: incluye no sólo las habilidades y conocimientos propios de su puesto, sino que integra el potencial de la persona como es el fortalecimiento del carácter y la voluntad, la disciplina y todos aquéllos aspectos de mayor jerarquía que conforman al ser humano. Este se centra en los funcionarios de alto nivel dentro de la empresa.

En México el tema de la capacitación ha cobrado importancia a través de los años debido a que desafortunadamente el nivel educativo en nuestro país no ha logrado el desarrollo esperado, lo que se traduce en un déficit de profesionistas calificados que conduce a las organizaciones públicas y privadas a implementar programas permanentes de capacitación para lograr que el personal que contratan puedan realizar su trabajo de manera eficiente y productiva.

1.5 OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN

Es importante citar un concepto de Siliceo (2005), sobre la importancia que tiene la capacitación en nuestros tiempos y que refleja la esencia de su significado: "La persona humana y su propia perfección y desarrollo es el objetivo primordial de la educación, ayudar a la persona brindándole conocimientos y desarrollando su personalidad para que, así actualice sus habilidades y logre su perfeccionamiento. Todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a Aprender para aprender a Ser y así aprenda a Hacer". Pág. 20

Existen diversas definiciones sobre Capacitación, las cuales coinciden en su mayoría en proporcionar conocimientos, habilidades y modificar actitudes. De entre las fuentes de diversos autores, se muestran algunas como las siguientes:

(Helberth en <http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion> y desarrollo del personal concepto de capacitación/19921-2. Recuperado 15 de enero de 2013).

- a) "La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. . .

Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal." (Blake, 1997)

- b) "La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo." (Dessler, 1998)
- c) "La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades" (Gore, 1998)
- d) "La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas". (Helberth, 2006)

Retomando algunos puntos en común que poseen las definiciones arriba citadas, se puede decir que la capacitación está considerada como un proceso educativo basado en necesidades reales, el cual debe contar con un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual los trabajadores de una organización adquirirán los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la empresa en la que laboran.

Por lo tanto, la capacitación y desarrollo del talento humano constituye una de las mejores inversiones de la empresa y una fuente importante para lograr el bienestar personal e institucional. Siliceo (2005), menciona algunos de los beneficios que trae consigo este proceso:

A las organizaciones:

- Conduce a una rentabilidad más alta
- Genera actitudes más positivas entre los empleados
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Mejora la relación entre jefes - subordinados
- Favorece la comunicación a toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto

- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción y crecimiento interno
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- Fortalece la estructura formando cuadros de reemplazo

Al personal:

- Habilita al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas
- Incrementa la confianza y autoestima
- Contribuye a tener un manejo más asertivo de las tensiones
- Forma líderes y mejora la habilidad verbal del individuo
- Eleva el nivel de satisfacción entre persona – puesto
- Coadyuva al logro de metas individuales
- Desarrolla un sentido de pertenencia hacia la empresa
- Fortalece la seguridad en sí mismo y por ende favorece un mejor desenvolvimiento
- Conduce a la persona a definir e incrementar sus habilidades y los conocimientos propios de su función
- Desarrolla capacidades y adquiere conocimientos más complejos que conducen al individuo a un crecimiento dentro de la organización

Existen diversos puntos de vista acerca del propósito de la capacitación; sin embargo, haciendo una revisión de éstos se puede concluir que de alguna u otra manera existen objetivos que destacan como son los que a continuación se mencionan, de acuerdo a Siliceo (2005):

1.- Generar, fortalecer y actualizar los valores y cultura de la organización.

Las empresas deben contar con una misión, visión, código de conducta que en conjunto conforman la cultura y razón de ser de ésta; misma que debe ser transmitida desde un principio a sus empleados con el fin de alinear su comportamiento dentro de ésta.

2.- Impulsar y apoyar los cambios organizacionales.

Se sabe que la conducta de un individuo está determinada por su entorno, a la vez que, al someter a éste a un proceso de enseñanza – aprendizaje se

pueden lograr cambios en su comportamiento, lo que a su vez repercute en la organización para la cual trabaja. De ahí que la capacitación es una valiosa herramienta para lograr cambios en su actitud de una manera evolutiva y por ende hacia su entorno laboral y social.

3.- Incrementar la calidad del desempeño.

En este punto es importante primero identificar el origen de la deficiencia presentada en el trabajador para poder determinar las acciones a seguir y en consecuencia diseñar los cursos o talleres que permitan solventarlas de manera efectiva.

4.- Solucionar problemas.

Las empresas tienen que enfrentar día a día retos de distinta índole por la necesidad de actuar con altos índices de calidad y ser competitivos, por lo que la capacitación coadyuva a resolver gran parte de éstos.

5.- Preparar al personal para ser promocionado.

Este aspecto es relevante y más aún en la actualidad en la que se requiere de personas calificadas y comprometidas con la empresa; de ahí que el desarrollo y planeación de carrera de los empleados permite dar continuidad a los planes de trabajo, conservar al personal adecuado para ello y motivarlos.

6.- Brindar inducción al personal de nuevo ingreso.

Un curso de inducción es una herramienta de vital importancia para facilitar la adaptación de los nuevos integrantes a la empresa. Sin embargo, éste no solo debe limitarse a los aspectos generales de misión, visión, valores, objetivos y organigrama, que si bien son la base de una buena inducción, es conveniente también que se les brinden conocimientos sobre los procesos y métodos que van a manejar en el área en la que serán asignados, aspectos técnicos, así como los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

7.- Mantener actualizado al personal en cuanto a sus conocimientos y habilidades.

Las personas como las organizaciones deben mantenerse atentos a los cambios que se suscitan en el entorno a nivel tecnológico, social, etc.; de ahí que la empresa debe tratar de anticiparse a dichos cambios y evaluar las implicaciones que pueden tener en la empresa con el propósito de tomar medidas y actualizar a sus trabajadores.

8.- Preparar personal ante la jubilación.

En este aspecto la capacitación tiene dos enfoques de la misma importancia y necesidad. La primera orientada a apoyar de manera integral al personal que

está por jubilarse, a fin de generar en ellos un nuevo sentido de vida, desarrollando opciones y alternativas de ocupación; a la vez que crear actitudes favorables que les permita aceptar y manejar asertivamente esta fase de su vida.

El segundo aspecto en que apoya la capacitación a este proceso y el cual debe contemplarse desde el inicio para personal de nuevo ingreso, es establecerles un plan de carrera dentro de la organización a través de la cual vaya formando a sus integrantes para conformar parte de los cuadros de remplazo ante la presencia de vacantes previstas o no.

En conclusión, la capacitación debe constituir parte de la cultura organizacional para la Alta Dirección como una herramienta de importancia en la solución a diversos problemas actuales y futuros, no sólo de formación sino también para incentivar al trabajador, contar con personal calificado para lograr el crecimiento y desarrollo de los trabajadores, lo cual redundará en una mayor estabilidad y solidez de la empresa.

Además, como lo veremos en los siguientes capítulos, el proceso de capacitación representa en la actualidad una de las funciones de recursos humanos que cada día cobra mayor importancia, debido a que las empresas están cambiando su visión acerca de ella y la ven como una inversión, no solamente como un costo.

Esto debido a que están convencidas de que el factor que en verdad los puede hacer competitivos en el mercado, es justamente el talento humano del personal que poseen. Para lo cual es de vital importancia desarrollar planes de vida y carrera para sus empleados clave.

CAPÍTULO 2. PLAN DE VIDA Y CARRERA

2.1 CONCEPTO

El Plan de Carrera de acuerdo a Mondy y Noe (2005) es un proceso a través del cual un individuo establece sus metas personales y de carrera por lo que tiene que identificar los medios para alcanzarlas. Aunado a que es importante considerar que las carreras individuales deben de ir alineadas con las necesidades de la empresa, la cual debe ayudar por consiguiente, a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos.

Una cosa es el plan de carrera personal y otro el plan de carrera laboral. El primero se refiere a una tarea de reflexión personal en el que el individuo evalúa su potencial y recursos, intereses, metas, entre otras cosas. Mientras que el segundo se centra en el ámbito laboral en el que se debe preguntar si está trabajando en donde realmente le gusta, si está siendo congruente con su formación y habilidades, si la empresa cumple con sus expectativas, etc.

Sin embargo, debe llegar un punto en que ambas converjan para lograr el crecimiento deseado para ambas partes, es importante que estén alineados los dos planes de carrera.

La situación actual del país en interacción con el resto del mundo en cuanto a las exigencias económicas y avances tecnológicos, hacen necesario que las organizaciones sean competitivas a través de sus recursos humanos presentes y futuros; de ahí la importancia de que las empresas estén preparadas.

Para que esto suceda, las instituciones deben ofrecer a sus empleados estabilidad y oportunidades de desarrollo.

Con este propósito es conveniente establecer algunas diferencias relacionadas con el concepto de Desarrollo Humano, que nos permita comprender la diferencia y trascendencia de preparar al trabajador para que ejecute una tarea concreta con resultados inmediatos, o formarlo para realizar una carrera dentro de la organización con una visión a largo plazo.

Capacitación vs. Desarrollo del Recurso Humano dentro de las organizaciones: (Mondy y Noé, 2005)

- La Capacitación tiene como objetivo preparar al empleado para cumplir con los requerimientos del puesto que ocupa o para el cual será contratado, y deberá contar con determinados recursos conforme a una función específica. El propósito es que el empleado adquiera un

conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades en relación al perfil del cargo asignado.

- El Desarrollo del Recurso Humano tiene un alcance mayor, debido a que busca ampliar esta preparación y por consiguiente desarrollar otras capacidades a través de las cuales pueda asumir tareas más complejas que impliquen responsabilidades de mayor trascendencia. Este punto es relevante debido a que está orientado a tener “Planes de Desarrollo de Carrera” que favorezcan el crecimiento del individuo dentro de la organización y con ello retener al personal calificado.
- Otro aspecto esencial dentro de esta cadena de desarrollo, son los “Planes de Sucesión de Cargos”, lo que permite a las Instituciones contar con cuadros de remplazo y con ello asegurar un suministro de recursos humanos calificados para responder a las necesidades proyectadas a un largo plazo de acuerdo a los planes estratégicos de la organización.

De acuerdo a la doctrina de Jacques Maritain, filósofo francés de gran importancia del S. XX, quién habla del “hombre integral”, refiere que el hombre está conformado por diversas dimensiones las cuales deben ser atendidas de igual forma para lograr que se desarrolle de manera homogénea y sana; ya que de lo contrario, no sólo se afecta la calidad de vida de la persona sino de la sociedad en la que se desenvuelve. De ahí la importancia de concebir al individuo desde un punto de vista material y espiritual que en conjunto integran a la verdadera persona.

Con relación a la educación del ser humano afirma: *“Es pues evidente que la educación del hombre debe ser la preocupación del grupo social y preparar a la persona para que desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde. Formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, dicho de otro modo, guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades”.* (Maritain, 1936 en Siliceo, 2005)

Existen dos enemigos del hombre que atentan contra su desarrollo personal, emocional, social, económico y cultural:

- 1) **La ignorancia**, la cual puede ser parcial o total sobre algún tema necesario para su crecimiento individual y social que lo mantiene en un estado marginal, ya que lo limita para alcanzar adecuados niveles de gestión que lo lleven a ser competitivo. De ahí que la persona debe mantenerse actualizada, lo que le permite establecer una escala de

valores que lo lleven a tener una concepción asertiva del mundo que le rodea, de su trabajo y por ende de sí mismo.

- 2) **La obsolescencia**, se refiere a tener conocimientos caducos, fuera de contexto y desactualizados, lo que también le resta posibilidades al individuo para mantenerse a la par de las exigencias del ámbito en el que se desenvuelve.

La única manera de contrarrestar los efectos dañinos de estos dos factores es la de adoptar métodos sistemáticos y constantes de educación, tanto de manera formal como informal. Es decir, hacer del aprendizaje un hábito que permita mantenerse actualizado para estar en posibilidades de enfrentar los retos que se presenten en el diario quehacer.

Por consiguiente las empresas deben visualizar la capacitación como una herramienta de mayor impacto que permita reducir el grado de incompetencia de sus trabajadores, y más aún llevarlos a un nivel de desarrollo tal que representen el futuro de la empresa, ocupando cargos que impliquen una toma de decisiones que incidan en la productividad y rentabilidad de la empresa, así como en beneficios para la sociedad. Por ello, la educación debe ser en todos los sentidos integral.

Ante esto cabe señalar que los programas de capacitación en las empresas deben estar conformados en primera instancia por una visión global básica de aprendizaje y en un segundo plano, orientados hacia los aspectos específicos y fundamentales que hagan posible al empleado desempeñar de manera eficaz su labor. Es decir, desarrollar el potencial de los empleados mediante oportunidades profesionales que les ofrezcan no sólo responsabilidades sino progreso y un ambiente de trabajo estimulante.

De ahí que la visión de la “Administración de Personal” se está ampliando y en la actualidad está cobrando una gran importancia, lo que la lleva a resaltar una eficiente coordinación de las siguientes funciones: (Casares, 2005)

- a. Reclutamiento
- b. Selección
- c. Inducción a la empresa
- d. Capacitación y desarrollo
- e. Inventario de recursos humanos
- f. Evaluación de potencial y desempeño
- g. Planeación de vida y carrera
- h. Planes de sucesión

Una adecuada administración de recursos humanos inicia con el proceso de reclutamiento y selección de personal terminando de manera efectiva con un

plan de vida y carrera; con lo cual se espera obtener como resultado una base de trabajadores con el perfil idóneo de acuerdo a los requerimientos de la empresa en número y forma, aunado a los intereses y expectativas de crecimiento que la persona tenga. Ahora bien, desde un punto de vista integral y con un objetivo común, se debe lograr un ambiente laboral óptimo que favorezca el ánimo, seguridad, estabilidad, productividad y motivación del colaborador.

La “planeación de vida y carrera”, representa un trabajo tanto a nivel personal como organizacional, ya que en la mayoría de los casos, cuando una persona acude a solicitar empleo a una empresa la motiva el interés de desenvolverse en un entorno acorde a su formación académica, valores, objetivos en la vida, actitudes, etc., y pretende conciliar su trabajo con su vida personal, familiar, social y por ende laboral.

Asimismo las organizaciones al contratar a un individuo tienen ciertas expectativas sobre él, en cuanto a su desempeño y lo redituable que le puede ser; de ahí que la capacitación basada en una auténtica detección de necesidades a partir de la cual se diseñe un plan de carrera para el individuo, representa una inversión de la institución que posteriormente la verá reflejada en resultados positivos para ambas partes.

De acuerdo a lo anterior se entiende que la planeación de vida y carrera se trata de que el empleado tenga un crecimiento junto con la empresa de la cual forma parte; por tal motivo el crecimiento de una organización es el resultado del esfuerzo conjunto y desarrollo de sus miembros.

Casares (2005), afirma: “El objetivo general de un programa de Planeación de Vida y Carrera es determinar y encauzar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización”. *Pág. 66*

2.2 CARACTERÍSTICAS Y VENTAJAS

Como se mencionó anteriormente, existe diferencia entre un plan de carrera personal que es el resultado de un análisis profundo que el individuo realiza acerca de sus propios recursos, habilidades, conocimientos, intereses, valores, etc. Y el plan de carrera laboral el cual está orientado tanto hacia lo que la persona busca en una empresa como parte de su desarrollo y expectativas profesionales, como lo que la empresa le ofrece para lograr el crecimiento que planea.

Anteriormente estos dos aspectos se percibían desarticulados en la vida del empleado; no obstante, en los últimos años este concepto “Plan de Vida y Carrera” ha tomado fuerza debido a que la Administración de Recursos Humanos considera que no sólo debe tomar en cuenta cuestiones técnicas y formales de la administración de personal, sino que es necesario dar respuesta a los requerimientos intangibles de la persona como son la parte espiritual y psicológica que lo integran y que permite que se trascienda a un trabajo más significativo que lo motive y favorezca su permanencia en la organización.

Cabe mencionar que si bien un plan de carrera está orientado hacia puestos clave de la empresa y/o de especialización, su filosofía se puede aplicar a todos los niveles de la organización, por lo que cuando una empresa decide incorporar este plan de carrera es necesario que sus procesos administrativos como el reclutamiento, la selección y en especial la capacitación estén alineados en este mismo sentido.

Ahora bien, la carrera profesional tiene un atributo individual ya que se refiere a la trayectoria que sigue una persona a lo largo de su vida a través de la cual tiene establecidos ciertos objetivos y la decisión en sus manos para tomar acciones que la conduzcan a alcanzarlos.

En cambio, la carrera organizacional tiene la capacidad de determinar y controlar el camino a seguir por las personas que la conforman, establecer los roles, posiciones y criterios para generar los movimientos dentro de ésta. Sin embargo, al tener el individuo la posibilidad de cotejar sus expectativas con las que le ofrecen la autoridades de la empresa y viceversa, se convierte en una responsabilidad compartida, lo que lleva a que finalmente ambas carreras se complementen. (Pereda M., y Berrocal, F. 2005)

Por esta razón y otros factores, cada vez más empresas se convencen de la necesidad de diseñar estrategias para el adecuado uso y administración del talento humano.

El proceso de plan de carrera se relaciona con otras actividades de recursos humanos como se muestra a continuación:

✓ **Planificación de los recursos humanos**

Debido a los constantes cambios a los que ya nos hemos referido, a las organizaciones les resulta cada vez más difícil detectar talentos, por lo que esta función ayuda a detectar los conocimientos y recursos necesarios acordes a las estrategias de la empresa para hacer frente a los retos de mediano y largo plazo. Asimismo coadyuva a anticiparse a las exigencias del mercado a través de la formación de personal.

✓ **Análisis de puestos**

Brinda información acerca de las características y habilidades que son necesarias para desempeñar satisfactoriamente las actividades implícitas en el puesto. Asimismo pueden detectarse los conocimientos y actitudes concretas que se necesitarán para desarrollar una trayectoria de carrera profesional dentro de la empresa.

✓ **Reclutamiento y selección**

Al contar con un adecuado perfil de puesto se favorece la captación de candidatos viables, los cuales pueden encontrarse fuera de la organización, o en su defecto cultivarse dentro de ésta a través de la formación. Cabe mencionar que en la medida en que el candidato cuenta con un mayor grado académico, mayor es su interés por contar con un plan de carrera, lo que obliga a las empresas satisfacer las expectativas de éstos, y con ello augura la retención de personal calificado.

✓ **Administración del talento humano**

Configura el marco dentro del cual debe moverse el personal, ya que aquí se concentran las políticas, normas, objetivos, valores y cultura de la organización. En la medida en que el empleado las conozca y se familiarice con ellas le servirán de guía hacia dónde puede dirigir sus esfuerzos y lo que necesita aprender para alcanzar las metas que se haya fijado dentro de ésta, así como comparar este panorama con sus expectativas.

✓ **Evaluación del desempeño**

Es una valiosa herramienta de desarrollo para el empleado que el supervisor puede utilizar como medida de reforzamiento. Permite intercambiar puntos de vista entre el trabajador y su jefe inmediato con el propósito de detectar fortalezas y áreas de oportunidad, que a su vez ayuden a determinar necesidades de capacitación. Con un plan de carrera es posible que el supervisor o el mismo empleado identifiquen acciones de mejora o en un momento dado de movilidad hacia otros puestos, según lo requiera el caso.

✓ **Formación y desarrollo**

Una vez establecidos los objetivos a alcanzar, el empleado o su jefe pueden decidir incrementar los conocimientos y habilidades que consideren necesarios para lograr una mejora en su desempeño, así como un crecimiento hacia cargos de mayor responsabilidad. Al tener trazado un plan de carrera es de

esperarse que la persona se encuentre más comprometida con este proceso de formación y los esfuerzos que se hagan al respecto estén bien orientados; a la vez que esto lleva a tener menores niveles de rotación y de ausentismo, incrementándose así la productividad de la empresa.

✓ **Compensaciones**

El criterio que se maneja hasta ahora en cuanto a la retribución de ascensos verticales, deberá cambiar ya que en la actualidad este tipo de movimientos son cada vez más difíciles debido al aplanamiento de las estructuras, lo que a su vez es un factor de desmotivación para los empleados. Por tal motivo, dentro de un plan de carrera es importante generar un sistema de retribución relacionado al desarrollo y crecimiento lateral y oblicuo del trabajador, al cual le implica aprender nuevos conceptos y adquirir habilidades diferentes con lo que amplía su área de gestión dentro de la empresa; a la vez que es importante que haya recompensas que acompañen la actividad de formación, no sólo para que los empleados tengan el interés de participar sino para mantener el efecto de estos programas.

✓ **Carrera y Estructura Organizativa**

Se refiere a la manera en que está diseñada y conformada la estructura organizacional, lo que representa un punto determinante para la toma de decisiones en la implantación de un plan de carrera, ya que de ésta depende el criterio que se tomará para realizar los movimientos de personal. Un ejemplo sería que por políticas de la empresa se reduzcan los niveles intermedios y en consecuencia se favorezcan los movimientos laterales. (Milkovich y Boudreau, 1994)

Cuando una organización decide implantar un plan de carrera es importante que contemple cinco aspectos que le hagan posible establecer los criterios que se deberán tomar en cuenta durante este proceso:

1. Techo
2. Longitud
3. Dirección
4. Índice
5. Frecuencia

1) **Techo.-** Se refiere a determinar desde una posición específica, el nivel máximo al que el empleado podría llegar.

2) **Longitud.-** Por cuántos cargos y/o puestos deberá pasar el empleado para llegar al punto deseado.

- 3) **Dirección.-** Este indica la tendencia de los movimientos que tendrá que realizar el empleado, es decir si serán verticales u horizontales primordialmente.
- 4) **Índice.-** Es importante conocer el índice de movilidad de los empleados dentro de la organización. Y sus causas, lo cual coadyuva a identificar qué aspectos influyen en éstos.
- 5) **Frecuencia.-** Como complemento al punto anterior, es necesario saber con qué periodicidad se dan estos movimientos, ya que el tener la posibilidad de un desarrollo rápido en una empresa es un factor de interés por parte de los aspirantes.

De acuerdo a Casares y Siliceo (1993), las ventajas para que una organización establezca un plan de carrera son las siguientes:

- ✓ **Una mejor captación y retención del recurso humano.** Contar con personal calificado y preparado para ocupar determinadas posiciones resultado de posibles movimientos que puedan darse dentro de la empresa, ayuda a que ésta optimice tiempos y determine fácilmente acciones de capacitación.
- ✓ **Adaptación al cambio.** Permite a la empresa hacer frente con mayor prontitud a los retos que se le presenten derivados por factores internos o externos.
- ✓ **Reducir niveles de ausentismo y rotación.** En la medida en que la empresa conozca las capacidades y orientación profesional de su personal, será capaz de promover en ellos un comportamiento positivo y desarrollarlo, a través de lo cual los mantendrá motivados y en concordancia con la organización.
- ✓ **Establecer cuadros de remplazo.** Inevitablemente las personas cumplen con un ciclo de vida dentro de la empresa y llega la etapa de jubilación; sin embargo, en muchas empresas no existe personal calificado y sobre todo con la experiencia necesaria que le permita suplir al empleado que se retira. Al contar con un plan de carrera es posible tener personas formadas técnica y culturalmente cuya trayectoria los hace candidatos viables para ocupar esa posición.

Aunado a lo arriba citado se pueden agregar otros beneficios relacionados con los empleados: (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007)

- ✓ Incrementar el nivel de satisfacción del personal en su puesto
- ✓ Elevar la calidad en el desempeño de sus funciones
- ✓ Despertar en él nuevos intereses y con ello mantenerlo motivado
- ✓ Mantener actualizado sus conocimientos y habilidades
- ✓ Conservar una actitud positiva hacia el trabajo
- ✓ Favorecer la identidad institucional
- ✓ Brindar claridad en cuanto a sus expectativas dentro de la organización

2.3 CONSIDERACIONES PARA ESTABLECER UN PLAN DE VIDA Y CARRERA

El individuo es una parte fundamental para lograr el establecimiento de un plan de carrera en la organización, ya que aun cuando la empresa tenga bien definido este proceso, si no toma en cuenta las perspectivas profesionales que tengan sus empleados, cualquier esfuerzo que se haga en el desarrollo de un plan de carrera resultará inútil para obtener los resultados esperados.

Conforme al modelo de Douglas T. Hall (en Dolan et al., 2007), refiere que es posible identificar en las personas cuatro etapas relacionadas con periodos cronológicos de su edad:

- 1. De Exploración:** El individuo pasa por una etapa de búsqueda, primero para definir sus intereses profesionales que lo lleven a determinar la carrera que desea estudiar, lo que en ocasiones puede llevarle tiempo encontrar la que realmente lo satisfaga. Posteriormente una vez concluida su carrera profesional, se enfrentan nuevamente a la búsqueda pero ahora de un trabajo que cumpla con sus expectativas, lo cual implica muchas veces que tengan que pasar por varias empresas y/o puestos realizando actividades de asistencia de un experto recibiendo instrucciones y bajo supervisión, en tanto define sus intereses y habilidades en la práctica.
- 2. De Avance:** Como la palabra lo indica, aquí la persona empieza a combinar el aprendizaje con aportaciones que empieza a hacer a la empresa. Por lo general comienza a ser reconocido por sus jefes inmediatos y a ganarse un lugar en su trabajo, así como laborar de

manera independiente. El dominio de una actividad técnica concreta marca el paso del empleado a esta etapa.

- 3. De Mantenimiento:** Aquí la persona alcanzó un estatus dentro de la organización. Amplían sus intereses y campo de gestión, ya que empieza a relacionarse no sólo con su grupo de trabajo sino con externos. A la vez que pueden contar con personal a su cargo y ser ellos quien funjan como tutores de los que van ingresando. Sin embargo, es momento de actualizarse y adquirir nuevas habilidades que lo conduzcan a un proceso de crecimiento y mejora.
- 4. De Declive:** Es la etapa de salida o jubilación, la cual en la actualidad el tiempo para llegar a ella se ha acortado, ya que existen empresas que con el propósito de reducir la estructura y los costos de personal aceleran este proceso en personas que aun cuentan con potencial para seguir en la fase de mantenimiento.

Es de esperarse que cuando las empresas cambian, los empleados deben cambiar; de ahí que también es de considerar que las necesidades y las expectativas se modifican en la medida en que el individuo recorre cada etapa.

La carrera de un empleado es una responsabilidad compartida entre éste y la organización para la cual trabaja. En este sentido es necesario que exista un compromiso real y visible por parte de las autoridades de la empresa, ya que el lograr el desarrollo de una persona implica un proceso más complejo que sólo la adquisición de una habilidad específica, requiere de una supervisión y seguimiento cercano a fin de evaluar el avance del trabajador.

Conforme a lo anterior, al ser el jefe inmediato, quién se mantiene al tanto del desenvolvimiento de sus subordinados, es al que se le debe otorgar la responsabilidad de fungir como “Mentor”. Respaldado además por el área de Recursos Humanos en sus actividades de selección, ubicación y evaluación de los empleados, así como coadyuvantes en la detección y fortalecimiento de las áreas de oportunidad del trabajador, o sea el aprendiz.

La práctica de la mentoría puede hallarse desde la antigüedad, cuya palabra fue tomada de la historia de la Odisea de Homero, de uno de sus personajes llamado Mentor, de quien la diosa Atena, adopta su apariencia para guiar en tiempos de dificultades al joven Telémaco y ayudarlo a encontrar a su padre. (Almagro et al, 2004)

En el capítulo 1, se habla del “mentor” como aquélla persona que posee mayor conocimiento o experiencia sobre algo y que enseña o prepara a otro individuo con menor preparación, al que se le llama aprendiz o discípulo. Este esquema de aprendizaje existe desde la época prehispánica y que en el contexto

empresarial estará representado por el supervisor o jefe inmediato que cuenta con mayor dominio de la función a realizar y las habilidades que se requieren (mentor), y el empleado que recibe la guía y consejo (aprendiz).

Sin embargo, en términos prácticos se puede decir que la diferencia básica entre un supervisor y un mentor radica en que el primero se centra únicamente en los resultados, mientras que el segundo en la persona, debido a que genera confianza, estimula el aprendizaje y refleja un modelo de comportamiento.

A través de la mentoría se establece una relación práctica entre ambos para mejorar la carrera individual del trabajador, así como su crecimiento y desarrollo tanto profesional como personal. Es usual que aquí se utilice el método de los cuatro pasos al que se hizo referencia en un principio, ya que el tutor enseña, muestra, aconseja y retroalimenta al trabajador para brindar sugerencias que ayuden a su formación y perfeccionamiento como aprendiz.

Este método tiene como ventaja que el empleado aprende haciendo, lo que acelera el aprendizaje y le hace posible recibir retroalimentación al momento, así como corregir errores.

Los beneficios de este tipo de interacción no sólo beneficia al empleado sino al propio mentor ya que al tratarse, en la mayoría de los casos, de un supervisor de experiencia y cierta antigüedad en la organización, esta nueva responsabilidad los motiva ya que les ofrece nuevos retos que los alienta y les brinda cierto estatus.

De acuerdo a Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001), dentro de las principales responsabilidades de un mentor están:

- Proporcionar consejos y formar a sus discípulos
- Dar seguimiento para verificar los progresos
- Poner a prueba las destrezas de sus aprendices
- Servir de ejemplo para facilitar el aprendizaje
- Brindar orientación a sus discípulos en situaciones adversas
- Motivar a sus guiados
- Ofrecer apoyo personal y modelos de conducta
- Dar soporte y protección
- Mejora el desempeño de sus discípulos de manera integral
- Eleva la satisfacción laboral del trabajador
- Orientar la consecución de las metas que se fijó el discípulo

Con esto se espera que el aprendiz logre:

- Alcanzar su nivel de desempeño más alto
- Ampliar y fortalecer conocimientos y habilidades
- Desarrollar conciencia acerca de las consecuencias de sus decisiones

- Establecer una relación de apertura y respeto
- Transformar valores en acciones
- Desarrollar habilidades de negociación y otras de índole ejecutivo
- Tener cambios de comportamiento favorables
- Mantener una visión clara de sus metas
- Desarrollar un sentido más sólido de pertenencia hacia la organización

La mentoría resulta una aportación valiosa para lograr una adecuada implantación del plan de carrera. Cabe mencionar que en un sistema ideal para la planeación y perfeccionamiento de los recursos humanos, los individuos buscarán acoplar sus necesidades y motivaciones con los de la organización para lograr el desarrollo de su carrera, cuando las intenciones son mantenerse dentro de ésta, lo cual dependerá de la apertura que la empresa tenga en este sentido.

2.4 PLAN DE VIDA Y CARRERA UNA ESTRATEGIA DE PLANIFICACIÓN DE R.H.

Una organización exige contar con los Recursos Humanos que sean pieza clave en el desarrollo de la empresa. El trabajar por objetivos, negociados y compartidos, supone una planificación estratégica de la organización en su globalidad y una planificación estratégica del personal en particular, lo que asegurará el desarrollo de los empleados, en consonancia con el crecimiento de la empresa.

<http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/orientaci%C3%B3ndepersonal/PANESCARRERA.htm>

Lo anterior aunado a los cambios tecnológicos, económicos, sociales, etc., propios de la época actual, propicia que a las organizaciones cada vez les resulte más difícil encontrar personal que cubra sus necesidades y más aún, empleados calificados que hagan frente a los retos permanentes que enfrenta la empresa; de ahí que el diseñar un plan de carrera les permite ser ellas mismas quienes desarrollen el talento que requieren desde dentro de la organización.

A la vez que conformar sus cuadros de reemplazo, tema que se abordará en el siguiente capítulo, y que consiste en cubrir aquellas vacantes derivadas de jubilaciones, retiros, movimientos internos, etc., que en un momento dado pueden impactar a la empresa si no se encuentra preparada para ello, en especial si éstos se dan de manera imprevista.

Por lo tanto, una buena planificación de los recursos humanos, logra desarrollar comportamientos proactivos en el área de capacitación y formación con base en las estrategias planteadas por la organización y con ello permitir a la gerencia hacer uso eficiente del talento humano que posee, con una perspectiva amplia tanto a mediano como a largo plazo.

Para ello es necesario clarificar algunas diferencias que existen entre la concepción de Desarrollo de Carrera y Planeación del Recurso Humano, la primera se refiere a proveer talentos y capacidades; en tanto que la segunda, proyecta la demanda de talentos y capacidades. Aun cuando ambas deben ir a la par y ser consecuencia una de otra, desafortunadamente en ocasiones no sucede así.

Esto se debe a que la visión de cada entidad involucrada es diferente con relación a este proceso. El desarrollo de carrera consiste en definir de manera individual los objetivos que desea alcanzar la persona en su vida laboral, y es concebida como una sucesión de actividades y puestos que deberá desempeñar a lo largo de su vida, aunado a las actitudes y comportamiento que tendrá ante los hechos que se le presenten. Aquí la persona es responsable de llevar el control de sus acciones y por consiguiente de sus éxitos y fracasos.

La planeación del recurso humano es una particularidad de la organización ya que es la responsable del diseño de la trayectoria que deberán seguir sus empleados, determinar los puestos a ocupar, definir los criterios para generar los movimientos del personal, así como el tiempo considerado para ello; de ésta depende la planificación de la carrera de sus trabajadores. Al igual que la oportunidad para cerrar las brechas existentes entre las necesidades del individuo y las de la empresa, lo que le permite estar preparada para enfrentar los cambios que pudieran surgir. (Ivancevich, 2005)

Si bien no es una tarea fácil integrar ambas perspectivas, cuando se le brinda al trabajador claridad del camino a seguir y los elementos necesarios para lograrlo, aumenta su compromiso hacia la organización ya que la consideran un buen lugar para laborar. En tanto que para la institución, redundan en obtener grandes retribuciones en la formación de su personal al rescatar y retener el talento humano, disminuir los niveles de rotación, bajar el nivel de ausentismo y como consecuencia un incremento en la productividad de la organización.

De ahí que, se pretende que ambas concepciones se integren de tal manera que la gestión del plan de carrera sea una responsabilidad compartida entre el individuo y la organización; por un lado la persona decide qué quiere hacer y hacia dónde desea llegar, por el otro las autoridades de la compañía deciden qué oportunidades y actividades ofrecerán como apoyo a sus carreras.

El Desarrollo de Carrera es un proceso formal que se desenvuelve de manera secuencial y que se basa en la planeación de la carrera futura de los empleados con potencial para poder ocupar cargos más complejos. Para que se logre esto, es importante que la empresa integre otras estrategias de recursos humanos como detección de necesidades, evaluación de desempeño y planificación de recursos humanos.

Chiavenato (2002), afirma que los principales elementos que deben considerar las organizaciones para establecer planes de carrera son los que a continuación se describen:

- ❖ **Centros de evaluación.** Desarrollo de facilitadores internos y que a través de ellos se contemplen entrevistas y juegos de negocios.
- ❖ **Pruebas psicológicas.** Como herramienta que permita analizar la orientación de los intereses y recursos de los empleados clave.
- ❖ **Evaluaciones de desempeño.** Se sugiere la Evaluación 360° debido a que permite brindar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más confiable posible, al obtener aportes desde diversas perspectivas: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. O elegir otra opción de evaluación según sea el caso.
- ❖ **Plan de capacitación.** Para desarrollar recursos y habilidades.
- ❖ **Proyecciones de ascensos.** Retroalimentación de sus superiores con relación a los avances.
- ❖ **Planificación de Recursos Humanos.** Alineados a las estrategias de la empresa.
- ❖ **Planificación de la sucesión.** Considerando igualmente el desarrollo para cubrir las posiciones.

Para el colaborador deberá proveerse de los siguientes factores:

- ❖ **Descripción de puestos.** Definir funciones, unificar y estandarizar responsabilidades, así como los alcances de su formación.
- ❖ **Cuadros de reemplazo.** Considerar las posibilidades de ascenso fundamentados en el organigrama presente y las proyecciones de crecimiento independientemente de la antigüedad en el puesto.
- ❖ **Talleres sobre planeación de carrera.** Brindar sesiones de consultoría, coaching y mentoría, entre otros.

Asimismo recomienda elaborar un sistema de necesidades para el desarrollo de carreras, ya que como se mencionó en el capítulo 1, el éxito de éste depende en gran medida, del análisis que se haga de las necesidades reales y actuales de la empresa y de las que competen al individuo.

Esto nos permite hacer un diagnóstico de las necesidades e intereses de la organización y de la persona para detectar brechas y puntos de convergencia, al igual que directrices a seguir en el diseño del plan de carrera como sería:

- Acerca de dónde se necesita establecer un programa de formación.
- El contenido de éste.
- Qué personas de la organización deben participar.
- Cuáles son las habilidades, conocimientos o actitudes que tendrán que desarrollarse.
- El tiempo que se llevará este proceso.
- Establecer los sistemas de evaluación y seguimiento.
- Definir a los supervisores que deberán fungir como mentores.

Chiavenato (2002), propone las siguientes preguntas:

Necesidades de la Organización	Problema	Necesidades Individuales
<p>¿Cuáles son los principales problemas estratégicos de la organización para los siguientes dos o tres años?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las principales necesidades y retos que enfrentará la organización en los próximos dos o tres años? • ¿Qué habilidades, conocimientos y experiencias esenciales se requieren para responder a esos retos? • ¿Qué niveles de personal se necesitarán? • ¿La organización tiene la fuerza para enfrentar los retos cruciales? 	<p>¿Los empleados se desarrollan de una manera que vinculan su eficacia y satisfacción personal con la consecución de los objetivos estratégicos de la organización?</p>	<p>¿Cómo encuentro en la organización oportunidades profesionales que me permitan lo siguiente?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar mis puntos fuertes • Satisfacer mis necesidades de desarrollo • Enfrentar retos • Ajustar el trabajo a mis intereses • Ajustar el trabajo a mis valores • Ajustar el trabajo a mi estilo personal

Tabla 1. Sistema de desarrollo de carreras

Aunado a lo anterior, Dessler (2001) sugiere que las organizaciones cumplan con las siguientes condiciones, a fin de llevar a cabo una adecuada gestión de los recursos humanos:

1. Tener bien definido los objetivos que desea alcanzar con la implantación de un plan de carrera, así como la estrategia a seguir.
2. Definir el perfil y requerimientos en materia de personal que necesita para cumplir con sus objetivos.
3. Establecer el alcance del programa y la ruta que seguirán los empleados a lo largo de su proceso.
4. Debe existir un enlace permanente entre los diferentes departamentos funcionales y el área de recursos humanos, a fin de garantizar la participación de ésta en la toma de decisiones y así lograr la integración de intereses.
5. Dar a conocer y delegar responsabilidades de gestión de recursos humanos a los niveles que tenga identificados como prioritarios en este proceso, como pueden ser las áreas técnicas o consideradas como críticas por la naturaleza de su función.
6. Tener un análisis detallado sobre el entorno que rodea a la empresa y los aspectos que deberá contemplar durante este proyecto como son: el social, económico, tecnológico y político.
7. Identificar las amenazas y oportunidades, al igual que sus fortalezas y debilidades con que cuenta la organización y que deberá afrontar ante la adopción de un proyecto como el de plan de carrera.

Con una visión clara de este panorama se contará con datos que permitan ubicar la población objetivo y los aspectos específicos en los que se deberá trabajar.

Cabe señalar que, en la medida que los grupos sean homogéneos, el aprendizaje fluirá más fácil y se podrán aprovechar las diferencias individuales, ya que la formación abarca no sólo conocimientos técnicos y habilidades sino que también se centra en las actitudes, comportamientos y valores de la persona.

Por tal motivo se hace énfasis en la importancia de que colaboren de manera conjunta los responsables de recursos humanos y los gerentes de línea a fin de monitorear y brindar seguimiento simultáneo tanto al desarrollo de la parte técnica como a la conductual.

2.5 CAPACITACIÓN - PLAN DE VIDA Y CARRERA

En las organizaciones se debe entender la formación y desarrollo de los trabajadores como una inversión más que como un costo y que por cuestiones legales, se ven obligados a cumplir. Ya que como se mencionó en el capítulo 1 y a lo largo de este trabajo, el único recurso que puede mantener en la competencia a las organizaciones y a la par de las exigencias del entorno, es el talento humano con que cuentan sus empleados y por consiguiente sus esfuerzos deben estar orientados a rescatar y acrecentarlos desde adentro de la empresa y conforme a su plan estratégico.

El hecho de llevar acciones de preparación técnica a los empleados de una empresa, sin tener una idea clara y precisa de las necesidades que se tienen y sobre el objetivo de la misma, no será suficiente para obtener resultados favorables. De ahí que se deben adaptar métodos y procedimientos de enseñanza conforme a los cambios que se han presentado en nuestro ámbito social, económico y tecnológico; alineados con la misión, visión y valores de la organización con el fin de homologar el desempeño del recurso humano junto con el de la institución.

Se insiste en llamarle a este proceso Plan de Vida y Carrera (PVC) debido a que a través de esta herramienta no sólo se pretende preparar al personal para realizar mejor su trabajo y tener un crecimiento profesional, sino que al tratarse de seres íntegros, se les prepara también para la vida y por la vida. De ahí que se toman en cuenta tanto las necesidades de la empresa como de la persona.

Chiavenato (2000), refiere que las organizaciones son sistemas abiertos; es decir, un conjunto de elementos relacionados de manera dinámica que desarrollan una actividad para alcanzar un objetivo. De ahí que en un sistema abierto intervienen cuatro componentes:

1. **Entradas.-** Incluye todo aquello que alimenta este sistema, empezando por el inventario de recursos humanos en donde se encuentran los antecedentes de los participantes, potencial con que cuentan, conocimientos técnicos, actitudes y comportamiento. Por otro lado se encontrarían también los instructores, mentores y la información que se les va a proporcionar.
2. **Procesamiento.-** Lo representa el programa de cursos, talleres, módulos, etc.; es decir, el proceso de aprendizaje al que serán sometidos durante determinado tiempo con propósitos específicos.
3. **Salidas.-** Son los resultados que se esperan obtener al finalizar este programa como serían los conocimientos y/o habilidades adquiridas, el

cambio de actitudes, de comportamiento de los participantes, en sí el éxito y eficacia organizacional.

4. **Retroalimentación.-** Es la evaluación de los resultados obtenidos derivados de los procedimientos y del desarrollo del programa en conjunto con las variables que intervinieron. Lo que a su vez coadyuva a reajustar el enfoque y/o fortalecer los aspectos que funcionaron de manera positiva.

El plan de carrera es un proceso que forma parte de la organización y por consiguiente de su estrategia, objetivos y cultura institucional; de ahí que debe estar alineado a éstos.

Por tal motivo para su diseño deben plantearse los siguientes cuestionamientos que permitan hacer una buena planeación y prever la efectividad de este programa:

1	¿Qué debe enseñarse?	Enfoque de la necesidad concreta.	De acuerdo a la especialidad, qué temas son los requeridos para el puesto.
2	¿Qué objetivo se pretende alcanzar?	Definición clara del objetivo del programa.	Tener definido el objetivo general del programa y los objetivos específicos de cada tema a desarrollar para encaminar los esfuerzos hacia éstos.
3	¿Quién debe aprender?	Definición de la población a la que va dirigido el programa.	Identificar las áreas críticas para seleccionar el perfil de los empleados que requieren participar en este programa. Y el número por el que se conformará cada grupo.
4	¿Cuándo debe formarse?	Fecha o periodo en que se llevará a cabo el programa, incluyendo horarios.	Determinar el tiempo que se le dará a cada tema y la duración del programa para que no interfiera en sus labores. O en su defecto, si se planea asignar un tiempo específico durante el cual el empleado se dedicará de lleno a prepararse.
5	¿Dónde debe formarse?	Lugar en el que se impartirá este programa.	Decidir un espacio adecuado y con las condiciones necesarias para impartir los temas, de preferencia fuera de su lugar de trabajo para evitar distracciones e interrupciones. De ser posible, fuera de la empresa.

6	¿Cómo debe formarse?	La manera de desarrollar este programa, ya sea por curso, módulos, paquete, etc. Así como los materiales y recursos requeridos.	Definir junto con los expertos la metodología a seguir en el programa de formación, tanto en lo referente a técnicas, material, recursos; como los criterios para validar la participación, estudio de casos, mesas de trabajo, evaluaciones, sistema de calificaciones, asistencia, entre otros.
7	¿Quién debe formar?	El tipo de instructor y grado de experiencia para impartir los temas.	Una vez definido los cursos es importante hacer una buena selección de los expertos en cada tema, así como su disponibilidad y compromiso para elaborar el manual del curso, las presentaciones y realizar los ejercicios y evaluaciones que se hayan determinado en el objetivo.
8	¿Qué métodos de evaluación se utilizarán?	El control y la evaluación de los resultados.	Determinar la forma y los criterios de evaluación por persona, instructores, logística y del programa en sí. Con lo cual se podrá medir la efectividad del mismo y el cumplimiento de los objetivos planteados.
9	¿Qué costo – beneficio representa para la organización?	Cálculo de la relación costo - beneficio del programa.	Evaluar y analizar la inversión de este proceso para que tanto la Alta Dirección y demás miembros de la organización estén convencidos de los beneficios que obtendrán y favorezcan su disposición a colaborar desde un principio.

Tabla 2. Elementos principales para establecer un PVC (Chiavenato, 2002)

La planeación de una trayectoria de carrera es consecuencia del diagnóstico obtenido a través del análisis de las necesidades de formación y desarrollo en áreas clave de la organización.

Asimismo cabe mencionar que el tipo de capacitación que se adoptará en una organización dependerá: del tamaño de la empresa, de las facilidades para el desarrollo del programa y de lo que se quiera enseñar específicamente.

Para establecer un modelo de plan de vida y carrera en una empresa es necesario considerar las siguientes fases: (Dolan et al, 1999)

- 1) Evaluación de potencial
- 2) Desarrollo de los programas diseñados como parte del plan de carrera
- 3) Evaluación y seguimiento

1.- Evaluación del potencial.- Elaborar un diagnóstico de la persona y examinar si las características de los individuos cumplen con las requeridas para lograr los objetivos individuales y de la organización, es el punto de partida para decidir sobre las necesidades de formación. Para esto, conocer el comportamiento, trayectoria del empleado y los resultados de sus evaluaciones de desempeño permitirán identificar las brechas entre los comportamientos reales y deseados del empleado.

Se sugiere respaldar este diagnóstico con la aplicación de una batería de pruebas psicométricas que evalúe los recursos necesarios según el objetivo de formación.

En especial, si la visión es fomentar un desarrollo de habilidades que conduzcan al trabajador a ocupar otros puestos de acuerdo a las demandas de la organización y a tener un crecimiento dentro de ésta, es necesario conocer el potencial actual con que cuenta el personal a partir de lo cual se deberá trabajar.

De entre algunas capacidades y habilidades a evaluar pueden mencionarse las siguientes:

- Capacidad de aprendizaje
- Juicio y sentido común
- Análisis y síntesis
- Comunicación
- Orientación al logro
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Adaptación al cambio
- Trabajo bajo presión

- Manejo de conflictos
- Administración del tiempo
- Tolerancia a la frustración

A las cuales deben agregarse las evaluaciones técnicas correspondientes, con lo que se logra obtener un panorama más claro de la persona y encauzar debidamente la capacitación.

2.- Desarrollo de los programas diseñados como parte del plan de carrera.- En esta etapa específicamente se determina el esquema a seguir de acuerdo al tipo de empresa, tamaño, objetivos y requerimientos de la misma.

Se puede realizar a través de talleres y/o cursos dentro de un lugar, periodo y horarios preestablecidos, con un instructor; o en su defecto sobre la práctica a través de la orientación y guía del jefe inmediato, quien fungiría como mentor. La ejecución de las actividades de capacitación puede darse de distintas modalidades, dependiendo de la metodología seleccionada.

Cualquiera que sea la modalidad, en ambos casos es fundamental que se dé a conocer al empleado el objetivo del programa, duración, forma de trabajar y los criterios de evaluación que se seguirán. Al igual que los temarios, manual y/o materiales que apliquen, según sea el caso.

Los instructores y mentores deberán reunir ciertas cualidades personales como son: facilidad para las relaciones humanas, interés por la función, apertura, manejo de grupos, conocimiento de técnicas didácticas, habilidad verbal y sobre todo dominio del tema de acuerdo a la especialidad. Pueden ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa o recurrir a personal jubilado, experto en el tema a impartirse, siendo este último un recurso valioso para la empresa.

El mentor acompañará de tiempo completo al o a los empleados participantes durante el desarrollo de dicho programa, a la vez que se les explicará la función y la responsabilidad que tendrán para con ellos.

Asimismo se enfatiza la importancia de que se establezca una adecuada relación entre ambas partes para el éxito de este proceso, y la responsabilidad que tienen en sus manos para concientizarlos del valor que representa para la organización y sus miembros.

Otros aspectos que habría de considerarse y dar a conocer a los empleados que van a entrar en este plan de carrera son:

- Metodología a seguir.
- Reglamento, que establecerá las normas de convivencia, código de conducta y desempeño.
- Aspectos a evaluar, como conocimientos, asistencia, puntualidad, participación, exposiciones, ejercicios. O en su defecto, desempeño e hitos a cubrir.
- Criterios de evaluación, periodicidad, de calificación parcial y/o final, mínimo requerido aprobatorio, entre otros. Es conveniente homologar estos criterios entre los instructores y/o mentores para evitar que ante diferencias en el manejo de estos elementos, los participantes se vean afectados y por consiguiente se desmotiven.
- Cuestiones de logística para favorecer el aprovechamiento y buena disposición de los participantes.
- Se recomienda planear una sesión de apertura en la que participen funcionarios de la organización, y les den a conocer la importancia de haber sido seleccionados a participar en este programa, así como las expectativas que se tienen de ellos y los beneficios que les puede representar el obtener buenos resultados.

Esto favorece el compromiso de los empleados y el de la Alta Dirección, en el entendido de que, una pieza fundamental para el buen desarrollo de un Plan de Vida y Carrera es que las autoridades muestren congruencia entre lo que dicen y hacen, para generar un espíritu de cooperación entre el personal y el involucramiento de los dirigentes.

Motivo por el cual se sugiere que todos los jefes y supervisores participen de manera activa en la ejecución del programa para generar resultados positivos.

En lo referente a la parte académica es necesario recordar que al tratarse de profesionistas, la educación debe darse de una manera interactiva y tener presente los principios del aprendizaje como: la motivación, reforzamiento, repetición, participación activa y retroalimentación.

Asimismo el empleado debe estar consciente de que lo aprendido en los cursos o durante el desempeño de sus labores, deberá aplicarlo en su trabajo cotidiano a través de lo cual será evaluado y se le dará seguimiento.

En caso de que se utilice material didáctico como: manuales, audiovisuales, etc., debe ser preparado de manera cuidadosa, ya que es el apoyo de la exposición del instructor y el punto de partida para generar en ellos el interés e iniciativa de buscar más información sobre el tema.

Con esto se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Brindar al empleado los conocimientos y herramientas necesarias para que obtenga el crecimiento planeado y en las áreas donde lo requiere conforme a su plan de carrera.
- b) Desarrollar la conciencia en el personal para que haga una revisión de sus intereses, fortalezas, debilidades y trayectoria.
- c) Orientar al empleado a definir y establecer tanto sus metas personales como laborales, de tal manera que éstas sean reales, alcanzables y medibles, así como alineadas con las de la organización.
- d) Determinar sus áreas de oportunidad para reorientar los esfuerzos.
- e) Alinear los objetivos del empleado con los de la organización para la cual trabaja, así como establecer una trayectoria de carrera que le permita tener una idea más clara de hacia dónde dirigirse.

3.- Evaluación y Seguimiento.- Parte fundamental de un proceso de aprendizaje es la evaluación. Es una actividad sistemática y continua que tiene como misión especial recoger información fidedigna sobre el proceso en su conjunto para ayudar a mejorarlo y dentro de él, los programas, las técnicas de aprendizaje, los recursos, los métodos y todos los elementos del proceso.

La evaluación debe servir de ayuda para elevar la calidad del aprendizaje y aumentar el rendimiento de los participantes.

De acuerdo a Almagro et al, (2004) el principal beneficio de llevar a cabo una evaluación, radica en la correcta orientación de la conducta de los empleados para lograr la consecución de los objetivos de la organización. Para ello es importante determinar los pasos a seguir de acuerdo a:

- ✓ Organizar los medios y recursos que se utilizarán en la evaluación.
- ✓ La gestión de los medios, es decir cómo se aplicarán en tiempo y forma para alcanzar los objetivos planteados.

Lo anterior es importante debido a que, para estar en posibilidades de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, es necesario dárselos a conocer a los empleados para que orienten sus esfuerzos hacia éstos, así como establecer un procedimiento claro y preciso para que sean controlados y revisados periódicamente. De ahí que el sistema de evaluación de la gestión del talento humano es un elemento básico en este proceso.

El aprendizaje no termina cuando termina el curso o periodo de formación establecido, es un proceso continuo por medio del cual el empleado aplica lo aprendido y se actualiza periódicamente.

De acuerdo a Arias y Heredia (2006), en el desempeño del individuo influyen diversos factores como son:

1. **Conocimiento.-** Se refiere a los aspectos conceptuales, prácticos y experiencias que le permiten efectuar el trabajo que le asigna la empresa de acuerdo a éstos.
2. **Habilidades.-** Habla de las facultades psicomotrices y mentales para desempeñar una tarea.
3. **Personalidad.-** Está en relación al manejo de las relaciones interpersonales que tiene el individuo, a sus pensamientos y emociones que condicionan en cierta forma su comportamiento.
4. **Compromiso.-** Es la parte intangible que está en relación a la adhesión que el empleado tiene hacia su entidad laboral; es decir, se trata de la afiliación y compromiso que el empleado ha desarrollado hacia la organización para la cual labora y que es fundamental en su motivación.
5. **Expectativas.-** Son las ideas que el empleado se forma acerca de las consecuencias positivas o negativas que obtendrá como resultado de una acción realizada.

Estos aspectos son importantes al momento de evaluar el nivel de rendimiento del trabajador, primero de manera individual y posteriormente al ambiente que le rodea, para cuestionarse sobre los siguientes aspectos:

- 1) **¿No sabe?**, cuya solución está en la capacitación y el desarrollo.
- 2) **¿No puede?**, la solución es más compleja debido a que es necesario recurrir al proceso de reclutamiento y selección, así como a la descripción de puestos para detectar en dónde se encuentra la falla.
- 3) **¿No quiere?**, en este punto se debe buscar la solución desde la motivación del empleado, la cultura organizacional, estilos de liderazgo y en aquéllos factores que de manera intrínseca afectan su rendimiento.

En consecuencia, los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basa en los resultados que se refieren a:

- ✓ Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.

- ✓ Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- ✓ Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.

Por consiguiente la capacitación es uno de los medios de aumentar la eficacia de las personas y debe proporcionar resultados como:

- a. Aumento de la eficacia organizacional.
- b. Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- c. Mejoramiento del clima organizacional.
- d. Mejores relaciones entre empresa y empleado.
- e. Adaptación ante los cambios.
- f. Fomentar la innovación.
- g. Aumento de la eficiencia.
- h. Incremento en la motivación del personal.

Para Gómez-Mejía et al, (2001) la capacitación debe combinarse con otras estrategias para desarrollar los recursos humanos, una de ellas es el Plan de Vida y Carrera, motivo de este trabajo. El cual permite obtener resultados en dos vertientes: a nivel de las personas y a nivel de las tareas y operaciones de la organización:

A nivel de los recursos humanos:

- a. Reducción de la rotación del personal
- b. Reducción del ausentismo
- c. Aumento de la eficiencia individual de los empleados
- d. Aumento de las habilidades de las personas
- e. Elevación del conocimiento de las personas
- f. Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas
- g. Preparación para ocupar cargos de mayor responsabilidad

A nivel de las tareas y operaciones:

- a. Aumento de la productividad

- b. Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios
- c. Reducción del ciclo de la producción
- d. Reducción del tiempo de entrenamiento
- e. Reducción del índice de accidentes
- f. Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos
- g. Reducción de tiempo y costos en procesos de reclutamiento y selección

La Planeación de Carrera Organizacional inicia con una redefinición de la forma de realizar el trabajo, como resultado de un análisis de necesidades, conforme se ha mencionado anteriormente.

Una vez determinadas, a través de una planeación eficaz de carreras organizacionales, es posible desarrollar una reserva de hombres y mujeres que prosperen en las estructuras organizacionales en el futuro, lo cual dará paso a un incremento en la creatividad, el ingenio, la flexibilidad, la innovación y la capacidad de adaptación de los trabajadores. Talentos que cada día adquieren mayor importancia que la simple habilidad para desempeñar un empleo específico en posiciones de mayor impacto dentro de la organización.

En el siguiente capítulo se revisará Cuadros de Reemplazo, que es uno de los beneficios que contrae la implantación de un plan de carrera y que redundará en la optimización de costos y tiempo para la organización. Además de que resulta una herramienta eficaz que les permite retener al personal calificado y asegurar su permanencia en la empresa.

CAPÍTULO 3. CUADROS DE REEMPLAZO EN LA ORGANIZACIÓN

3.1 ¿QUÉ SON LOS CUADROS DE REEMPLAZO?

Es inevitable que en las organizaciones existan movimientos de personal y que por diversas circunstancias un puesto de trabajo quede vacante ya sea de una manera planeada o no. Una de las causas puede ser, como es de esperarse, que el tiempo transcurre y la fuerza laboral de una empresa va envejeciendo, aunado a la tendencia de las compañías de reducir sus estructuras, haciéndolas más planas lo que las lleva a enfrentar nuevos retos en su gestión de recursos humanos.

Si la empresa no se encuentra preparada para esto puede suceder, que cuando se presenta la separación de un empleado, existe una gran brecha entre el nivel inmediato inferior y el superior, quedando un abismo en mandos medios, debido a que no se preparó al personal con el perfil correspondiente para ocupar estas posiciones y es cuándo se enfrentan a un grave problema. Lo que hace necesario que las organizaciones reestructuren sus políticas para evitar el estancamiento de sus empleados y combatir la obsolescencia de sus habilidades que finalmente afecta la estabilidad y productividad de la empresa.

De ahí la importancia de evaluar los planes de carrera como una alternativa que conduzca a las organizaciones a desarrollar a su personal y con ello generar cuadros de reemplazo, el cual está dirigido a puestos de niveles de mando medio hacia arriba, así como a los especializados ya que, es en donde se requieren de habilidades más complejas y en algunos casos de una formación más amplia y calificada por el impacto que tiene en la organización.

Tanto el Plan de Carrera como los cuadros de reemplazo pertenecen a la Administración de Recursos Humanos, la diferencia principal entre éstos radica en que el primero se centra en la planificación de la trayectoria del empleado; en tanto que los cuadros de reemplazo se enfocan hacia el potencial del trabajador, es decir, evalúa los recursos, conocimientos y aptitudes con que cuenta la persona en comparación con lo que un determinado puesto requiere, de tal manera que busca la adecuación entre puesto – persona. (Arias y Heredia, 2006)

De acuerdo a lo anterior, el propósito de contar con cuadros de reemplazo es el designar, como el concepto lo indica, con un reemplazo o sustituto para los puestos clave de la organización, el cual debe contar con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias que le permitan asumir el puesto de inmediato, con un adecuado nivel de desempeño que le haga posible continuar con las operaciones de manera normal y mantener la calidad en los resultados.

La rotación en el trabajo genera que los empleados sean asignados a diferentes funciones que les implica ampliar su gama de aptitudes y área de gestión, para ello es necesario someterlos a un proceso de formación que les haga posible en un determinado plazo, elegir una trayectoria profesional dentro de la empresa con lo cual incrementan la seguridad en el empleo a la vez que coadyuvan a cubrir las necesidades de la organización.

Cabe mencionar que este factor de rotación de personal trae consigo implicaciones de índole económico, social y humano, que en muchas ocasiones no sólo afecta a la empresa sino a su entorno; de ahí que cuando este número es alto puede sospecharse de problemas internos de carácter financiero y/o administrativo, lo que representa además costos elevados para los procesos de reclutamiento, selección, inducción y formación del nuevo empleado; aunado a la baja en la productividad mientras se entrena al personal de recién ingreso.

Por tal motivo es conveniente sensibilizar a las empresas sobre estas implicaciones para que adopten estrategias que disminuyan el índice de rotación y con ello los costos que esto les genera.

La planificación de la sucesión consiste básicamente en hacer una revisión de los puestos clave o de aquéllos que tengan identificados como críticos, dada la naturaleza de la función, así como de los titulares y elaborar una lista de los posibles candidatos.

En este sentido la estrategia de las organizaciones juega un papel importante en la toma de decisiones sobre la cobertura de los puestos clave: algunas pueden optar por las fuentes externas, mientras que otras buscarán a los candidatos dentro de la misma empresa, lo que determina las oportunidades que tendrán los empleados de la organización y por consiguiente, esto influirá en los planes de carrera y en sus programas de desarrollo profesional y finalmente en la calidad de vida de los trabajadores.

Lo anterior varía de acuerdo a la cultura y contexto de las empresas, ya que aún existen algunas que toman la decisión de cubrir una vacante de un día para otro por la urgencia que tienen, sin haber realizado un análisis objetivo de los pros y contras de dicha determinación. Sin embargo, al percatarse de que el mercado está agitado y que cada vez les resulta más difícil atraer personal calificado, se han percatado de la necesidad de implementar nuevas estrategias como la que aquí se menciona.

Según Dolan, Schuler y Valle (1999), tanto los planes de carrera como los cuadros de reemplazo, aun cuando se centran en diferentes aspectos, tienen el mismo origen y arrojan los mismos beneficios:

- ✓ Fomentan el desarrollo de conocimientos y experiencia del trabajador.
- ✓ Desarrollan en el empleado un sentido de pertenencia hacia la organización para la cual labora.
- ✓ Despiertan un mayor interés por su trabajo y lo motivan.
- ✓ Establecen las condiciones necesarias para elevar la eficacia del trabajador.
- ✓ Incrementan la orientación al logro tanto de objetivos personales como de la organización.

Uno de los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones en la actualidad es superar el cambio generacional, debido a que el tema de sucesión puede disminuir considerablemente el ciclo de vida de una empresa si no se le otorga la importancia que tiene. Debido a la falta de preparar cuadros de reemplazo con anticipación, lo que propicia que al no contar con personal preparado para ocupar posiciones clave, quedan vulnerables a la incertidumbre del entorno interno y externo de los mercados actuales.

Es importante tomar en cuenta que una adecuada planeación de recursos humanos permite asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la empresa, y desarrollar los recursos humanos necesarios de acuerdo a los requerimientos presentes y futuros de la organización.

3.2 ¿CÓMO SE DESARROLLAN LOS CUADROS DE REEMPLAZO?

En medio de una crisis de talentos y con limitaciones en el mercado para captarlos, la planificación de la sucesión de puestos críticos se está convirtiendo en eje central de la gestión de recursos humanos.

Se formulan cuadros de reemplazo para un grupo de puestos en la organización, que normalmente comprenden todos los que están del tercer nivel orgánico desde la base hacia arriba, como así también puestos de especialistas en el segundo nivel. Se recurre a ellos, llamados también Planes de Sucesión, ante la presencia de una vacante imprevista de nueva creación o derivada por diversos factores entre los que se encuentran los siguientes:

Puestos: En estructuras organizacionales con una clara definición operacional, cada talento está identificado como sucesor de un cargo específico. En otros casos puede ser más amplio y se maneja una serie de opciones sobre futuras

posiciones a ocupar, lo que influye de manera directa en las posibilidades de movilidad que tendrá cada individuo dentro de la organización.

Promociones: Algunas empresas tienen como cultura generar ascensos para promover el aprendizaje y el desarrollo en sus empleados, así como para mantener un clima de competencia positiva y motivación.

Rotación de personal: Es la fluctuación del personal entre la organización y el medio ambiente; es decir, el intercambio de personas entre estos dos contextos lo que a su vez se define por el número de personas que entran y salen de la empresa. En estos casos el talento sólo se mueve cuando surge una vacante que debe ser cubierta; aquí se encuentran diferentes causas por las que se dan los movimientos de personal en la empresa como renuncias, despidos, traslados, licencias entre otras.

Movimientos internos: Algunas organizaciones fomentan los movimientos verticales u horizontales entre áreas, lo que representa en algunos casos una promoción, ya que esto les implica desarrollar otro tipo de habilidades y/o adquirir nuevos conocimientos con lo que amplían su campo de gestión. Y en otras, se trata de acercarse más a áreas estratégicas de la empresa.

Jubilaciones: Es un factor que se puede prever con cierta precisión, para lo cual es necesario apoyarse en un inventario de Recursos Humanos, el cual permite contar con datos como edad de los trabajadores, fecha de ingreso a la empresa, cargos desempeñados, etc.

Los criterios para el diseño de los planes de sucesión varían de acuerdo al tipo de organización así como de sus necesidades y objetivos. De ahí que pueden surgir a partir de pensar cuáles son las capacidades que requerirán en el futuro; en otras, surgen de pensar cuáles son los próximos pasos que cada talento debería tener en su plan de carrera, y en un proceso más informal y espontáneo, se va consensuando a medida que van surgiendo las posibilidades de movimiento.

Para una organización es tan importante prever el número y tipo de personal que deberá tener en el futuro, como pronosticar si cuenta con los elementos suficientes para cubrir las vacantes que puedan generarse.

Con el propósito de clarificar el uso de los conceptos que aquí se mencionan, Bohlander y Snell (2008), explican la diferencia entre “cuadros de reemplazo” y “planeación de la sucesión”.

- **Cuadros de reemplazo.** Los inventarios de habilidades y los ejecutivos o llamados también inventarios de talento, se utilizan para desarrollar los cuadros de reemplazo. A través de enlistar a los trabajadores actuales e identifica candidatos viables para cubrir una vacante cuando se presente.

- **Planeación de la sucesión.** Es el proceso de identificar, desarrollar y rastrear personal clave para que en un momento dado puedan asumir puestos de mayor nivel.

Para llevar a cabo de manera eficiente la gestión del talento humano las organizaciones deben llevar un adecuado control y seguimiento, no sólo de sus actividades y operaciones, sino también de sus recursos humanos a fin de asegurar el cumplimiento de sus planes y objetivos.

En este sentido es crucial contar con información acerca del historial y desempeño del personal que conforma la empresa, lo que lleva tanto al staff de recursos humanos como a los gerentes funcionales trabajar hacia un punto en común que es la recolección, obtención y actualización de datos, los cuales una vez procesados brindan un panorama más preciso del capital humano con que cuenta la organización.

Dicha información es un elemento esencial que sirve a los gerentes como una herramienta para apoyar sus determinaciones acerca de los subordinados, así como para brindar a los empleados retroalimentación, y a los responsables de recursos humanos les permite conocer sobre las características y requerimientos de la fuerza laboral. De ahí que se hace evidente la necesidad de contar con un sistema integral de información, con el propósito de descentralizar el proceso de decisión y se puedan almacenar datos de diferentes niveles de la organización para trabajar de manera articulada.

De acuerdo a Schermerhorn Jr., Hunt y Osborn (2004), un buen sistema de Recursos Humanos debe cubrir todas las necesidades del administrador del talento:

- Ser totalmente integrado
- Ser flexible
- Ser modular
- Ser seguro

Para tal efecto, lo primero es definir exactamente qué información necesita un gerente para llevar a cabo una adecuada gestión de personas.

Por lo general, un sistema de información gerencial para la Administración de Recursos Humanos, es un inventario del personal que contiene los nombres, conocimientos, habilidades y experiencia de cada uno.

Asimismo se debe diseñar un sistema de información de recursos humanos que proporcione datos que sean:

- Oportunos
- Precisos
- Concisos
- Relevantes

Aquí se presentan algunos aspectos a considerar en un sistema de información gerencial para la Administración de Recursos Humanos:

- 1) Registro de las personas – se refiere a los datos de identificación de cada uno de los empleados que laboran en la organización.
- 2) Registro de puestos – datos sobre los ocupantes de cada uno de los puestos.
- 3) Registro de secciones – datos sobre los empleados adscritos a cada sección, departamento o división.
- 4) Registro de remuneraciones – datos sobre el sueldo inicial y actual, así como de los incentivos recibidos.
- 5) Registro de beneficios – datos sobre las retribuciones económicas o de servicio recibidos por el empleado como seguro social, prestaciones adicionales, etc.
- 6) Registro de capacitación – datos sobre los programas de entrenamiento y desarrollo al que haya sido sometido, con sus respectivos resultados.
- 7) Registro de candidatos – datos sobre los posibles candidatos a ocupar ese cargo.
- 8) Registro médico – datos sobre los resultados de su examen médico de admisión y los realizados periódicamente, estado de salud, consultas, incapacidades, etc.
- 9) Otros registros – estos datos dependen de las características y necesidades de cada organización por lo que pueden ser tan amplios o concretos según sus alcances.

Con el propósito de contar con información confiable y actualizada acerca del capital humano que posee, toda empresa debe tener un Banco de Datos que es la base de un sistema de información, el cual almacena y codifica de manera estructurada y lógica una serie de datos para su procesamiento y consulta de resultados precisos. Este es el punto de partida hacia las diferentes áreas de la organización para cubrir sus necesidades en este sentido.

De acuerdo a Chiavenato (2002), los insumos básicos para alimentar este Banco de Datos se puede dividir en cuatro rubros:

1- Identificación de Personal:

- Nombre completo
- Domicilio particular
- Lugar y fecha de nacimiento
- Nacionalidad
- Estado civil
- Nombre del cónyuge
- Lugar y fecha de nacimiento del cónyuge
- Nombre de los hijos
- Lugar y fecha de nacimiento de los hijos
- Teléfono (s)

2- Datos Personales:

- Empresas donde trabajó
- Fechas de ingreso y salida
- Domicilios
- Puestos ocupados
- Salarios percibidos
- Grado máximo de estudios
- Escuelas donde estudió
- Fecha de término de los últimos estudios realizados
- Cursos realizados

3- Datos de Ingreso:

- Fecha de ingreso
- Puesto inicial
- Área en la que inició
- Sueldo inicial
- Puesto actual
- Sueldo actual
- Área en la que labora
- Personas bajo su responsabilidad
- Número de registro
- Resultados de evaluaciones de ingreso

4- Datos de Desarrollo Profesional Interna:

- Cargos ocupados
- Plan de carrera
- Avance en la carrera laboral

- Evaluaciones de desempeño
- Estudios de actualización realizados
- Programa de cursos y entrenamiento recibidos
- Resultados obtenidos

El objetivo de contar con esta información es distribuirla a las diferentes micro computadoras y redes locales de la empresa, de tal forma que se haga una selección de ésta dependiendo de los requerimientos de cada unidad de la organización y a su vez tenerla concentrada de manera corporativa, para asegurar su actualización y manejo bajo una estricta confidencialidad.

De este banco de datos se derivan los Sistemas de Información de Recursos Humanos, de los gerentes funcionales o de línea así como de los mismos empleados. Estos pueden definirse como un conjunto de elementos integrados e interrelacionados con el propósito de reunir, almacenar, procesar y difundir información para controlar, analizar, planear y respaldar la toma de decisiones de los responsables de administrar al personal dentro de la organización.

La obligación de mantener actualizada y dar seguimiento a esta base de datos es de los mismos usuarios mencionados anteriormente. Aunque es importante delimitar el objetivo y uso de la misma para determinar los privilegios en su acceso, para lo cual el sistema de información se debe ajustar a sus requerimientos y conveniencias.

Cuando se habla de los responsables del manejo de esta información, nos referimos al Gerente funcional o de línea, así como al personal de Recursos Humanos, por lo que es conveniente conocer la diferencia entre ambas figuras.

De acuerdo al concepto que brinda Schermerhorn Jr. et al, (2004):

- **Las unidades de línea y su personal.** Están directamente relacionadas a la línea de negocio; es decir, conducen las funciones del negocio como serían comercialización, producción, manufactura, etc.
- **Las unidades de staff y su personal.** Brindan apoyo a las unidades de línea en materia de servicios y conocimientos especializados como Relaciones Públicas, Contaduría, Recursos Humanos, etc.

Ejemplo de un sistema de información gerencial de recursos humanos que a continuación se muestra:

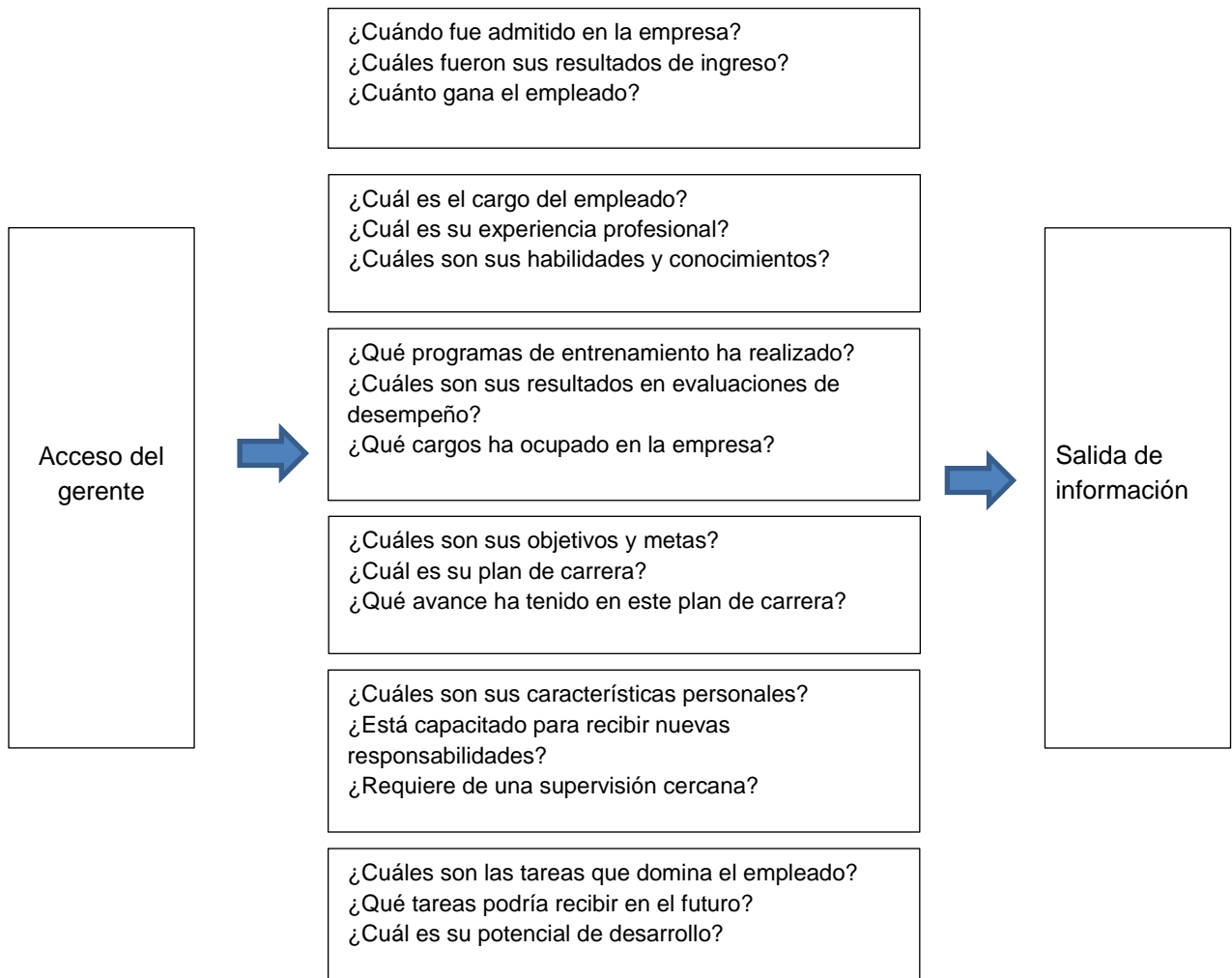


Figura 1. Sistema de información gerencial de recursos humanos (Chiavenato (2002))

Cada vez es más frecuente que las empresas acudan a la utilización de computadoras, instalación de sistemas de información de personal, de internet o intranet en su afán de contar con una cartera de candidatos, mediante la cual los gerentes de recursos humanos tienen más herramientas para innovar y hacer reingeniería que les permite optimizar y hacer más eficiente su labor. De tal forma que funjan como verdaderos asesores de los altos ejecutivos de la organización.

Esto dependerá del tamaño y tipo de la empresa; sin embargo, lo importante es que se disponga de esta información.

Por tal motivo es indispensable que los responsables de recursos humanos evalúen detenidamente la información que debe contener este sistema, ya que

en la medida en que se logre suministrar al sistema datos actualizados con rapidez y facilidad, y se tenga un manejo eficiente de ésta, su valor aumenta.

Existen dos formas para evaluar la efectividad de un sistema, según Chiavenato (2000):

- 1- La primera se relaciona con la reducción de costos resultantes de la disminución de actividades administrativas como por ejemplo: recorte de niveles de staff, costos de mensajería, tiempo en espera de la información.
- 2- La segunda implica el seguimiento de los efectos de la información del sistema para quienes toman decisiones, la cual muestra los beneficios reales del sistema.

3.2 CARACTERÍSTICAS

Es importante resaltar que la estrategia corporativa de una organización debe involucrar la función de la gestión del talento humano, para lograr que los objetivos de ambos converjan en la “Planeación Estratégica de Recursos Humanos”. Esta orienta a que la función de recursos humanos contribuya a la consecución tanto de los objetivos organizacionales como a favorecer los objetivos individuales de los trabajadores.

Los cuadros de reemplazo forman parte de un modelo de planeación estratégica de recursos humanos y constituyen una representación visual de las posibilidades específicas de sustitución dentro de una empresa ante una eventualidad de una vacante.

Para tal efecto se utilizan “Cuadros de Reemplazo”, o llamados también “parrillas de reemplazo” como los describe Chiavenato (2002), y consisten, como se dijo anteriormente, de herramientas para identificar quiénes están preparados o cerca de ello, para avanzar y realizar trabajos diferentes a los que actualmente desempeñan. Trabajos que por lo regular suelen ser más complejos y requieren de más conocimientos y habilidades.

Los cuadros de reemplazo son útiles para identificar y preparar por anticipado al personal con potencial para generar resultados, contribuciones y valor agregado en las posiciones críticas de la organización.

Se trata de una estructura similar a la de un organigrama, cuya información se deriva del sistema de información gerencial, considerando que para cumplir con

los planes y estrategias de la organización se debe tener a las personas adecuadas disponibles para el trabajo que se requiere.

El rectángulo del organigrama presenta el nombre del empleado, acompañado de cierta información para apoyar la decisión de las autoridades correspondientes.

Cada empleado se clasifica en tres alternativas de promoción:

- A. Empleado listo para la promoción inmediata
- B. Empleado que requiere mayor experiencia en el cargo actual
- C. Empleado con sustituto ya preparado

Además, el desempeño de cada empleado se evalúa de la siguiente forma:

1. Excepcional
2. Satisfactorio
3. Regular
4. Deficiente

Cada rectángulo del organigrama de sustitución presenta el nombre y la edad del empleado en el segmento superior y, en el segmento inferior, aparece el nombre de los posibles sustitutos con sus respectivas edades, antecedidos por la clasificación de promoción y evaluación de desempeño.

Estos cuadros de reemplazo pueden complementarse con la planeación de la sucesión, la cual es de gran utilidad en especial en estos tiempos de cambio; sin embargo, los gerentes organizacionales refieren que actualmente son más difíciles de realizar que antes debido a la falta de talento en las empresas. Lo que nos lleva a insistir en la importancia de desarrollar internamente al personal clave a través de un plan de carrera.

Otro factor que apoya la decisión de implantar planes de carrera, es el costo tan alto para las organizaciones al reemplazar gerentes, lo que incluye primero encontrar al nuevo empleado, los costos de contratación, de capacitación y desarrollo entre otros. A la vez que, como refiere Fitz-enz (1999), al recurrir a personal interno se espera que éste ya se encuentre familiarizado con aspectos como:

- **La jerga** – el lenguaje propio de la compañía y del departamento de adscripción.
- **Personas** – las idiosincrasias, estilos y personalidades de los compañeros.

- **Recursos** – la ubicación de los equipos y materiales, así como de los trámites administrativos a realizar.
- **Problemas** – el tipo de problemas que encontrará y la manera de manejarlos.
- **Prioridades** – las metas del grupo de trabajo y de la compañía, factor de gran importancia en la adaptación de un individuo.

Un cuadro de reemplazo se integra de la siguiente manera, de acuerdo a la figura 2:

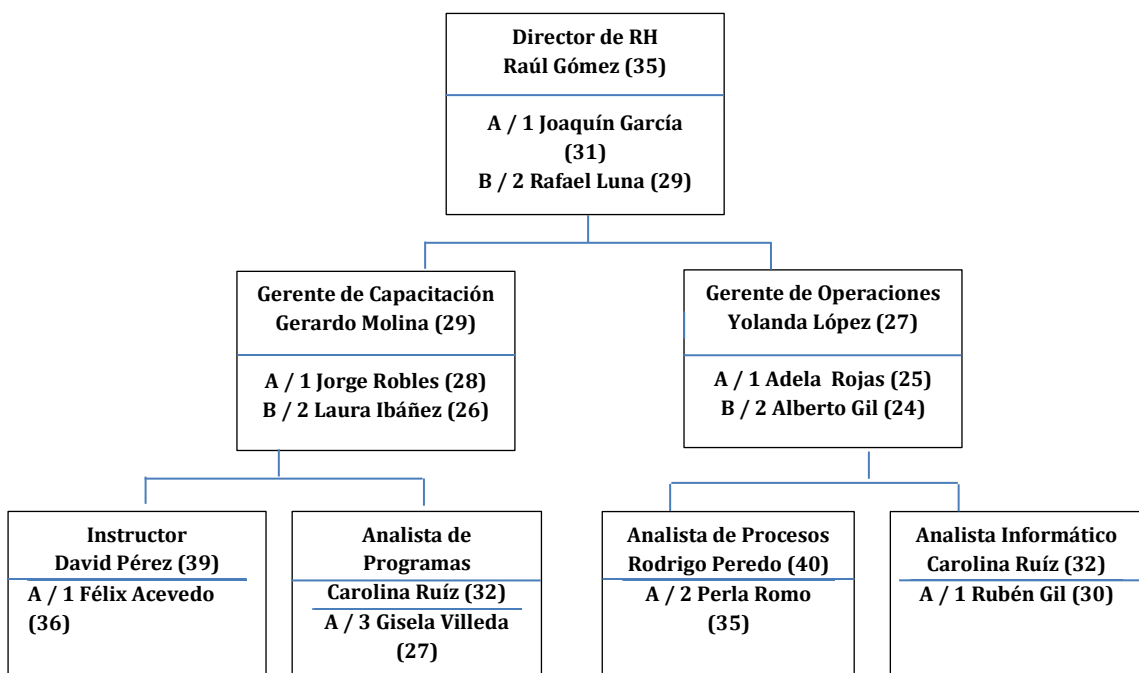


Figura 2. Un cuadro de reemplazo (Bohlander y Snell, 2008)

El potencial de reemplazo se compone de dos variables:

- 1) **El desempeño actual.**- se determina en gran medida por las evaluaciones periódicas, las opiniones de otros gerentes y también la de los compañeros y subordinados, pueden contribuir a la evaluación del desempeño.
- 2) **La viabilidad de la promoción.**- se basa en el desempeño actual y en las probabilidades de éxito en las futuras oportunidades.

3.4 VENTAJAS DE CONTAR CON CUADROS DE REEMPLAZO

Una empresa no cambia sólo con la adquisición de nuevas tecnologías, renovando sus equipos y/o desarrollando nuevos productos y servicios. Sino que cambia a partir de las actitudes, conocimientos y comportamientos de las personas que trabajan en ella, lo que a su vez provoca la creación de una nueva mentalidad y una nueva actitud que debe ser promovida desde la Alta Dirección de la empresa para ser transmitida en cascada hacia el resto de la organización.

Como parte fundamental de este proceso se encuentra el área de Recursos Humanos cuya aportación es de gran valor y responsabilidad, ya que a través de los servicios que brinda está al tanto de cada una de las personas que integran las secciones, departamentos y divisiones de la institución, con el propósito de homologar el potencial del factor humano prevaleciente con las estrategias de la organización, para crear una nueva cultura organizacional y un clima de participación y realización de la misión y visión de la misma.

El generar cuadros de reemplazo en la organización nos lleva a hablar del reclutamiento interno el cual demanda una intensa y continua coordinación entre los responsables de este proceso y los de las demás áreas funcionales de la empresa. Esto debido a que implica el movimiento interno del personal hacia otras posiciones para las cuales debe cubrir una serie de requisitos que equiparen al de la persona que se retiró, o de las exigencias de un puesto de nueva creación, según sea el caso.

Para esto es importante definir claramente las políticas y lineamientos a seguir en este proceso como son: qué puestos de la organización participan, requisitos para ser considerado, definir planes de carrera, tiempo, entre otros. Además, es necesario evitar el generar falsas expectativas entre el personal que después redunde en situaciones de inconformidad o desmotivación y en un momento dado hasta del abandono del empleo.

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

En este contexto se derivan tres etapas según González y Olivares (2005):

1. Investigación interna sobre necesidades (demanda)

Consiste en la revisión de las necesidades de la organización en materia de recursos humanos a corto plazo de 1 a 3 años, mediano plazo de 3 a 5 años y largo plazo de 5 a 10 años. Para este fin debe abarcar los puestos clave de la organización y su fuente de provisión son los mismos trabajadores de la

empresa y los seleccionados son promovidos o transferidos hacia cargos de mayor responsabilidad y/o complejidad que les resulta motivante.

Éste favorece a los empleados al brindarles oportunidades de mejora y a renovarse.

2. Investigación externa del mercado (oferta)

Mediante un sistema de información la organización difunde y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar para atraer candidatos de acuerdo a un perfil y características que se requieren, mismos que serán sometidos a un proceso de selección.

Este pretende captar candidatos externos que lleven a la empresa experiencia y habilidades que no tienen en la organización.

3. Definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizarán

Este proceso varía de acuerdo a cada organización, pero por lo general quien marca la pauta para iniciarlo es la gerencia funcional o de línea ya que es quién tiene la vacante y por consiguiente es quién debe tomar la decisión de cubrirla.

En este caso hace una solicitud por escrito al área responsable de realizar el reclutamiento con los requerimientos del puesto y el perfil de los candidatos.

Una vez con dicha solicitud en el área de reclutamiento la analizan y llevan a cabo las acciones pertinentes según sea el caso; entre ellas determinar si éste se aplicará de manera interna o externa.

Las principales ventajas de realizar un reclutamiento interno son:

- ❖ **Reducir costos.** Evita gastos de reclutamiento externo, de contratación tanto de expertos que realicen el trabajo como del nuevo empleado, al igual que los relacionados a su proceso de inducción e integración.
- ❖ **Optimizar tiempo.** Es más rápido ya que disminuye el tiempo de espera para contar con el empleado viable. Y el proceso de adaptación es más ágil debido a que ya conoce la empresa y su entorno.
- ❖ **Mayor índice de seguridad y validez.** Se reduce el riesgo de equivocarse en la selección debido a que la persona se preparó dentro de la organización, a la vez que ha sido monitoreada y evaluada por sus supervisores.

- ❖ **Incentivar al personal.** Cuando una empresa logra establecer un proceso congruente de reclutamiento interno, despierta en los empleados el interés de autoevaluarse y fortalecer sus áreas de oportunidad.
- ❖ **Asegurar el enfoque de la capacitación.** Existe información relacionada con los programas de entrenamiento en los que ha participado y de ello se derivan las necesidades de entrenamiento actual.
- ❖ **Generar confianza entre los empleados.** Al percibir éstos que la empresa cumple con las oportunidades de desarrollo ofrecidas a los mejores trabajadores, fomenta la competencia positiva entre ellos, así como la lealtad y la confianza hacia la organización.
- ❖ **Aprovechar el potencial humano de la organización.**
- ❖ **Formar cuadros de reemplazo.**

Cabe mencionar que la tendencia de algunas organizaciones de privilegiar a los candidatos internos con respecto a los externos, es una buena política, que hace un mejor aprovechamiento del talento existente y que genera reconocimiento entre las personas que ya están trabajando.

Para saber si efectivamente existen candidatos internos para ocupar la posición vacante, y en caso de que así sea, determinar cuáles son los que están en mejores condiciones de desempeñar el puesto, es necesario contar con indicadores sobre el desempeño y actitudes reales del empleado.

De ahí que se sugiere, para la selección de candidatos, utilizar un método denominado de tres factores: el potencial actual, los conocimientos, habilidades y experiencia, así como el compromiso personal del candidato. (<http://solaas.com.ar/harald/es/3factores>. Recuperado 20 de febrero de 2013)

1. **El potencial actual.** Es un aspecto determinante para la aceptación o rechazo del candidato, ya que en caso de no contar con la capacidad y aptitudes requeridas en el puesto es fácil pronosticar un desempeño deficiente.
2. **Los conocimientos, habilidades y experiencia requeridos para el buen desempeño en el puesto.** Está en relación a los recursos con que cuenta la persona y con base en un perfil del puesto, se pueden evaluar por un especialista con herramientas diseñadas específicamente para este fin.

3. El compromiso personal del candidato con las tareas a realizar.

Este factor hace referencia a los intereses y motivación del empleado, por lo que su evaluación está implícita en su trayectoria por la empresa y por la convivencia cotidiana y observación de sus supervisores.

En la medida en que se cumplan estas evaluaciones y se contemple el buen juicio de los gerentes y de las personas que conocen a los candidatos y que saben cómo trabajan, se tendrá más certeza acerca del buen desempeño del empleado.

La formación alineada a la estrategia de la empresa y a las necesidades del trabajador, apoyada en la planificación de carrera constituyen un elemento crucial para afrontar las exigencias de su entorno presentes y futuros, así como también representa una de las principales herramientas para una eficiente gestión del talento humano.

Por lo que es necesario reiterar que los objetivos a alcanzar son: (Almagro, De Martín, De Benito, Rivera, Herrera, San Andrés, Córdoba, Gallego, Martín y De Bona, 2004)

- Acrecentar conocimientos y desarrollar habilidades
- Transmitir la cultura organizacional
- Transmitir los valores de la empresa
- Adecuar las personas al puesto de trabajo
- Generar cuadros de reemplazo
- Potenciar el desarrollo de las carreras profesionales
- Mejorar las habilidades directivas
- Potenciar la comunicación interna
- Fortalecer la identidad hacia la organización

Haciendo una recapitulación de los principales temas tratados en este trabajo, podemos concluir que la detección de necesidades nos brinda el conocimiento necesario para definir los programas de capacitación que las empresas dan a sus empleados con un objetivo específico.

Además, el desarrollar un plan de carrera a los trabajadores clave de la organización, con base en sus estrategias y considerando las expectativas de

éste, trae como beneficio el desarrollar el talento humano que requiere la empresa dentro de la misma y con ello generar cuadros de reemplazo para estar preparada ante las eventualidades de una vacante imprevista, lo cual representa ahorro en tiempo y dinero, al igual que un incremento en la productividad.

Por la necesidad de involucrar al personal responsable de estos procesos, es trascendental primero, convencer a los Altos Directivos de las organizaciones acerca de la tendencia que existe en la actualidad sobre “El Desarrollo del Talento Humano”, ya que es un tema en el que diversas empresas están centrando su atención debido a que es el recurso básico para mantenerse en la vanguardia y que hasta ahora, se le había restado importancia.

Por tal motivo se propone realizar un curso de sensibilización dirigido a los Altos Directivos y Gerentes Funcionales de cualquier empresa, ya sea pública o privada, acerca de la importancia de implantar un plan de carrera para los trabajadores clave de la organización. Así como concientizarlos sobre los beneficios que esto conlleva, como es el generar cuadros de reemplazo, lo que en consecuencia brinda ahorros en tiempo y dinero.

Los conceptos que aquí se han destacado son: Capacitación, Detección de Necesidades, Plan de Vida y Carrera al igual que Cuadros de Reemplazo.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA

4.1 JUSTIFICACIÓN

La mayor parte de las organizaciones se desarrollaron dentro de estándares de relativa estabilidad y permanencia, al comienzo del siglo XX. En la actualidad, el cambio creciente y la inestabilidad del medio ambiente a nivel mundial obligaron a las organizaciones a buscar nuevas alternativas para desarrollar a su personal y con ello hacer frente a las exigencias y retos existentes.

Dado que el ambiente que rodea a las empresas es inestable e impredecible, el modelo organizacional tradicional no funciona en estas condiciones, debido a que se requiere de un nuevo estándar de comportamiento más creador e innovador que involucre a todos sus miembros, en especial a aquellos empleados que por la naturaleza de su función se consideran dentro de los puestos clave o críticos.

En esta etapa de reestructuración y reorganización, las personas dejaron de ser un recurso productivo para convertirse en el agente activo y proactivo del negocio. Es por esto que nos referimos a él como el capital humano de las empresas.

Las organizaciones cuentan con diferentes tipos de recurso como el económico, material, tecnológico y el más importante, el humano. Durante mucho tiempo se le atribuyó el éxito de las compañías a otras causas, no al esfuerzo y desempeño de los empleados.

En la actualidad, varias organizaciones a nivel mundial han llegado a la conclusión de que el recurso más valioso y el que los puede llevar a ser verdaderamente competitivos es el Recurso Humano.

Para ello es necesario que los Directivos de las empresas visualicen estrategias para captar, atraer, y retener personal calificado. Así como brindarle oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la misma organización.

Esto conduce a que todas las áreas que conforman la Administración de Recursos Humanos deban centrarse hacia las líneas de negocio de la empresa y por consiguiente en un objetivo común, para lo cual es necesario que formen sinergia, debido a que se requiere no sólo personal calificado sino también con metas alineadas a la Misión, Visión y Estrategia de la empresa.

Sin embargo, aquí se presenta un problema: ¿Cuánto tiempo y dinero le llevará a la organización buscar a dichos candidatos?, y una vez que los tenga, ¿Cómo saber quién o quiénes serán los indicados para moverlos a otras posiciones para hacer frente a las exigencias del medio?, ¿Cómo hacer redituable la formación que se le brindó al trabajador?, entre otros cuestionamientos. Por lo cual es urgente contar con herramientas que permitan predecir la trayectoria del profesionista para poder anticiparse a las demandas del mercado.

Lo anterior lleva a buscar alternativas de solución novedosas y que brinden cierta certidumbre a las organizaciones y al individuo que se va a contratar, y que anda en busca de trazar su trayectoria laboral, lo que conlleva a que se integre el Desarrollo de Carrera con los demás campos de la Administración de Recursos Humanos.

Por otro lado, el índice de rotación es uno de los aspectos más estudiados en las empresas por el impacto que tienen sobre éstas, debido a que se refiere a los ingresos y separaciones de la compañía. En la medida en que éste índice se incrementa o se da en cargos considerados como críticos, su impacto será también mayor y es más probable que afecte la productividad de la empresa.

De ahí que el contar con cuadros de reemplazo en puestos clave o de especialidad, requiere de una atención inmediata debido a que, de manera imprevista, puede generarse una vacante y desestabilizar el curso normal de los planes de la organización.

Estamos inmersos en una serie de cambios continuos que no sólo afectan el entorno externo de las organizaciones sino también el interno y la de sus integrantes, motivo por el cual es necesario que las políticas y procedimientos de Recursos Humanos se ajusten a dichos cambios.

Para tal efecto es de vital importancia que los Altos Directivos de las empresas apoyen a los responsables de gestionar el talento humano, para que trabajen en conjunto con los responsables de las áreas funcionales y logren crear una nueva cultura organizacional que los conduzca a reorganizar a los trabajadores, así como buscar nuevas alternativas como por ejemplo: recuperar al personal jubilado con experiencia para que coadyuven con la organización como mentores, formando a los nuevos talentos y orientándolos en su plan de carrera.

El Dr. Viktor Emil Frankl, habla sobre el enfrentamiento del "Ser". Dice que durante esa búsqueda, necesariamente se presenta una batalla entre el **"ser" que la persona es** y el **"ser" en el que desea convertirse**. Este cuestionamiento interno es lo que genera que el hombre se reinvente a sí mismo en un marco infinito de posibilidades que lo conducen a su propio crecimiento.

(Rodríguez Maribel en <http://www.maribelium.com/logoterapia2.htm>. Recuperado el 7 de marzo de 2013).

Por lo que el Plan de Vida y Carrera es una herramienta para concretar y alcanzar las metas personales, pero además, una estrategia organizacional que fomenta el sentido de vida y pertenencia del trabajador hacia la empresa, lo que lo motiva a considerarla un buen lugar para trabajar y desarrollarse.

En conclusión, administrar el recurso humano es la habilidad que podría marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso en la mayoría de las organizaciones.

4.2 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un curso de sensibilización para la implantación de Planes de Carrera orientado a Personal de Puestos Clave y Especialistas de la Organización y Generación de Cuadros de Reemplazo, dirigido a los Altos Directivos de las empresas.

4.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Una vez concluido el curso se espera que cada participante:

- a. Identifique el proceso de detección de necesidades y capacitación como una inversión más que un costo, así como sus ventajas competitivas.
- b. Identifique la importancia del Plan de Vida y Carrera en el desarrollo del personal clave de la organización.
- c. Identifique la importancia que tienen para la empresa los cuadros de reemplazo.
- d. Describa la importancia de contar en la organización con planes de carrera y cuadros de reemplazo, lo que les traerá tanto ventajas competitivas como ahorros en tiempo y dinero.

4.4 PARTICIPANTES

Dirigido a Altos Directivos de la Organización, Consultores y Responsables de las Áreas Funcionales que conforman la empresa, ya sea del sector público o privado.

Para llevar a cabo la implantación de una nueva herramienta en materia de recursos humanos en la organización, en primera instancia debe convencerse a la Alta Dirección y Gerentes de Línea, en qué consiste, qué se requiere, por qué se considera necesario, qué beneficios les traería, así como los recursos a utilizar, etc.

Con lo cual se espera sensibilizarlos ante esta propuesta y una vez que la conozcan y estudien, obtener su autorización.

A partir de este momento se planea que vaya permeando la información hacia los niveles de abajo, a la vez que, lograr que se involucre a todo el personal al tratarse de una iniciativa de la Alta Dirección en conjunto con su primer nivel de decisión.

4.5 ACCIÓN PROPUESTA

Curso de sensibilización a los Directivos de la empresa, impartido por el personal de Recursos Humanos y/o responsables de gestionar el Talento Humano dentro de la organización.

Tomando en cuenta que el curso de sensibilización va dirigido a miembros de la Alta Dirección, se propone que éste tenga una duración de 8 horas, divididas en 4 sesiones de 2 horas cada una. Se impartirá de 9:00 a 11:00 a.m., aún cuando este esquema puede ajustarse de acuerdo a las características y necesidades de cada empresa.

Se recomienda pedir a los asistentes que se anoten en una lista, con el propósito de contar con evidencia acerca de su participación.

Asimismo, se les debe entregar información impresa acerca de los principales conceptos y temas a tratar en este curso, a fin de reforzar el conocimiento y permitirles que lo revisen con más detenimiento posteriormente.

4.6 MATERIALES E INSTRUMENTOS

Materiales y equipo:

- ✚ Aula de tamaño adecuado conforme al número de participantes, así como con buenas condiciones de iluminación y ventilación

- ✚ Montaje de las mesas en forma de herradura

- ✚ Sillas de acuerdo al número de los participantes
- ✚ Escritorio o mesa de trabajo para el instructor
- ✚ Mesa para colocar el proyector, en caso de que no se encuentre ya instalado
- ✚ Laptop o computadora
- ✚ Proyector
- ✚ Pantalla
- ✚ Rotafolio y/o pintarrón con marcadores
- ✚ Presentación en Power Point
- ✚ Lista de asistencia de los participantes

Instrumentos:

- ✚ Manual de conceptos
- ✚ Misión, Visión, Valores de la empresa
- ✚ Block para notas
- ✚ Pluma y lápiz
- ✚ Formatos a analizar:
 - Plan anual de capacitación de la organización
 - Ejemplo de una detección de necesidades
 - Ejemplo de inventario de Recursos Humanos de la empresa
 - Ejemplo de un cuadro de reemplazo
 - Ejemplo de una lista de verificación de planeación de la sucesión

Cabe mencionar que esta es una sugerencia de los aspectos más relevantes que deben ser utilizados en el curso descrito; sin embargo, se puede ajustar de acuerdo al tipo de empresa y políticas que tenga.

4.7 CARTA DESCRIPTIVA

Diseñar un curso de sensibilización para la Implantación de Planes de Carrera orientado a Personal de Puestos Clave y Especialistas de la Organización y Generación de Cuadros de Reemplazo, dirigido a los Altos Directivos. (Ver tabla 3)

4.8 CRITERIOS DE EVALUACIÓN

En este curso no se aplicaría una evaluación como tal debido a que su objetivo es brindar información y sensibilizar a los Altos Directivos de la Organización acerca de la importancia de utilizar una nueva estrategia en la Administración del Talento Humano, como es el Plan de Vida y Carrera.

Por lo que el resultado de evaluación que se espera, es la autorización de ellos para proceder a la implantación del plan de carrera en la empresa. Y con ello empezar la planeación para conformar los cuadros de reemplazo.

Tabla 3
Curso de Sensibilización para la Implantación de Planes de Carrera en la Organización y Generar Cuadros de Reemplazo

Objetivo General: Informar a los Altos Directivos sobre las ventajas de contar con planes de vida y carrera así como cuadros de reemplazo en la empresa para que autoricen su implantación.								
Nombre del Instructor (es):						Periodo:	Lugar:	
Objetivos Específicos	Temas	Subtemas	Actividades de Aprendizaje			Materiales e Instrumentos	Duración	
			Instructor	Participantes	Técnica Instruccional		Horario 9:00-11:00 a.m.	Tiempo Acumulado
Primera Sesión								
			Colocará la lista de asistencia en la mesa de trabajo.	Se registrarán en la lista de asistencia.		Lista de asistencia	9:00- 9:05	5 min.
			Dará la bienvenida, explicará el objetivo del curso y los temas a tratar.	Externarán sus expectativas acerca del curso si lo consideran pertinente.	Diálogo-Discusión		9:05-9:15	10 min.
Que los Altos Directivos identifiquen el proceso de detección de necesidades y capacitación como una inversión más que un costo, así como sus ventajas competitivas.	Capacitación y Detección de necesidades	1. Concepto 2. Tipos de capacitación 3. Objetivos de la capacitación 4. Importancia de la Detección de Necesidades 5. Evaluación de necesidades 6. Errores más comunes de la capacitación	Expondrá los aspectos relevantes de la capacitación y la importancia que tiene la detección de necesidades.	Atenderán la exposición del instructor y tomarán notas si lo requieren.	Expositiva	- Presentación PowerPoint. - Laptop. - Proyector - Pantalla. - Rotafolio - Marcadores - Block para notas - Pluma/lápiz	9:15-10:45	1 hora 30 min.
			Responderá las dudas que los participantes tengan sobre el tema expuesto.	Expondrán de manera verbal las dudas que tengan al respecto.	Diálogo-Discusión		10:45-11:00	15 minutos

Objetivos Específicos	Temas	Subtemas	Actividades de Aprendizaje			Materiales e Instrumentos	Duración 10 horas	
			Instructor	Participantes	Técnica Instruccional		Horario 9:00-11:00 a.m.	Tiempo Acumulado
Segunda Sesión								
			Colocará la lista de asistencia en la mesa de trabajo.	Se registrarán en la lista de asistencia.		Lista de asistencia	9:00- 9:05	5 min.
Que los Altos Directivos identifiquen la importancia del Plan de Vida y Carrera en el desarrollo del personal clave de la organización.	Plan de Vida y Carrera	1. Concepto 2. Características de PVC 3. Criterios de un PVC 4. Objetivos de PVC 5. Trayectorias de carrera 6. Métodos de planeación y desarrollo de carrera	Expondrá los aspectos relevantes de un Plan de Carrera y su importancia para la empresa al desarrollar a su personal clave y especialistas.	Atenderán la exposición del instructor y tomarán notas si lo requieren.	Expositiva	- Presentación PowerPoint. - Laptop. - Proyector - Pantalla. - Rotafolio - Marcadores	9:05-10:45	1 hora 40 min.
			Responderá las dudas que los participantes tengan sobre el tema expuesto.	Expondrán de manera verbal las dudas que tengan al respecto.	Diálogo-Discusión		10:45-11:00	15 min.

Objetivos Específicos	Temas	Subtemas	Actividades de Aprendizaje			Materiales e Instrumentos	Duración 10 horas	
			Instructor	Participantes	Técnica Instruccional		Horario 9:00-11:00 a.m.	Tiempo Acumulado
Tercera Sesión								
			Colocará la lista de asistencia en la mesa de trabajo.	Se registrarán en la lista de asistencia.		Lista de asistencia	9:00- 9:05	5 min.
Que los Altos Directivos identifiquen la importancia que tienen para la empresa los cuadros de reemplazo.	Cuadros de Reemplazo	1. Concepto 2. Selección de candidatos internos 3. Características 4. Objetivos de los planes de sucesión 5. Ventajas de contar con cuadros de reemplazo en la empresa	Expondrá los aspectos relevantes de lo que son los cuadros de reemplazo, su conformación e importancia de contar con ellos en la empresa. Asimismo les mostrará un ejemplo de un cuadro de reemplazo.	Atenderán la exposición del instructor y tomarán notas si lo requieren. Revisarán el ejemplo de un cuadro de reemplazo y externarán sus opiniones e ideas.	Expositiva y Demostrativa	Cuadro de reemplazo - Presentación PowerPoint. - Laptop. - Proyector - Pantalla. - Rotafolio - Marcadores	9:05-10:45	1 hora 40 min.
		.	Responderá las dudas que los participantes tengan sobre el tema expuesto.	Expondrán de manera verbal las dudas que tengan al respecto.	Diálogo-Discusión		10:45-11:00	15 min.

Cuarta Sesión								
Objetivos Específicos	Temas	Subtemas	Actividades de Aprendizaje			Materiales e Instrumentos	Duración 10 horas	
			Instructor	Participantes	Técnica Instruccional		Horario 9:00-11:00 a.m.	Tiempo Acumulado
			Colocará la lista de asistencia en la mesa de trabajo.	Se registrarán en la lista de asistencia.		Lista de asistencia	9:00- 9:05	5 min.
			Realizará un breve resumen de manera oral sobre Plan de vida y carrera, así como de cuadros de reemplazo. Pedirá la participación de los asistentes.	Externarán oralmente las dudas que tengan o harán comentarios sobre las sesiones anteriores.	Diálogo-Discusión		9:05-9:20	15 min.
Que los Altos Directivos describan la importancia de contar en la organización con planes de carrera y cuadros de reemplazo, lo que les traerá tanto ventajas competitivas como ahorros en tiempo y dinero.	Plan de vida y carrera / Cuadros de reemplazo	1. La evaluación del potencial individual 2. Inventario de Recursos Humanos 3. Conclusiones	Concluirá el taller haciendo énfasis en la necesidad de obtener su autorización para empezar a planear la implantación de los planes de carrera. Y presentará un cronograma de actividades.	Revisarán y analizarán el cronograma propuesto a fin evaluar la viabilidad de su implantación.	Demostrativa y Diálogo-Discusión	* Cronograma de actividades - Presentación PowerPoint. - Laptop. - Proyector - Pantalla. - Rotafolio - Marcadores	9:20-10:45	85 min.
			Responderá las dudas que los participantes tengan sobre el tema expuesto.	Expondrán de manera verbal las dudas que tengan al respecto.	Diálogo-Discusión		10:45-11:00	15 min.

Cierre del Curso

*** CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLANTACIÓN DE PLANES DE CARRERA**

Actividades	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Semanas																					
Elaboración y aprobación del plan de carrera.	■	■																			
Capacitación del personal de Recursos Humanos y Gerentes de Línea.			■	■																	
Identificar los puestos clave de la organización.					■	■	■	■													
Analizar el inventario de recursos humanos para realizar la selección de los empleados participantes.									■	■											
Realizar detección de necesidades.											■	■	■								
Elaboración del modelo del plan de carrera.													■	■							
Diseño del programa de capacitación.																	■	■	■	■	
Presentación de avances a la Dirección.																				■	

4.9 PROPUESTA DE ACCIONES

Actividades a realizar por parte del Área de Recursos Humanos una vez obtenida la autorización de los Altos Directivos de la Organización:

- ✘ En primera instancia revisar la Misión, Visión, Valores y Estrategia de la organización, ya que son el punto de partida para el Diseño de Planes de Carrera; en caso de no contar con esta información, elaborarla en conjunto con los Directivos de la empresa y Gerentes de línea.
- ✘ Capacitar al personal de Recursos Humanos y Gerentes de Línea sobre los planes de carrera y cuadros de reemplazo.
- ✘ Identificar los puestos clave y de especialistas dentro de la empresa.
- ✘ Elaborar un manual de procedimientos que contenga los temas que se sugieren más adelante. *
- ✘ Difundir esta información a través de cursos de capacitación a los diferentes niveles de la organización, de preferencia empezando por los niveles más altos hacia abajo.
- ✘ Analizar el inventario de personal para seleccionar a los empleados que participarán en este proceso.
- ✘ Elaborar el modelo del plan de carrera a implantarse en la organización.
- ✘ Realizar la detección de necesidades correspondiente.

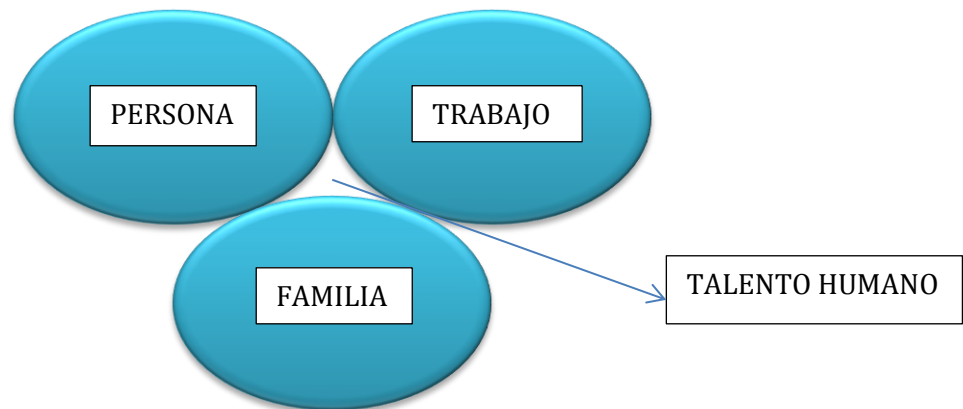
Una vez que se tenga toda la información necesaria para diseñar el programa de capacitación de acuerdo a los planes de carrera, se debe seleccionar a los expertos de cada tema par que en paralelo con los responsables de Recursos Humanos desarrollen los manuales y material didáctico de los temas técnicos a tratar.

* En cuanto a la sensibilización del personal acerca de este proceso se sugiere abarcar los siguientes aspectos:

1. Capacitación
2. Detección de necesidades (DNC)
3. Plan de vida y carrera (PVC)
4. Papel del mentor
5. Cuadros de reemplazo
6. Ámbito de Aplicación
7. Población
8. Requisitos profesionales
9. Diseños de carrera
10. Criterios de evaluación y seguimiento
11. Resultados

Es importante que durante el desarrollo de este programa, los responsables de Recursos Humanos coadyuven con los instructores y mentores para monitorear la parte conductual de los participantes y brindarles el apoyo o asesoría que requieran según sea el caso.

Lo anterior responde a que es necesario recordar que los empleados son seres integrales y el objetivo de un Plan de Vida y Carrera es precisamente entrelazar a éste en los tres ámbitos en que se desenvuelve y que son:



Por último los criterios y herramientas de evaluación dependerá de cada organización y sus políticas; sin embargo, se sugieren algunas opciones para conocer el impacto de las acciones arriba citadas:

- Evaluación de desempeño.
- Índices de rotación.
- Movimientos internos que se hayan derivado como resultado de este proceso.
- Incremento en el número de vacantes cubiertas por personas reclutadas internamente.
- Medición del clima laboral.

CONCLUSIONES

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, las organizaciones deben estar preparadas para enfrentarse con éxito al contexto inestable de los tiempos actuales. Una organización que aprende es aquella que desarrolla la capacidad continua de adaptarse y cambiar.

El factor fundamental para este proceso es el convencimiento de la Alta Dirección para que a su vez esta nueva cultura fluya hacia gerentes, supervisores y demás personal, de tal forma que se involucren y comprendan que:

- ✓ La organización debe contar con una Misión, Visión y Valores para poder diseñar los planes de carrera con base en éstos y alinearlos a la estrategia de la misma.
- ✓ El desarrollo de la organización está más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura.
- ✓ Todos los empleados pueden y deben desarrollarse.
- ✓ En la actualidad las organizaciones exigen nuevas habilidades, conocimientos y capacidades de todas las personas que la integran.

Además, el conocimiento es un apoyo para la supervivencia no sólo de las organizaciones sino también de los individuos y de la sociedad. La realización de las metas y estrategias de la empresa debe depender de la expansión del conocimiento de los empleados, por lo que deben fortalecerse a la par y hacia un objetivo común.

Para tal efecto, es importante contar con el apoyo de un mentor en este proceso, ya que su labor es lograr una transformación positiva en el individuo y para ello brinda un acompañamiento a su discípulo que se soporta en la clarificación de lo que la persona espera, en su estado

inicial de conocimientos y actitudes, así como en sesiones de retroalimentación que garanticen cambios controlados y orientados a la meta establecida. Esto, apoyado en el convencimiento y esfuerzo del empleado.

La capacitación en el puesto tiene la ventaja de brindar experiencia práctica en condiciones de trabajo reales y cotidianas, a la vez que permite que el mismo supervisor, gerente, etc., funja como mentor, lo que favorece el establecimiento de una buena comunicación y relación entre ambos.

Además de que este tipo de aprendizaje ahorra tiempo, factor de gran valor para las empresas.

De ahí la necesidad de destacar los siguientes puntos, a fin de obtener resultados favorables en este proceso:

- ✓ Identificar los puestos clave y de especialidad hacia donde se dirigirán los planes de carrera.
- ✓ Establecer metas realistas, alcanzables y medibles para cada área con las que se va a trabajar.
- ✓ Planear un cronograma de actividades de capacitación para cada empleado, lo que debe incluir periodos establecidos para realizar evaluaciones y brindar retroalimentación.
- ✓ Coadyuvar con los gerentes a respetar estos tiempos y establecer un ambiente adecuado que permita el aprendizaje.
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas después de concluida la capacitación con el propósito de evitar el retroceso.
- ✓ Determinar una lista de tareas específicas, de acuerdo al puesto del empleado, a través de las cuales se observe el desempeño

del empleado y así evaluar en la práctica el avance obtenido por el discípulo.

- ✓ Brindar una retribución o algún tipo de reconocimiento al empleado que logra aprobar con éxito cada hito, lo cual refuerza el aprendizaje y motiva a los participantes.
- ✓ Mantener la labor de mentoría que implica un flujo continuo de indicaciones, comentarios y sugerencias hacia el subordinado.

Entre algunas ventajas que se tiene al implantar un plan de vida y carrera están:

- ✎ El desarrollo de carrera prepara al subordinado para asumir puestos de mayor complejidad ya que adquieren experiencia y habilidades necesarias para ello.
- ✎ La movilidad que se le ofrece al capacitando puede ser lateral a través de diferentes departamentos, junto con el movimiento ascendente en la organización.
- ✎ La rotación de puestos proporciona diversas experiencias profesionales, así como la ampliación del conocimiento y la madurez requerida para actuar con mayor eficiencia.
- ✎ En proyectos especiales, los comentarios de los empleados en desarrollo brindan a las personas la oportunidad de involucrarse en el estudio de problemas actuales de la empresa, así como en actividades de planeación y toma de decisiones.
- ✎ Este tipo de aprendizaje interactivo deja tiempo libre a los gerentes para trabajar en otros proyectos de la organización.
- ✎ En ocasiones, este tipo de aprendizaje se puede combinar con instrucción de aula, conferencias, debates, entre otras.

- ✎ Permite a los participantes familiarizarse con problemas o acontecimientos fuera de su área, lo que amplía su panorama, a la vez que tienen la oportunidad de conocer la opinión e ideas de otras personas.

Este tipo de metodología ofrece a los empleados la capacitación y el desarrollo necesarios para avanzar en una serie de puestos que requieren niveles cada vez más altos de conocimientos, habilidades y actitudes.

A los supervisores (mentores) les aporta experiencias valiosas y un nuevo reto, ya que les brinda experiencias enriquecedoras que también les representa una forma de aprendizaje y cierto estatus ante los miembros de la organización.

Una parte fundamental para el éxito de este proceso, es la participación del Psicólogo como especialista en el comportamiento humano y en todos aquéllos aspectos que intervienen en su dinámica. Quién en conjunto con los Gerentes Funcionales, Mentores y Empresa dirigirán la formación integral de los empleados hacia las metas preestablecidas.

Por último es necesario recordar que el Factor Humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma.

REFERENCIAS

Almagro, J., De Martín, E., De Benito, C., Rivera, A., Herrera, J., San Andrés, J., Córdoba, A., Gallego, J., Martín, F., y De Bona, J. (2004) "Expertos en Personas". España: FT Prentice Hall

Arias, F. y Heredia, V. (2006). "Administración de Recursos Humanos" Para el alto desempeño. México: Trillas

Bohlander, G. y Snell, S., (2008) "Administración de Recursos Humanos" México: CENGAGE Learning. 14ª Ed.

Casares, D. y Siliceo, A., (1993) "Planeación de Vida Carrera". Limusa Noriega Editores

Castanyer, F., (1999) "La Capacitación Permanente en la Empresa". México: Grupo Editor: Alfaomega, vol.1

Chiavenato, I., (2000) "Administración de los Recursos Humanos". Colombia, Mc Graw Hill Interamericana. Ed. 5ª

Chiavenato, I., (2002) "Gestión del Talento Humano". Colombia, Mc Graw Hill Interamericana

Dessler, G., (2001) "Administración de Personal". México: Pearson Prentice Hall. 8ª Ed.

Dolan, S., Schuler, R. y Valle, R. (1999) "La Gestión de los Recursos Humanos". España, Mc Graw Hill Interamericana

Dolan, S. L; Valle C. R.; Jackson, S. E.; y Schuler, R. S. (2007). "La Gestión de los Recursos Humanos". México: Mc Graw Hill

Elliot, J. (2004) "La Organización Requerida". Ediciones Granica

Fitz-enz, J. (1999) "Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos". España, Ediciones DEUSTO

Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2001) "Dirección y Gestión de Recursos Humanos". España: Pearson Prentice Hall

González, M. y Olivares S. (2005), "Administración de Recursos Humanos". México: CECSA. 3ª Ed.

Grados, J. A., (2001). "Capacitación y Desarrollo de Personal". México: Trillas

Hampton, D. R., (1997) "Administración". Mc Graw Hill, 3ª Ed.

Ivancevich, J.M. (2005), "Administración de Recursos Humanos". México: Mc Graw Hill

Méndez, C. E. (2006), "Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención", Colombia. Centro Editorial Universidad el Rosario

Milkovich, G.T. y Boudreau, J. W. (1994), "Dirección y Administración de Recursos Humanos" Un enfoque de estrategia. México: Mc Graw Hill

Mondy, W. y Noe, R. (2005) "Administración de Recursos Humanos". México: Pearson Prentice Hall, 9ª Ed.

Pauchard-H.H. (1993) "Interacción Personal y Relaciones Humanas". Ed. Universidad de La Frontera. Temuco

Pereda M., y Berrocal, F. (2005) "Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias". Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces, 2ª Ed.

Reynoso C. (2009) "Notas sobre la Capacitación en México". Dirección General del Trabajo. Recuperado el 07 de diciembre de 2012 en <http://www-juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/revlads/cont/5/art/art9.pdf>.

Robbins, S. y Coulter, M., (2005) "Administración". México: Pearson Prentice Hall, 8ª Ed.

Rodríguez, A., Díaz, F., Fuertes, F., Martín, M.A., Montalbán, M., Sánchez, E. y Zarco, V., (2004) "Psicología de las Organizaciones". Barcelona: Editorial UOC

Schermerhorn, Jr. J., Hunt, J. y Osborn, R. (2004) "Comportamiento Organizacional". México: Limusa Wiley

Siliceo, A., (2005) "Capacitación y Desarrollo de Personal". México: Limusa Noriega, 4 Ed.

Siliceo, A. y Casares, D., (1984) "Planeación de Vida y Carrera: Un enfoque teórico – vivencial". México: Limusa

Stephen, R. y Coulter, M., (2005) "Administración". México: Pearson Prentice Hall, 8ª Ed.

Urdaneta, O., (2004) "El desarrollo del capital humano en el escenario de la globalización: modelo U". Colombia: 3R Editores

Werther, W. B., Jr., Keith D. "Administración de Personal y de Recursos Humanos" México Mc Graw Hill. Ed. 5.

Delgado, P., en [http://es.scribd.com/doc/56114436/Historia de la Capacitación en México](http://es.scribd.com/doc/56114436/Historia-de-la-Capacitacion-en-Mexico). Recuperado el 3 de diciembre de 2012

Eguía, C. http://www.canalsocial.net/ger/ficha_GER.asp?id=8053&cat=Historia. Recuperado el 9 de diciembre de 2012

Fernández N. y Gamboa M. en <http://www.sigweb.cl/biblioteca/DeteccionNecesidades.pdf>. Recuperado el 15 de diciembre de 2012)

Harald Solaas y Asociados en <http://solaas.com.ar/harald/es/3factores>. Recuperado 20 de febrero de 2013

Helberth en [http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion y desarrollo del personal concepto de capacitación/19921-2](http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion-y-desarrollo-del-personal-concepto-de-capacitacion/19921-2). Recuperado 15 de enero de 2013

Mitnik F., Coria. A. "Una Perspectiva Histórica de la Capacitación Laboral", en <http://www.eco.mdp.edu.ar>. Recuperado 10 de enero de 2013

<http://www.elergonomista.com/15en13.html>. “La Psicología en las organizaciones”. Recuperado el 17 de diciembre de 2012

Rodríguez Maribel en <http://www.maribelium.com/logoterapia2.htm>. Recuperado el 7 de marzo de 2013

<http://suite101.net/article/logoterapia-el-sentido-de-la-vida-de-viktor-frankl-a19410>. Recuperado el 7 de marzo de 2013

Universidad Deusto en http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/orientaci%C3%B3ndepersonal/PLA_NESCARRERA.htm. Recuperado el 15 de febrero de 2013

Zarazúa Vilchis José Luis en <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num15/doc10.htm>. Recuperado el 3 de enero de 2013