

121  
2ej.



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS  
DESDE UN PUNTO DE VISTA DE LA  
EVALUACION DEL DESEMPEÑO

T E S I S

Que para obtener el Título de  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
p r e s e n t a

OLIVIA REBECA MOLINA ANAYA



Director de Tesis:  
Ma. Isabel Delsordo López

México, D.F.

1994

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



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

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

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

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

**Con todo mi amor a mi mamá por su entrega a nosotros, gracias a ella soy lo que hoy soy.**

**Jorge, gracias por ser mi pareja y la persona más importante de mi vida, sin ti, no me hubiera titulado.**

**A mis hermanos por ser grandes compañeros y ejemplo en mi vida.**

**Maribel, gracias por tu paciencia y apoyo.**

**Felicito al División de Educación Continua por la labor que está realizando en el Programa de Titulación.**



# INDICE

|   | Página |
|---|--------|
| <b>Introducción</b>   | viii   |
| <b>1. PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS</b>                          | 1      |
| 1.1 Orígenes de la Planeación de Recursos Humanos                 | 1      |
| 1.2 Importancia de la P R H                                       | 8      |
| 1.3 Modelos de P R H  | 13     |
| a) Propuesta de Gordon McBeath                                    | 13     |
| b) Propuesta de Edgar Schein                                      | 21     |
| c) Propuesta de Gouvenc G. Alpander                               | 25     |
| d) Propuesta de Michael Armstrong                                 | 39     |
| 1.4 Resúmen de Modelos  | 42     |
| <b>2. PLANEACION DE CARRERA</b>                                   | 44     |
| 2.1 Introducción  | 44     |
| 2.2 Qué es la Planeación de Carrera                               | 46     |
| 2.3 Orígenes de la Planeación de Carrera                          | 50     |
| 2.4 Enfoque de la Planeación de Carrera                           | 52     |
| - Aportación de la Planeación de Carrera al D.O.                  | 55     |
| <b>3. ADMINISTRACION DE UN PROGRAMA DE PLANEACION DE CARRERA.</b> | 57     |
| 3.1 Programas previos.  | 61     |
| 1. Organigramas   | 61     |
| 2. Plantillas de Personal   | 61     |
| 3. Descripciones de Puestos                                       | 61     |

|  |     |
|--|-----|
| 4. Valuaciones de Puestos y Sistema de Compensaciones  | 63  |
| 5. Sistema de Reclutamiento y Selección  | 63  |
| 6. Evaluación del Desempeño  | 64  |
| 7. Programa de Entrenamiento y Desarrollo  | 64  |
| 3.2 Programas Específicos.   | 66  |
| 1. Evaluación del Potencial  | 66  |
| 2. Inventario de Recursos Humanos  | 72  |
| <b>4. LA PLANEACION DE CARRERA BASADA EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y DEL POTENCIAL: UN MODELO DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.</b> | 74  |
| 4.1 Análisis Evaluativo del personal   | 79  |
| 4.2 Clasificación del personal   | 90  |
| 4.3 Tipos de carreras  | 93  |
| 4.4 Comité de planeación   | 99  |
| 4.5 Junta de planeación  | 101 |
| 4.6 Ejecución de los planes  | 105 |
| 4.7 Evaluación y seguimiento   | 107 |
| <b>5. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</b>   | 109 |
| <b>6. BIBLIOGRAFIA</b>   | 116 |



## **INTRODUCCION**

A través de la Planeación Estratégica las empresas deciden el rumbo que la organización tomará y el papel que jugará cada uno de sus recursos y áreas, incluyendo al factor humano, por lo que el manejo efectivo del personal de la empresa es uno de los factores medulares en el logro de su plan estratégico: misión, visión, metas y objetivos a todo nivel. Sin embargo, es importante que las empresas consideren que de todos los recursos que tienen que administrar las organizaciones para poder llegar a ser exitosas, el recurso humano es el más difícil de manejar, debido a que la naturaleza humana es cambiante e impredecible, a diferencia de los recursos económicos, físicos y materiales.

Las empresas mexicanas tienen ante sí un gran desafío en esta década debido a los cambios y retos que trae consigo el Tratado de Libre Comercio: competitividad a nivel internacional en productos y servicios. El rol del factor humano para vencer este desafío es clave, ya que son las personas las que transforman la materia prima, operan las maquinarias, establecen los sistemas, prestan los servicios, toman las decisiones, etc., por lo que resulta primordial apoyarse de un modelo efectivo de administración de recursos humanos para poder hacer frente al entorno con resultados positivos.



La Planeación de Recursos Humanos es un paso muy firme para proveer a la empresa de la fuerza laboral adecuada para el logro de sus planes y resulta una opción interesante pues es el camino para dejar de actuar reactivamente, y en vez de atender solo a las circunstancias del medio, poder dentro de éstas, dirigir y tomar un rumbo determinado, ofrece muchas ventajas:

- Administrar al personal de acuerdo al objetivo estratégico de la empresa, independientemente de lo que se busque: modernización, crecimiento, diversificación, globalización, calidad total, etc.
- Contar con un panorama real y actualizado de la situación de su personal para poder tomar decisiones con bases objetivas
- Planear el objetivo al que se quiere llegar y establecer las acciones necesarias para lograrlo: selección, capacitación, desarrollo, sueldos y salarios, etc.
- Integrar dentro de su modelo el programa de Planeación de Carrera y dar a todas las funciones del área de recursos humanos un fin común.

Uno de los programas en los que la Planeación de Recursos Humanos toma su fase práctica es la Planeación de Carrera, que se apoya de todas las funciones del área de recursos humanos como son: catálogos de puestos, organigramas, descripciones, perfiles de puestos, tabuladores, inventario de recursos humanos, evaluaciones de desempeño, perfiles de personal, entrenamiento y desarrollo, etc. Se puede considerar como la fase práctica porque es

a través de la Planeación de Carrera que los objetivos de recursos humanos se traducen en acciones concretas y planes de desarrollo para llevar al personal al nivel de crecimiento deseado para que se integren a la estructura planeada y cumplir los objetivos estratégicos. Además de que resulta un motivador fundamental y sólido pues provoca que las personas se sientan motivadas y encuentren en la empresa un lugar adecuado para crecer y tener retos.

La mayoría de los modelos teóricos de Planeación de Recursos Humanos y de Carrera se han desarrollado en la década de los ochentas y principios de noventas, sus enfoques varían en cuanto al peso que le dan al factor humano o a la parte administrativa; sin embargo, todos parten de considerar al personal como el recurso más valioso que tienen las empresas para enfrentar los retos del cambio.

Es imprescindible revisar los orígenes de la Planeación de Carrera, el enfoque y orientación que debe tener en una empresa, los aspectos teóricos que se deben de cuidar dentro de un plan de este tipo y la forma en que se conecta con el Desarrollo Organizacional; uno de los aspectos más importantes al respecto, es que todos los autores destacan la importancia de la Planeación de Carrera pero detallan muy poco la forma en que se puede implementar un programa de este tipo dentro de una organización.

Otro aspecto clave es el alcance que cada una de las actividades que se llevan a cabo en el área de recursos humanos pueden lograr con la Planeación de Carrera, pues toman un rumbo firme, las acciones que se llevan a cabo siempre tienen un por qué, además de describir y dejar muy claro como es que todas estas funciones deben interrelacionarse para un mismo fin.

Como se mencionó anteriormente, los autores que hablan del tema, no profundizan en sus explicaciones y no detallan los pasos a seguir para implementar un programa de Planeación de Carrera; por ésto, la aportación más importante de esta tesis es un modelo de Planeación de Carrera que está basado principalmente en el perfil de la persona, la evaluaciones del desempeño y la de potencial; este modelo integra punto por punto todos los pasos que se deben de seguir para implementar un programa de este tipo, como integrar todas las funciones del área a este programa y finalmente como se retroalimenta con la Planeación de Recursos Humanos.



# **CAPITULO 1**

## **PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.**

### **1.1 ORÍGENES DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

Tradicionalmente se ha definido a la administración de recursos humanos en base a una serie de funciones que varían de organización a organización, y éstas las agrupan de acuerdo a su conveniencia. Las funciones que encontramos ligadas a este término generalmente se refieren a: contratación, selección y reclutamiento, capacitación y desarrollo, administración de compensaciones y beneficios, investigación en materia de seguridad, etc. No obstante, a causa de los cambios en los conceptos gerenciales, de la creciente necesidad de personal calificado, de los constantes cambios de la fuerza laboral y de las diversas situaciones de índole social, económica y política; se han producido modificaciones en la función de recursos humanos. Ante todos estos cambios dentro de las organizaciones y en el medio que las rodea, la gerencia ha tenido que comenzar a considerar a los empleados como recursos que se deben cuidar y desarrollar y que es necesario hacer una planeación cuidadosa del personal a fin de definir y desarrollar los planes a largo plazo de la empresa.

En la década de los sesentas, comenzó a hablarse en el ámbito gerencial de la planeación de personal. Esta planeación se enfocaba principalmente a consolidar los planes comerciales, se llevaba a cabo en las áreas de ventas y sólo se informaba a los departamentos de personal en forma de solicitudes para cobertura de vacantes, pues esta planeación se hacía fuera del departamento de recursos humanos. Esta situación dió inicio a la planeación en materia de selección de personal y aportó mucho al desarrollo de la planeación de recursos humanos; sin embargo, era independiente de las demás funciones de personal que mencionamos en el párrafo anterior. La integración de la planeación de personal con reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, compensaciones y beneficios, etc., ocurrió hasta la década de los setentas y fué cuando la planeación de personal se hizo más importante, comenzó a dominar estratégicamente otras funciones de personal y a definirse como planeación de recursos humanos.

Recientemente vemos indicios que nos señalan que hemos comenzado la era de la planeación de recursos humanos; cada vez más empresas cuentan con una misión y objetivos para el área de personal, se encuentran programas de entrenandos y becarios que están orientados a satisfacer necesidades futuras, los programas de entrenamiento están enfocados a desarrollar al personal de acuerdo a los planes de las empresas, etc. Alpander define a la planeación de recursos humanos como "un proceso sistemático para fijar las políticas que rigen la adquisición, utilización y enajenación de

personal con miras a lograr los objetivos de las empresas". Y hace hincapié en "la necesidad de conseguir y aprovechar al máximo los recursos humanos de acuerdo con los propósitos a corto y largo plazo: tanto para alcanzar las metas futuras de la organización como para producir bienes y servicios en la actualidad. Al considerar a los empleados como activos y no costos, y al basarse en la planeación a largo plazo para contingencias en vez de la reacción a corto plazo ante situaciones dadas, la planeación de recursos humanos parece alejarse radicalmente de las prácticas tradicionales en materia de personal". (Alpander, G. 1985, pág. 2).

La planeación de recursos humanos ha tenido dos orientaciones: una que es específica y otra más general (Alpander, G. 1985). El enfoque específico resalta los aspectos técnicos de la planeación de personal, especialmente el desarrollo de modelos matemáticos y estadísticos en los que se hacen análisis de los datos sobre rotación, antigüedad del personal, estudios, edades, etc. y estos análisis se utilizan para determinar lo más exactamente posible los requisitos futuros de personal. El enfoque general, da mayor énfasis a la utilización del personal, la necesidad de acrecentar las capacidades productivas y la motivación del empleado. Este enfoque general debe basarse en cuatro principios básicos:

- 1) Los recursos humanos son los activos más importantes que tiene una organización y su efectiva administración es la clave del éxito.
- 2) El éxito es más probable de lograr si las políticas y los procedimientos de personal están estrechamente ligadas y

hacen una contribución importante al logro de los objetivos y planes estratégicos corporativos.

3) La cultura y los valores corporativos, el clima organizacional y la conducta gerencial, ejercen una influencia primordial en el logro de la excelencia. Por lo tanto, los valores organizacionales deben ser reforzados mediante un esfuerzo continuo, comenzando desde los altos niveles, para que sean aceptados y observados en la práctica.

4) El último factor es la integración; se debe buscar que todos los miembros de la organización participen y trabajen unidos con un sentido de fin común.

Por lo que se ha mencionado, se puede concluir que la planeación de recursos humanos busca integrar todas las funciones en un proceso para apoyar el logro de los planes estratégicos de la empresa; pues como veremos más adelante, todas las funciones de personal, que en muchas empresas aún operan independientemente, encajan dentro de esta planeación para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá, y de esta manera desprender los planes de reclutamiento, selección, capacitación, comunicación, incentivos, etc.

Para hablar de planeación de recursos humanos se tiene que hablar de planeación estratégica. La planeación estratégica es un proceso mediante el cual la gerencia evalúa e integra las decisiones respecto al rumbo que tomará la empresa, tanto del estado actual como la repercusión futura de los cambios en su medio de operación. La



información esencial sobre la que se toman las decisiones estratégicas se debe comunicar a toda la organización y en especial, alimentar a la planeación de recursos humanos para que se logre desarrollar a los recursos humanos de manera que se conviertan en un potencial de desempeño máximo.

La planeación de recursos humanos es, por lo tanto, una parte del proceso de planeación estratégica, que se concentra principalmente en objetivos de amplio alcance como son: la estructura general de sueldos y el desarrollo global de la fuerza laboral para determinar la disponibilidad y la capacidad del personal de la empresa. Los planes de acción referentes al personal se vuelven estratégicos cuando son secuenciales a los planes estratégicos de la empresa. Como es difícil lograr tal interrelación, la manera sistemática de adquirir y utilizar los recursos humanos deberá relacionarse con los objetivos estratégicos:

De la misma forma en que la planeación de recursos humanos se relaciona con la planeación estratégica y es importante tener una definición de ella y explicar su relación con la planeación de recursos humanos; también es importante resaltar algunos aspectos del personal que no deben descuidarse al hacer la planeación de recursos humanos. Arias Galticia (1986) en su libro sobre "Administración de Recursos Humanos", señala algunas características del personal que es interesante mencionar en este punto:

a) Los recursos humanos no pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc.; son parte del patrimonio de cada empleado. Para que la empresa cuente con estos recursos, tiene que haber una disposición voluntaria de la persona.

b) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias. Si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos que poseen y su máximo esfuerzo.

c) Las experiencias, las habilidades y los conocimientos son intangibles; se manifiestan sólo a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ella, prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.

d) El total de recursos humanos de una organización, en un momento dado, puede ser incrementado mediante el descubrimiento y el mejoramiento. En el primer caso, se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas. En el segundo caso, se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, etc. a través de la capacitación y el desarrollo.

e) Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc., el conjunto de características que hacen destacar a la persona

en estas actividades, solo es poseído por un número inferior del total de personas.

Como conclusión, es importante que la persona que lleve a cabo la planeación de recursos humanos, conozca tanto de la planeación estratégica de la empresa como de los recursos humanos que la componen.

## **1.2 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

El éxito de cualquier organización depende de su capacidad para adquirir y aprovechar todos los recursos que necesita para producir y vender sus productos y servicios. Este proceso requiere forzosamente de una adecuada planeación. Para que una empresa pueda ser competitiva tiene que ser capaz de prever la fuerza con la cual habrá de interactuar en el desarrollo de sus negocios, así como planear la forma de influir en ellas y controlarlas (Alpander, G., 1985).

Anteriormente las organizaciones orientaban la planeación hacia los mercados de sus productos y la adquisición de nuevos materiales y tecnología. La administración de personal solía hacerse reactivamente ante los resultados originados por las áreas de producción y ventas; los requisitos de producción a corto plazo dictaban el camino a seguir en cuanto a contratación y despido de personal. En la actualidad, las condiciones laborales están cambiando rápidamente; ciertos fenómenos legales, políticos, económicos y sociales están limitando la flexibilidad que se tenía para adquirir y utilizar los recursos humanos. En nuestro contexto algunos de esos cambios son: el tratado de libre comercio, lo cual hace más importante que nunca, el énfasis en la calidad de los productos y servicios; la apertura comercial, que implica competir en mercados más agresivos; la reprivatización de algunos sectores, que ha traído consigo la modificación de la cultura en estas ramas de

negocio; la escasez de profesionistas y mano de obra calificada y la influencia que ejercen los sindicatos sobre las empresas para el manejo del personal, entre otros.

Cuando las organizaciones, debido a este tipo de cambios, pierden flexibilidad para emplear sus recursos, se presentan cuellos de botella que hacen más lento e ineficaz el proceso de producción, por lo que es preciso administrar todo tipo de recursos con más cuidado. En este sentido, los recursos humanos no son una excepción.

Desde el momento en que los productos, la tecnología, los sistemas, etc. son administrados por personas, el recurso humano se coloca por encima de los demás recursos y bien puede decidir el éxito o el fracaso de una organización. Todas las empresas ocupan recursos técnicos y financieros, pero las decisiones sobre la adquisición y utilización de éstos recursos son tomadas por su personal. La organización puede operar con total eficiencia solamente cuando tiene el personal necesario para convertir los insumos en productos de alta calidad. La empresa que cuenta con el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno, será una organización competitiva.

Es fácil hacer este tipo de afirmaciones, sin embargo, la administración de personal es compleja, ya que se pueden predecir las necesidades que la organización tendrá, pero no se puede tener la certeza de que la gente se adapte cien por ciento a los planes que la empresa tiene para ellos, pues sus necesidades, conocimientos,

madurez e intereses cambian con el tiempo; por lo que la planeación de recursos humanos toma mayor importancia, pues es una forma de respuesta para las empresas ante la inflexibilidad para manejar los recursos humanos. Precisamente, una de las ventajas de la planeación de recursos humanos, es la de evitar soluciones de emergencia, detectando a tiempo los problemas que se han de enfrentar, de manera que se disponga de soluciones más efectivas. Hasta este punto, hemos hablado de la importancia que tiene la planeación de recursos humanos para la organización apoyando los objetivos y planes estratégicos de la empresa; sin embargo, se debe tener como propósito conseguir la integración y participación de todo el personal en el logro de esos objetivos y planes, destacando la idea de que la gerencia debe aceptar como valor básico la necesidad de mejorar consciente y continuamente la calidad de vida en el trabajo, como medio para obtener una mayor motivación y mejores resultados.

La factibilidad de los planes dependen del potencial de la gente que tiene la empresa; Development Dimensions International (DDI), despacho dedicado a la investigación y entrenamiento en recursos humanos, afirma que el potencial "es la capacidad que una persona demuestra al desempeñar su trabajo y depende de la cantidad y calidad de habilidades que puede transferir de un puesto a otro, como son: la comunicación, la toma de decisiones, el liderazgo, la capacidad de negociación, etc." (DDI, 1985). Los planes estratégicos que no tomen en cuenta este potencial carecerán de objetividad y tenderán a fracasar, pues los recursos humanos pueden limitar las

fronteras del crecimiento organizacional más que cualquier otro factor. Todo gerente que se dé a la tarea de planear en materia de recursos humanos debe preguntarse si tiene o puede conseguir gerentes, profesionistas, personal técnico y empleados operativos para cumplir los planes organizacionales; y aún contando con el personal que se requiere, la mejor forma de que se logren esos planes es a través de la integración de todas las funciones de personal para poder obtener el compromiso y la colaboración de los empleados, a medida que éstos encuentran el logro de sus objetivos personales y profesionales dentro de la organización.

De esta forma, los beneficios de la planeación de recursos humanos no solo se observan en la organización, sino en los empleados que están dentro de ella, pues aparte de que la empresa se ocupa de la captación del personal que requiere, también se encarga de desarrollar, de acuerdo a su potencial, a los empleados que están dentro de ella y de esta forma llevarlos al punto de crecimiento que se requiere de acuerdo a las necesidades futuras de la empresa.

Todo esto, requiere que la planeación de recursos humanos esté soportada en una filosofía enfocada hacia la gente y que contemple de acuerdo a Armstrong (1991):

- 1) Un concepto de hombre basado en un mejor conocimiento de sus necesidades complejas y cambiantes,
- 2) Un concepto de poder basado en la colaboración y en la razón y

**3) Un concepto de valores organizacionales basado en ideas humanitarias y democráticas.**



### **1.3 MODELOS DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

Son pocos los autores que han escrito sobre planeación de recursos humanos, la bibliografía se centra mucho más en Planeación Estratégica o en Desarrollo Organizacional; sin embargo, los libros que hablan del tema de la planeación de recursos humanos, dan puntos de vista muy importantes de la relevancia de un sistema de este tipo. La mayor parte de la información sobre este tema se encuentra en reportes de conferencias, congresos, cursos y sistemas que han implementado algunas empresas, principalmente privadas, por lo que es muy importante crear un marco de referencia donde se conjunte toda esta información.

Las diferentes propuestas que se encuentran en los libros sobre planeación de recursos humanos, aquellos puntos que cada autor destaca dentro de su modelo, la aportación más importante de cada uno son:

#### **a) PROPUESTA DE GORDON McBEATH**

McBeath (1981) señala que para poder determinar cuales serán las necesidades de personal a largo plazo, se requiere pensar en los planes que tiene la organización para los próximos cinco o diez años;

la planeación a diez años no es fácil; sin embargo, si se hace un proceso sistemático y se va actualizando, es posible realizar pronósticos con bastante exactitud. Para McBeath, "la planeación de recursos humanos se ocupa de la futura colocación de las personas en las estructuras planeadas y evolutivas de la organización" (McBeath, 1981).

McBeath divide a la planeación de recursos humanos en dos etapas, la planeación detallada de requerimientos de personal, que se hace para todo tipo y nivel de empleado y durante todo el período del plan; y la planeación de la provisión de esos recursos humanos, que se ocupa de captar para la organización el tipo de gente adecuada.

McBeath señala que la mayor parte de las empresas se ubican en un continuo de crecimiento que va desde un desarrollo lento hasta una evolución rápida; de acuerdo a este crecimiento deben determinar su planeación de recursos humanos que puede hacerse de acuerdo a la evaluación teórica o de acuerdo a una evaluación de tendencias.

La evaluación teórica se inicia con un análisis de los planes de crecimiento de la organización; cómo se muestra la organización en el presente, y cómo se preven algunas áreas específicas en el futuro. Esto permite desarrollar el plan general de requerimientos de personal, para obtener primero, un programa de reclutamiento y uno subsecuente de entrenamiento y desarrollo.

La evaluación de tendencias se basa en la inercia que sigue la rotación de personal, de este modo, se hace un análisis de lo sucedido en el pasado y se plantea una tendencia a seguir. Esta evaluación se puede ver afectada por: variaciones naturales en el tipo de tareas, ajustes en los ritmos de entradas o salidas y cambios drásticos en toda la base de la organización.

La principal sugerencia de McBeath, es que se haga una combinación de ambas evaluaciones para tener mayor precisión, ya que generalmente, ninguna empresa se encuentra en todo momento en una evolución lenta o en un desarrollo rápido.

Con cualquiera de estas evaluaciones se obtendrá un panorama bastante acertado de los puestos que se espera que existan en el futuro para hacer una comparación con el personal existente. Una vez completado y analizado el resumen de puestos futuros, se puede determinar mejor el desarrollo que se le dará al personal interno para llevarlo a ocupar las posibles vacantes. Con esta comparación se pueden identificar los futuros puestos que no pueden ser cubiertos con el personal disponible en ese momento y hacer los planes de reclutamiento externo.

McBeath se apoya en información administrativa para poder llevar a cabo la planeación de recursos humanos.

1) La primera se encuentra en el inventario de recursos humanos, que consiste en una base de datos que conjunta toda la información

referente al personal y que se alimenta con una serie de instrumentos que brindan los datos necesarios para establecer el inventario:

- **Inventario de personal existente.** En él, se incluyen los perfiles del personal; edad, carrera, sexo, experiencia. Ya que para la planeación de recursos humanos se necesita una imagen lo más completa posible del equipo de personal existente para establecer lo que se tiene disponible y lo que se puede esperar tener en fechas futuras. Cotejando esas disponibilidades contra los requerimientos, se pueden establecer las necesidades futuras.

- **La apreciación del desempeño y capacidad.** Constituye un suplemento al inventario y debe especificar con qué clase de personal se cuenta en cuanto a experiencia, capacidad y el grado de aplicación de su desempeño. Esta apreciación mide dos aspectos diferentes del empleado, el primero se refiere a lo bien que desempeña su cargo actual y en forma separada, pero complementaria, se relaciona con la determinación de su capacidad a futuro para realizar otra tarea del mismo nivel, o a un nivel superior.

- **La determinación del potencial futuro.** En esta parte se tiene que incluir información que nos indique el ritmo y dirección del desarrollo individual del personal al que se le ha identificado con potencial y las acciones necesarias para lograrlo. Para McBeath, poder medir con precisión este

potencial es una de las tareas más difíciles de realizar, debido a que hay una fuerte tendencia a la parcialidad, y aún los intentos más objetivos, pueden consistir en afirmaciones y sugerencias poco realistas. Al respecto nos dice: "Tanto para la apreciación como para el inventario de potencial, debe reconocerse que:

- a. Todo empleado va desarrollando su capacidad incrementando sus atributos para cargos de mayor envergadura, aún cuando las velocidades de desarrollo pueden variar mucho.
- b. Las estimaciones sólo son efectivas para el futuro inmediato, siendo inseguras para periodos de más de dos años.
- c. Todo empleado tiene la capacidad de desplazarse si el nivel de su trabajo no evoluciona al ritmo de sus méritos crecientes."(McBeath, 1981, pag. 115)

McBeath sugiere que, definitivamente, el potencial debe evaluarse a través de un formulario complementario y diferente a la evaluación del desempeño. La información que se recaba con el formato de evaluación de potencial que McBeath propone, es compatible con la que se obtiene en la evaluación del desempeño; por lo que de acuerdo a este autor, son evaluaciones complementarias.

- **Estimación de pérdidas en recursos humanos.** Lo que propone es calcular la rotación y la cantidad de renunciadas

que se tendrán, ésta es una parte vital de este análisis, pues no es muy lógico planear el uso de un personal que probablemente ya no esté disponible en un futuro.

Teniendo un panorama amplio del personal con el que se cuenta y sus características, ya se puede determinar como proveer nuestros requerimientos en recursos humanos. Para McBeath, hay tres formas básicas de hacerlo: se puede reclutar, desarrollarlo uno mismo o una combinación de ambas. Es muy importante estudiar la situación del mercado, ya que no todas nuestras necesidades pueden ser cubiertas con el personal disponible, y las cualidades que requerimos, pueden no encontrarse en el mercado. Si se va a reclutar gente para entrenarla, debe hacerse con el suficiente tiempo.

Los planes de entrenamiento y desarrollo se siguen una vez que identificamos lo que queremos hacer. Aún cuando algo de entrenamiento es necesario para evitar la obsolescencia del personal, la mayor parte de los programas de entrenamiento y desarrollo deben estar destinados a la preparación de los individuos para las futuras necesidades. Normalmente resulta menos costoso y tiene considerable impacto en la conservación de los mejores empleados, pues ven que la promoción interna es una realidad.

**2)** El siguiente paso en la planeación de recursos humanos de acuerdo a Mc Beath, es la planeación de carrera, la cual busca hacer un uso óptimo del talento que se dispone para tener la provisión adecuada en el futuro, y de esta manera los empleados se encuentren satisfechos del interés que muestra la empresa en su desarrollo y en el progreso de su carrera. Este tema es muy importante porque es aquí donde se aplican prácticamente los resultados de la evaluación de desempeño y del potencial y que son el tema central de esta tesis.

**3)** Finalmente, la planeación de salarios cierra el proceso de la planeación de recursos humanos pues debe estar basado en una "filosofía de mantener la retribución financiera al ritmo de la evolución de los logros de la carrera, no arrastrando los salarios calculados estadísticamente en líneas normalizadas, sino manteniendo los pasos de la planeación de salarios en concórdancia con los de planeación de carrera."(Mc Beath, G., 1981, pag. 165)

El objetivo de cualquier plan de administración salarial es buscar la remuneración equitativa, y de acuerdo a este autor se debe cuidar que los salarios:

- Reflejen los valores relativos de los puestos dentro de la compañía
- Reflejen los rendimientos en los puestos
- Tengan en cuenta las contribuciones potenciales
- Sean competitivos con los de los mercados industrial, local y nacional.

"Para lograr estos objetivos, la mayor parte de los planes están estructurados sobre elementos básicos: el análisis y calificación de

las tareas; los esquemas de planeación del personal; las estructuras de salarios, la revisión de salarios y los procedimientos de planeación (que se integran con la planeación de carrera)" (Mc Beath, G., 1981, pag. 167).

La planeación de recursos humanos en sí, suele ser todo un proceso que puede caer solo en planes si no se tiene un elemento de control. "Al preparar un plan, se establece la decisión de lograr ciertos objetivos a través de determinadas estrategias y necesitamos saber que nuestras intenciones resultan ser correctas. Esto exige una retroalimentación de información que nos diga dónde nos encontramos en un momento específico, en relación con dónde nos deberíamos encontrar según nuestra planeación. Esta auditoría regular es nuestra base de control del progreso efectivo e introduce la realidad al plan." (McBeath, G., 1981, pag. 179)



## **B) PROPUESTA DE EDGAR SCHEIN**

El modelo de Edgar Schein (1982), también parte de la planeación estratégica de la empresa, y nos dice que la planeación de recursos humanos debe considerar una planeación a largo plazo, más una planeación operacional que se refiere a las acciones que se van tomando en el corto plazo. En base a esto se puede determinar los tipos de puestos que se van a requerir en el futuro, el número de personas que se necesitará y en que tiempo se necesitarán. En esto, coincide con el modelo anterior.

Este modelo tiene una orientación más humanista que administrativa, pues a pesar de que no pierde de vista las necesidades de la organización, la mayor parte de las actividades de la planeación de recursos humanos las orienta al desarrollo de los empleados y a fomentar una filosofía de comunicación y satisfacción de necesidades empresa-empleado. Basa su modelo principalmente, en analizar al individuo, su ciclo vital, su trayectoria de carrera y el proceso de interacción con la organización.

Este autor basa su modelo de planeación de recursos humanos en cuatro principios básicos sobre los recursos humanos:

1. La administración de los recursos humanos tiene que acoplarse con la de otros recursos.
2. Los recursos humanos no son pasivos ni estables.

3. Los recursos humanos pueden constituir la gran diferencia entre el éxito y el fracaso de una organización.
4. Ningún enfoque de administración de recursos humanos es aplicable para todas las personas.

En este modelo se encuentran tres tipos de actividades; las actividades organizacionales, que se llevan a cabo para determinar los requerimientos de personal y tienen que ser realizadas por la empresa; las individuales, que son actividades de planeación personal que deben realizarlas los empleados y, las actividades de encajamiento, que es donde se integran los planes de la organización con los de los empleados.

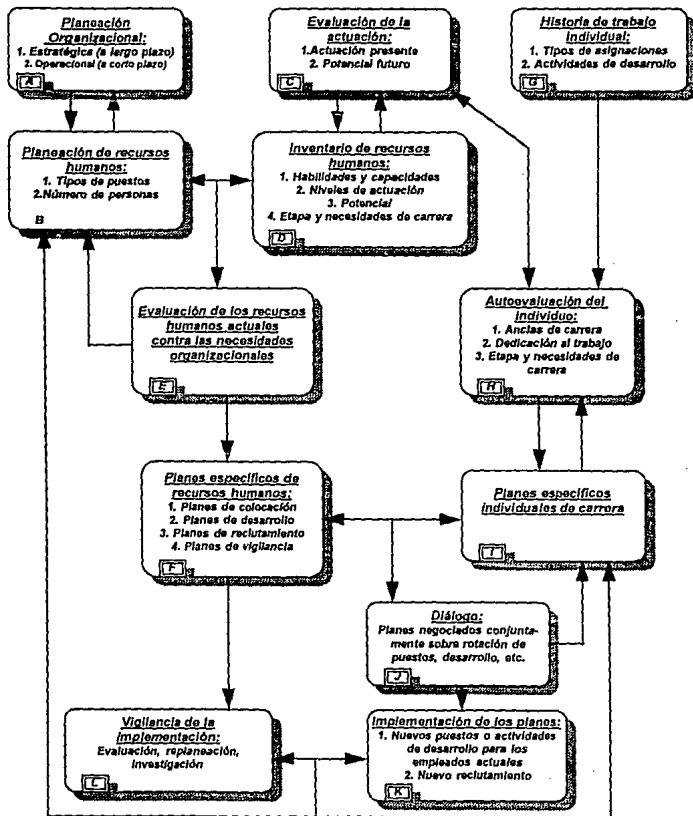
En la fig. de la siguiente página, tomada del libro de Edgar Schein (Schein, E., 1982, pág. 231) se observa cada una de las actividades, componentes e interrelaciones del sistema de planeación y desarrollo de recursos humanos. En el cuadro podemos identificar: los elementos de la planeación estratégica, la evaluación de los recursos humanos que conforman la organización al momento en que se hace la planeación y la planeación de carrera para desarrollar al personal interno de acuerdo a las necesidades futuras. El punto más importante de este modelo y que no vemos en el resto de los modelos, son todas las "**actividades individuales**" con las que claramente se distingue que este autor propone aspectos prácticos sobre el papel de los empleados, ya que, todos los demás autores recomiendan que se tome en cuenta al personal como el factor más importante en la

# PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

## ACTIVIDADES ORGANIZACIONALES

## PROCESOS DE ADECUACION

## ACTIVIDADES INDIVIDUALES



planeación de recursos humanos, pero no contemplan herramientas prácticas para que las empresas lo puedan llevar a cabo.

La organización real de un sistema como éste debe variar según la empresa y sus necesidades, lo importante es considerar los componentes como una lista de control de pasos que deben llevarse a cabo para realizar la planeación de recursos humanos. Lo que debe tomarse en cuenta es que cada uno de los pasos de la planeación debe generar procesos organizacionales que se conviertan en los vehículos por los cuales se integren las necesidades de la organización y las del individuo; ya que, "no puede lograrse la efectividad organizacional ni la satisfacción individual, a menos que exista un buen emcajamiento entre lo que la organización necesita y lo que los individuos que pasan sus vidas de trabajo en esas organizaciones necesitan. Cualquier sistema de planeación de recursos humanos debe considerar simultáneamente la efectividad organizacional a corto y a largo plazo, y la efectividad y satisfacción individual a corto y a largo plazo" (Schein, 1982. pág. 296).

### **C) PROPUESTA DE GOUVENC G. ALPANDER (1985)**

Para Alpander (1985) la planeación de recursos humanos es el resultado de la evolución natural de la administración de personal, esta evolución ha surgido como resultado de los cambios en la fuerza laboral, por ejemplo, la falta de personal calificado, los cambios constantes en el concepto de trabajo y las variaciones en el entorno social y económico de las empresas.

El objetivo principal de esta planeación es integrar todas las funciones de administración de personal de acuerdo a los requerimientos futuros de recursos humanos y los objetivos de la empresa expuestos en la planeación estratégica. Esta integración se hace imprescindible a medida que los recursos humanos han ido tomando mayor importancia en el logro de los resultados de la empresa y la administración de estos recursos se hace cada vez más difícil y menos flexible.

Las organizaciones tienen más control sobre sus recursos materiales, tecnológicos y financieros, que sobre los recursos humanos, por lo que la planeación de recursos humanos debe buscar un "proceso sistemático para manejar la adquisición, utilización y enajenación del personal a fin de alcanzar los objetivos de la organización" (Alpander, G., 1985, pag. 2).

Como se mencionó en el párrafo anterior, este autor integra la planeación de recursos humanos como parte de la planeación estratégica y hace una separación, al menos de forma teórica, de esta planeación y la operacional. La "planeación estratégica es un proceso mediante el cual la gerencia evalúa e integra en las decisiones de política tanto el estado actual como la repercusión futura de los cambios en su medio de operación" (Alpander, G., 1985, pag. 24). Por otro lado, la planeación operacional incluye todas las decisiones que determinan las actividades cotidianas de la empresa. Tratar de distinguir entre la planeación estratégica y la operacional es poco realista; sin embargo, las decisiones estratégicas a largo plazo relacionadas con áreas significativas deben diferenciarse de las actividades cotidianas y rutinarias de la planeación a corto plazo.

El autor menciona dentro de esta propuesta algunas características importantes de la planeación de recursos humanos para que pueda considerarse parte de la planeación estratégica:

- 1) Los planes de recursos humanos deben abarcar un lapso mayor de un año, representar objetivos a largo plazo en términos amplios y generales y deben establecerse en relación con el medio y con los planes comerciales.
- 2) Debe contar con la participación de la gerencia, dar una orientación constante para la adquisición y manejo de los recursos humanos, contar con un margen para ajustes según

las condiciones cambiantes del medio y debe poder integrarse a todas las actividades de administración de personal.

Para que puedan integrarse las funciones de personal es muy importante la forma en que la gerencia vea el papel de los individuos para el aprovechamiento de los recursos humanos. Si la planeación de recursos humanos es un sistema para lograr este aprovechamiento del personal de una organización, el éxito radicará en que se tenga en cuenta que el recurso humano dará mejores resultados si se considera que sus necesidades y aspiraciones individuales son compatibles con las de la empresa. Los objetivos profesionales del individuo se derivan de sus necesidades personales o son un reflejo de ellas; por consiguiente, los empleados ven su papel dentro de la organización como un medio para satisfacer sus aspiraciones tanto profesionales como personales. Por lo tanto, la gerencia tiene que aprender a reconocer la relación entre las metas empresariales y los objetivos profesionales del empleado al establecer los planes de recursos humanos. La clave radica en que "una empresa puede mejorar su productividad y, al mismo tiempo, ayudar a sus miembros a satisfacer sus necesidades si integra la planeación y la utilización de los recursos humanos con los planes estratégicos y si permite que sus miembros personalicen los planes" (Alpander, G., 1991, pag. 58).

Una vez que se tiene en cuenta qué es la planeación de recursos humanos, el papel que juega junto con la planeación estratégica y la forma en que debe visualizarse al personal, el primer paso que debe darse es proyectar la demanda y la oferta de recursos humanos que se tendrá. Esta proyección de la oferta y la demanda debe hacerse considerando al personal disponible internamente y calculando los cambios que se darán dentro de la organización y en el medio en que esta opera, para que la planeación pueda fijar las metas y objetivos para el futuro y los medios para alcanzarlos.

La proyección tiene dos componentes principales.

- 1) Comienza con un inventario del personal con el que se cuenta al momento de iniciar la planeación y que es indispensable para proyectar la disponibilidad de los recursos internos; aunque la proyección se orienta hacia necesidades futuras, no puede hacerse en forma aceptable si no se conocen las tendencias actuales y las del pasado.
- 2) El segundo componente es la proyección hacia el futuro de los cálculos actuales de oferta y demanda. Para este proceso hay que determinar los recursos humanos que la institución requiere y la disponibilidad interna y externa durante el período planeado.

Para poder traducir estos planes es necesario contar con toda la información necesaria sobre los recursos humanos con los que se cuenta e integrarla en un inventario general de recursos humanos.



Para que este inventario atienda realmente a las necesidades de la planeación de recursos humanos, se debe determinar en función de ésta: la información que se recopilará de los empleados, la profundidad con que se recabarán los datos y la forma en que se hará. El inventario de recursos humanos se compone de toda la información formal que la empresa tiene de los empleados y debe estar integrada de tal manera que ayude a contestar preguntas como: ¿Quiénes están empleados dentro de la organización? ¿Cuántos y quiénes pueden ser ascendidos? ¿Cuántos y quiénes se pueden trasladar? Con esta información, la organización estará en posibilidades de saber si tiene o no los recursos necesarios para las actividades planeadas, si no, saber si es factible y cómo adquirirlos.

Hay muchas técnicas que permiten a la empresa dar una descripción clara y precisa de sus recursos humanos actuales. De acuerdo con una encuesta reportada por Alpander (Alpander, G., 1991, pags. 98 - 100) algunos de los métodos para analizar el estado actual son:

- ☛ Auditoría de posiciones clave: es un resumen de los datos necesarios para planear solo las posiciones clave. Incluye información como la edad, escolaridad, antigüedad en la empresa, posibilidades de ascenso, posibles reemplazos y desempeño en el cargo. Este tipo de inventarios sirve para planear la trayectoria, la colocación y el traslado principalmente de ejecutivos.

- ☛ Tablas de dotación de personal: son cuadros que indican el número de empleados en cada categoría y cargo, y llevan anotaciones como el sexo, la edad, estado civil, tiempo de capacitación, etc. Por el tipo de información que contiene, se puede concluir que se orienta a conjuntar datos de la fuerza laboral a niveles operativos.
- ☛ Inventarios de destrezas: es una versión especializada de las tablas de dotación que incluyen el tipo y número de destrezas que poseen los recursos humanos. La cantidad de características a incluir deberá determinarse en función de los requisitos futuros de la organización.
- ☛ Análisis de cargos: es un compendio de lo que generalmente llamamos descripciones de puestos.

Esta clasificación citada por Alpander es conveniente, ya que conjunta en un inventario básico los cuatro tipos de información necesaria para tener un panorama de toda la empresa, pues integra información sobre los ejecutivos y puestos claves, la fuerza laboral gruesa, sus habilidades y las descripciones de puestos.

De acuerdo con Alpander, para facilitar la integración entre el inventario y la información que se requiere en la planeación de recursos humanos, es conveniente organizar la información de acuerdo a las siguientes cinco categorías:

- 1) Clasificar a los empleados por el tipo de puesto que desempeñan, información que se puede obtener de las

descripciones de puestos, listados de empleados y la nómina.

- 2) Datos personales de los empleados.
- 3) Escolaridad y áreas de especialización del personal.
- 4) Desempeño. Se deben de tratar de conjuntar las fortalezas y debilidades de todo el personal, su desempeño actual y su capacidad de ascenso.
- 5) Objetivos de los empleados. El interés personal y las aspiraciones deben formar parte del inventario de recursos humanos, ya que así aumenta la posibilidad de integrar los objetivos de la empresa con los de los empleados.

Hay algunos aspectos que es importante considerar cuando se conjunta el inventario de recursos humanos:

- a) Generalmente todas las organizaciones cuentan con esta información, pero está dispersa en diferentes sistemas o archivos.
- b) Los datos deben recopilarse de tal forma que sea posible hacer todo tipo de análisis estadísticos.
- c) Los datos deben estar disponibles para las personas clave que realizan la planeación.

"Si los gerentes de personal dedican más tiempo al desarrollo de inventarios de datos, si preparan información sobre las características pertinentes de los empleados y su disponibilidad

futura, habrán dado un paso hacia la integración de la planeación de recursos humanos con la planeación estratégica. Para lograrlo, es preciso reunir y analizar datos no solo para usos operacionales (por ejemplo, administración de sueldos y salarios), sino también para fines estratégicos y de política." (Alpander, G., 1991, pag. 177).

Un sistema de inventario de recursos humanos debe cuidar tres aspectos importantes: 1) la información en sí, 2) el método que se utilice para desarrollar y almacenar información y 3) que facilite el análisis estadístico de la información. Esta información sirve tanto para la planeación estratégica como para la planeación de recursos humanos, al integrar actividades como la capacitación y desarrollo, los ascensos, traslados y la administración de sueldos y salarios.

Una vez que se tiene el panorama general de los recursos humanos actuales, Alpander (Alpander, G., 1991, cap. 5) propone la segunda parte de la fase de la proyección. Esta puede hacerse de manera subjetiva o cuantitativa; las técnicas subjetivas se basan principalmente en juicios, condiciones e interpretaciones de todas las situaciones posibles hechas por expertos; y las técnicas cuantitativas se apoyan en análisis estadísticos de las tendencias en el pasado. La técnica que se utilice para realizar la proyección depende de los objetivos y el período de tiempo que abarca el plan, así como de la disponibilidad de las fuentes de datos, el límite de

tiempo que se tenga para proyectar, el presupuesto disponible y la importancia de las decisiones que se van a tomar.

Para proyectar los requisitos de recursos humanos de una empresa, hay que pensar cómo cambia la demanda de sus productos o servicios que son la naturaleza primaria del negocio y cómo estos cambios afectan tanto el número como el tipo de empleados. En otras palabras, la modificación en la demanda del producto o servicio debe traducirse en cambios en el número de empleados necesarios para producir la cantidad deseada. Al hacerse la proyección de los requisitos de personal la gerencia debe considerar que aparte de suplir la demanda de la producción prevista, debe tomar en cuenta factores tales como la movilidad laboral o rotación interna, los cambios en la estructura de la organización, los ciclos de la empresa y el mercado en el que se mueve. Todo esto hace de la proyección un elemento clave en la planeación de recursos humanos.

Una vez que la planeación estratégica ha previsto los cambios en el mercado, la situación económica y la competencia, ya está en posibilidades de fijar sus objetivos; el problema ahora consiste en convertir estos planes estratégicos a largo plazo en requisitos de personal relativamente específicos. Esto se puede hacer transformando las actividades planeadas en tareas por cumplir y combinando estas tareas con las destrezas, experiencia y niveles educativos que los empleados requieren para llevarlas a cabo.

Con toda la información sobre el estatus actual de los recursos humanos y los requisitos detectados en la planeación estratégica, se está en posibilidades de determinar, de acuerdo a los requerimientos futuros, el número de posiciones que se tendrán que cubrir interna y externamente, para lo que se tendrán que realizar planes de reclutamiento y selección, de capacitación y desarrollo y de compensaciones y beneficios.

Alpander dá una gran importancia a las políticas de contratación y selección (Alpander, G., 1991, cap. 11), ya que para él es una de las formas más importantes de hacerse llegar del personal que se requiere. Sugiere que se conozca perfectamente el mercado laboral, que se tengan bien identificadas las fuentes de reclutamiento, que se escoja adecuadamente el método de selección y que se cuiden todos los aspectos legales al respecto; y finalmente, dá algunas ideas en cada uno de los puntos mencionados.

La capacitación y el desarrollo también son parte integral de la planeación de recursos humanos, para Alpander son el siguiente paso una vez que ya se reclutó al personal que se requiere (Alpander, G., 1991, cap. 12). Tanto la capacitación como el desarrollo, implican enseñar a los empleados las destrezas y el comportamiento que necesitan para cumplir con su puesto.

Las diferencias principales entre capacitación y desarrollo se relacionan con el tiempo. La capacitación atiende a necesidades inmediatas, mientras el desarrollo busca alcanzar objetivos a largo plazo. Los cambios previstos por la planeación estratégica -nuevos empleados, nuevos cargos, cambios y problemas en el medio, la tecnología y el crecimiento constante en el conocimiento- exigen un enfoque planeado de la capacitación y el desarrollo y su integración con otras funciones de la administración de personal bajo la planeación de los recursos humanos. Para que la capacitación y el desarrollo se puedan integrar a la planeación de recursos humanos, los programas deberán buscar llevar, tanto a los empleados internos como a los nuevos, a adquirir los conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan enfrentar los retos marcados por la planeación estratégica.

El siguiente paso en el modelo del Alpander es la planeación de carrera del personal con potencial de crecimiento, esta fase es muy importante porque permite a la empresa integrar las necesidades y objetivos del personal con los de la empresa. En este paso, las herramientas claves para este autor para determinar y seleccionar a los empleados que les hará planeación de carrera, son la información que se obtiene de la evaluación del desempeño y de la del potencial.

El sistema con el que Alpander cierra su modelo de planeación de recursos humanos, es el sistema de compensaciones y beneficios.

Las decisiones con respecto al diseño, la ejecución y el mantenimiento del sistema de remuneración, se encuentra dentro de las más importantes que corresponden a la alta gerencia. Las políticas de planeación de recursos humanos y las de remuneración se encuentran relacionadas en forma directa. Las decisiones que fijan los niveles de pago globales, los métodos de pago, los tipos de incentivos, el pago individual y los paquetes de prestaciones, afectan la disponibilidad de los recursos humanos y, a su vez, son afectados por ella. Los sueldos competitivos, incluyendo prestaciones, son uno de los medios más poderosos para atraer y conservar empleados calificados. Las políticas de remuneración influyen fuertemente sobre la imagen institucional de una organización. "La empresa que tenga fama de ser un buen lugar de trabajo suele percibirse por el público como una entidad que ofrece sueldos iniciales por encima del promedio o que brinda bastante seguridad en el cargo, así como oportunidades de progresar." (Alpander, G., 1985, pag. 289). Por esto, debe buscarse que las políticas de remuneración sean parte integral de la planeación de recursos humanos, para que provoquen decisiones proactivas en vez de reactivas.

Un buen sistema de remuneración es la columna vertebral de las políticas sobre adquisición y utilización de los recursos humanos. La gerencia no debe olvidar que los empleados deben ser remunerados de la manera más equitativa por el trabajo que desempeñan; por otro lado, sin un buen sistema de remuneración



será difícil para la empresa crear y mantener un ambiente de apoyo que favorezca que los empleados logren el nivel de desempeño deseado. Esta remuneración adecuada para cada uno de los empleados no puede verse como un caso separado para cada individuo, también se debe cuidar un equilibrio interno entre todos los empleados dentro de la empresa. Es aquí donde toma gran relevancia para la planeación de recursos humanos la valuación de puestos. "Aunque la motivación es un fenómeno interno y personal, uno de los objetivos principales al instituir un buen sistema de remuneración consiste en aumentar o mantener un nivel aceptable de motivación, o al menos impedir que esta disminuya; lo cual se consigue reduciendo injusticias percibidas en el sistema de remuneración actual." (Alpander, G., 1985, pag. 291).

Alpander (Alpander, G., 1985, pag, 293 - 94) propone que para que un sistema de remuneración funcione ha de cuidar cinco aspectos:

- 1) El paquete deberá ser percibido por los empleados como algo razonable.
- 2) El paquete de remuneración deberá ser competitivo externamente.
- 3) La empresa deberá tomar en cuenta su capacidad económica al decidir su estructura salarial, sus prestaciones y demás formas de remuneración.
- 4) La estructura de la remuneración deberá sujetarse a las normas legales.

- 5) La remuneración debe reflejar las aportaciones del empleado, su productividad y antigüedad.

## **D) PROPUESTA DE MICHAEL ARMSTRONG**

Para este autor, la planeación de recursos humanos es un sistema a través del cual la empresa identifica y asegura como conseguir lo que se necesita en términos de la gente que necesita para operar en el presente y en el futuro. Armstrong, al igual que los otros autores, pone como base para la planeación de los recursos humanos los planes estratégicos de la empresa y un análisis de los recursos humanos requeridos para alcanzarlos. La definición de estos requerimientos se basa en un sistema de información de recursos humanos, que se usa para preparar estadísticas y analizar la rotación del personal, de tal manera que puedan hacerse proyecciones de la oferta y la demanda y hacerse comparaciones entre lo presupuestado y lo real.

En este modelo el primer paso para este análisis es la base de datos con toda la información sobre los puestos y las personas que están dentro de la empresa, que al compararla con los otros modelos, queda dentro del concepto del inventario de recursos humanos. Con este análisis de la información, se podrán prever los problemas inherentes a los excesos o déficit del potencial del personal. Para lograr esto, hay cuatro pasos fundamentales:

- 1) Proyección de la demanda: estimación de las necesidades futuras de recursos humanos de acuerdo con los planes empresariales. Estas necesidades se expresan tanto en número de personas como en capacidades y experiencia requerida.

- 2) Proyección de la oferta: estimación de la oferta del personal, tanto interna como externa a la organización.
- 3) Determinación de los requerimientos de recursos humanos: en base a las proyecciones de la oferta y la demanda se identifican las necesidades o excesos futuros de personal.
- 4) Planeación de acciones: preparar y poner en práctica planes para satisfacer las necesidades futuras o para enfrentar los excesos de personal. Las principales acciones que se deben llevar a cabo son referentes a: reclutamiento y desarrollo de recursos humanos para que hagan concordar las capacidades de los individuos con las exigencias del trabajo, acciones necesarias para reducir las pérdidas evitables de personal (personal que puede retenerse a través de programas de desarrollo, motivacionales, etc.), niveles salariales competitivos, políticas de promociones internas y oportunidades de carrera.

Este autor, mas que detallar los pasos que siguen o cómo se hacen los pasos que mencionamos en el párrafo anterior, recomienda la existencia de áreas o departamentos clave, a las que denomina gerencias, para soportar y conjuntar toda la planeación de recursos humanos, estas gerencias son:

- ☛ **Gerencia de Reclutamiento:** obtención de los recursos requeridos.
- ☛ **Gerencia de Desempeño:** evaluación sistemática del desempeño con respecto a criterios definidos y evaluación del potencial de progreso, así como la información necesaria para la

administración de los sistemas de remuneración y de planeación de carrera.

- ☛ **Gerencia de Remuneración:** asegurar que a la gente se le remunere de acuerdo con su contribución.
- ☛ **Gerencia de Carrera:** brindar guía, consejería y entrenamiento necesarios para mejorar el desempeño y desarrollar el potencial.
- ☛ **Gerencia de Salud y Seguridad :** mantenimiento de un sistema de trabajo sano y seguro.

Armstrong enfatiza mucho la integración de todas y cada una de las actividades del área de recursos humanos, la cultura y filosofía de la compañía y la orientación que la empresa tenga hacia los recursos humanos, como punto de apoyo para lograr la planeación de recursos humanos. Su punto de vista es más bien integral, sin tener una tendencia mas marcada hacia el personal o la empresa y los diferentes sistemas.

## **1.4 RESUMEN DE MODELOS DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

En la página siguiente, podemos encontrar un cuadro en el que se detallan todos los elementos encontrados en los diferentes modelos, cuáles de los modelos los contemplan y si el autor le da un enfoque específico, un pequeño resumen de éste. El cuadro comparativo es de gran valor ya que permite ver de una forma gráfica y rápida todos los modelos y al observarlo podemos darnos cuenta que uno de los más completos al combinar el enfoque administrativo con el humano es el de McBeath; por otro lado, el de E. Schein tiene una orientación mucho más humanista, al introducir como elemento primordial los intereses del empleado y el que tiene una fundamentación administrativa más fuerte es el de G. Alpander. El de Armstrong es muy general y su orientación es más bien a la forma en que se debe organizar la empresa.

### Comparación de los Modelos de Planeación de Recursos Humanos

|   | G. McBeath   | E. Schein   | G. Alpander   | M. Armstrong  |
|---|--|---|---|---|
| <b>Planeación Estratégica</b>               | De 5 a 10 años   | No define plazo (largo plazo)   | Si  | Si  |
| <b>Planeación de Recursos Humanos</b>       | a) detallada por empleado<br>b) Planeación de Reclutamiento y Selección                    | a) Largo plazo<br>b) Corto plazo  | Parte de la Planeación Estratégica. De 1 a 5 años. Requiere de la participación de la gerencia. Se debe integrar a la Admon. de Personal  | Si  |
| <b>Inventario de Recursos Humanos (IRH)</b> | Datos generales  | Si  | Conocer la situación actual y la tendencia: a) Análisis de posiciones clave (ejecutivos), B) Tablas de dotación (todos los niveles), c) Inv. de destrezas y d) Desc. de puestos | Si  |
| <b>Evaluación del Desempeño</b>             | Complemento al IRH   | Si  | Si  | Gerencia de Desempeño                                     |
| <b>Medición del Potencial</b>               | Es variable, estimaciones sólo para el futuro inmediato. No dentro de la ev. del desempeño | Si  | Si  | No  |
| <b>Punto de Vista del Individuo</b>         | No   | Planes de carrera personales. Diálogo de negociación empresa - empleado           | No  | No  |
| <b>Pronosticar Necesidades Futuras</b>      | Considerando las posibles pérdidas futuras   | Si  | Oferta y demanda interna. Cualitativa y cuantitativamente   | A partir de la rotación. Proyectar la oferta y la demanda |
| <b>Planes de Acción</b>                     | Combinación de Reclutamiento y desarrollo. Planeación de carrera individual                | Planeación de carrera individual correlacionada con las necesidades del individuo | Reclutamiento y selección y después planeación de carrera   | Gerencia de carrera                                       |
| <b>Admón. Salarial</b>                      | Si   | No  | Clave para que funcione la planeación de carrera  | Si  |
| <b>Retroalimentación</b>                    | Si   | No  | No  | No  |

## **CAPITULO 2**

### **PLANEACION DE CARRERA**

#### **2.1 INTRODUCCIÓN**

En la planeación de recursos humanos hay un aspecto de gran importancia para las áreas de desarrollo de personal, que es proveer a la empresa del personal competente para cubrir la estructura proyectada en la Planeación Estratégica; una vez que se ha analizado y evaluado el personal con el que se cuenta al momento de hacer la planeación, ya se sabe del personal se tendrá que reclutar, los perfiles, en qué momento y para qué áreas; por otro lado, también se sabe del personal que ya se tiene: el nivel o puesto al que se desea desarrollar. Para que estos dos puntos se hagan de manera integrada entre sí y de acuerdo a los objetivos establecidos en la planeación de recursos humanos, el sistema más adecuado, de acuerdo a la revisión de los modelos hecha en el capítulo anterior, es la **Planeación de Carrera**.

Las organizaciones dependen de la actuación de su personal y el personal depende de que la empresa les proporcione trabajo y oportunidades de hacer una carrera. Una carrera "es la trayectoria



vital de trabajo, estudio y actualización permanente, y no la profesión técnica o universitaria que la persona estudió en una etapa de su vida y que por sí misma es limitativa, reconociendo que estos estudios son sólo herramientas básicas sobre las cuales los profesionistas inician su carrera". (Casares, D. y Siliceo, A., 1982, p. 17). Para que la Planeación de Carrera se pueda llevar a cabo dentro de una organización, es necesario tener un conocimiento profundo del personal, de los objetivos de la empresa y contar con una serie de herramientas administrativas como: el inventario de recursos humanos, la evaluación del desempeño y la del potencial, principalmente.

La planeación de carrera es abordada desde el punto de vista teórico de dos formas,

- 1) como parte de un proceso estratégico global para administrar una organización y que debe ser dirigido por la empresa misma (McBeath, Alpander y Armstrong) y
- 2) como un aspecto de gran importancia en el desarrollo humano que debe cuidar todo individuo que busca llegar a un objetivo determinado de vida y carrera (Schein y Cásares y Siliceo).

Por otro lado, es importante mencionar que todos los autores que hablan de Planeación de Recursos Humanos mencionan a la Planeación de Carrera en algún punto de todo el proceso, pero no todos se detienen a definirla o detallarla.

## 2.2 QUE ES LA PLANEACIÓN DE CARRERA

Casares y Siliceo definen la Planeación de Carrera como "un subsistema de la administración de personal que pretende enriquecer y armonizar libremente los intereses personales con los institucionales en una carrera común" (op. cit. p. 51). Como podemos ver, esta definición resalta la importancia del personal, aunque disminuye la relevancia de la Planeación de Carrera en sí, ubicándola como parte de la Administración de personal y no de la Planeación Estratégica de Recursos Humanos; la teoría de Casares y Siliceo es cien por ciento humanista y plantean toda una estrategia que toda persona debiera seguir para definir su trayectoria profesional analizando sus potencialidades, oportunidades e intereses, pero sólo dedican un capítulo de su libro a hablar de la importancia para las empresas, de contar con un programa de esta naturaleza, resaltando que no se puede hablar de desarrollo humano y social sin tomar en cuenta a las organizaciones, sea del tipo que sean; "de cualquier manera, las instituciones, actualmente se enfrentan, son afectadas, modificadas por el cambio y se ven ante la necesidad de tenerlo que regular". Una organización vital es "aquella que se enfrenta al camino y lo maneja pro-activamente y no reactivamente, es decir que se anticipa previendo y adelantándose a situaciones que se presentan en la dinámica socio-económica." (Casares, D. y Siliceo, A., 1982, p. 50). Para Casares y Siliceo la forma en que las empresas deben enfrentar este cambio es a través de la planeación en todas las áreas incluyendo el factor humano, pues "del adecuado desarrollo del

potencial humano depende la eficacia y logro de los objetivos de toda organización." (Casares, D. y Siliceo, A., 1982, p. 51). Es en esta magnitud, la importancia que Casares y Siliceo dan a la Planeación de Vida y Carrera para que una organización funcione efectivamente.

Hay otra definición de Planeación de Vida y Carrera que es mucho más concreta mencionando que: "Es el proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina a futuro el historial profesional del personal". (Werther, W., Davis, K., 1991, p. 168) Estos autores también ubican a la Planeación de Carrera como parte de la Administración de Recursos Humanos pero en una visión mucho más amplia, considerándola como toda una serie de acciones cuyo objetivo es proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada para la organización. La orientación de estos autores con respecto a la Planeación de Carrera es mucho más general para la empresa pues su enfoque teórico es la administración en general.

Edgar Schein en su libro sobre la "Dinámica de la Carrera Empresarial" (1982), no da una definición de la Planeación de Carrera como tal, a pesar de que dedica todo su libro a este tema. Una de las ideas centrales que caracteriza su enfoque, es *la interacción del individuo y de la organización a través del tiempo*, subrayando que ambos existen en ambientes diferentes y complejos y que esta interacción es dinámica y refleja necesidades cambiantes tanto por parte del individuo como por parte de la organización. La forma en que las empresas pueden hacer una planeación del crecimiento o desarrollo de los recursos humanos se basa fundamentalmente en

una comprensión adecuada del proceso mismo de crecimiento y desarrollo y "es importante reconocer que este proceso tiene lugar desde adentro de la persona y es controlado y limitado por fuerzas externas;.... por lo tanto, la planeación del desarrollo se debe enfocar sobre los estímulos por proporcionar y sobre el sistema de retroinformación, dos componentes que están bajo control de la organización".(Schein, E., 1982, p. 253) Como podemos ver, el planteamiento de este autor integra tanto el aspecto humanista, como el administrativo, ubicando a la Planeación de Carrera o Desarrollo como una parte medular en las actividades de encajamiento de la Planeación de Recursos Humanos. Todo este contexto hace una propuesta muy completa, pues no sólo da una serie de lineamientos sobre como abordar e implementar cada uno de los componentes de su modelo, sino aporta una serie de ideas y fundamentos para que la Planeación de Recursos Humanos y, sobre todo, la de Carrera sean toda una filosofía de trabajo y no simplemente programas administrativos.

Drenth, P., Thierry, H., Willems, P. y de Wolff, C. (1984) hicieron un estudio teórico sobre el origen de la Planeación de Carrera y una recopilación de toda la información bibliográfica que hay al respecto, principalmente sobre autores de los países nórdicos y algunos otros del resto de Europa, e hicieron una aportación interesante conjuntando todos los puntos a los que hacen referencia diferentes autores al definirla; el concepto de Planeación de Carrera se ha relacionado principalmente con: el ajuste de una persona a un trabajo o puesto específicamente; al crecimiento jerárquico que una

persona tiene en una empresa; a un conjunto de políticas que en una empresa definen el desarrollo que puede tener un empleado; al desarrollo individual de una persona, independientemente de la organización; al desarrollo del rol de una persona dentro de una organización; etc. Estos autores no hacen ningún juicio sobre qué de todos estos elementos es correcto o no, simplemente tomaron el elemento principal de cada una de las definiciones revisadas y los integraron en la siguiente idea: "Una carrera es la representación de la secuencia de las posiciones..... que un empleado adquiere y desarrolla en un período de tiempo determinado .... y que tiene una estrecha relación con su contexto". (Drenth, P., et. all., 1984)

### **2.3 ORIGENES DE LA PLANEACION DE CARRERA**

El origen de la planeación de carrera está en los programas de **desarrollo gerencial** que se inician debido al crecimiento económico en los años sesentas. Las grandes industrias se enfrentaron a la necesidad de instrumentar políticas para detener la movilidad (rotación) de la gerencia media y alta. Estas políticas enmarcaban lo que conocemos como desarrollo gerencial, que consistía, principalmente en dar cursos de entrenamiento sobre habilidades típicas de los gerentes, como es el liderazgo, análisis de problemas y toma de decisiones, comunicación, administración del tiempo, etc.. Esto disminuyó la movilidad en estos niveles e hizo que se hiciera más grande este grupo; otra situación que prevalecía en este tiempo, eran los "gerentes especializados", ya que la línea profesional que desarrollaban era cien por ciento administrativa, o cien por ciento técnica, lo que provocó que estos grupos se separaran en responsabilidades, ingresos y status dentro de la organización.

A mitad de los sesentas surge el concepto de "crear una carrera" en contraposición del método de desarrollar a un empleado en su misma función. Es así como surge el trabajo de los Psicólogos para identificar a la "gente con potencial" a través de métodos de selección, desarrollo y detección de intereses y motivaciones, métodos de aprendizaje y entrenamiento, guías de liderazgo, expectativas de crecimiento de los empleados y métodos empíricos de validación de estas investigaciones .

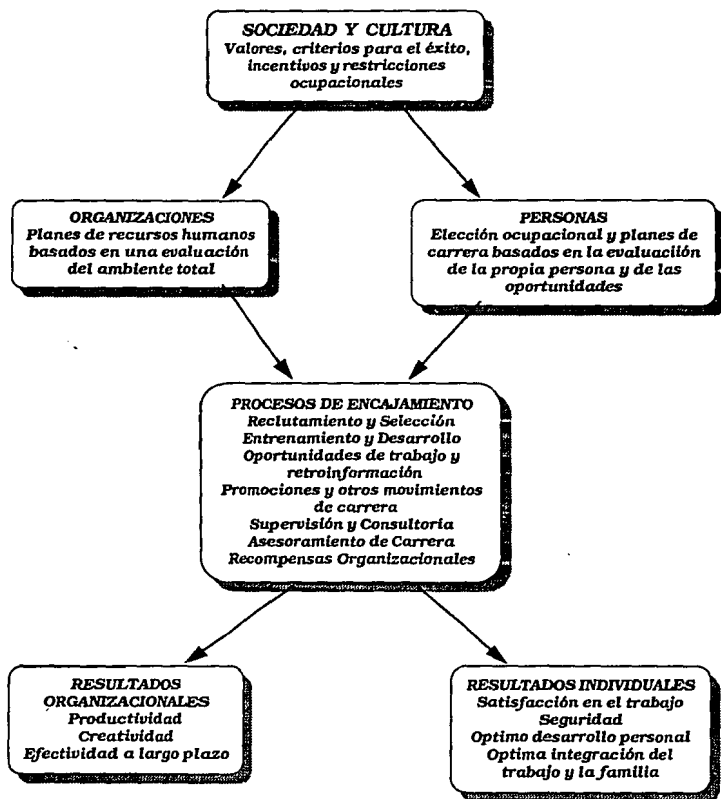
Cuando se hicieron los primeros programas de Planeación de Carrera que intentaban cerrar la brecha entre las gerencias media y alta, y entre la administrativa y la técnica, surgió el concepto de "crear una carrera", lo que se hacía era dar al empleado información y soporte sobre posibles puestos vacantes y las capacidades e intereses necesarios para dichos puestos; programas de entrenamiento para que el empleado ganara experiencia, aconsejándolo sobre su carrera; se intercambiaba información con la gerencia de personal sobre dichos planes; se le proveía de estudios u oportunidades para estudiar y entrenamiento orientado al crecimiento. Finalmente y ubicándonos en tiempos más recientes, la Planeación de Carrera se integra al objetivo del Desarrollo Organizacional; esto se debe principalmente, a que mientras los empleados no reciban una retroalimentación sobre su carrera y apoyo de la empresa para desarrollarla, no percibirán el esfuerzo de la empresa por su crecimiento y ellos no apoyarán el de la empresa, aspectos muy importantes que favorecen que el Desarrollo Organizacional tome vigor en una empresa.

## 2.4 ENFOQUE DE LA PLANEACION DE VIDA Y CARRERA

Cuando una empresa ha tomado el camino de la Planeación de Recursos Humanos, tiene que orientar todas y cada una de las funciones de la administración de personal hacia este mismo objetivo. Uno de los aspectos que busca la Planeación de Recursos Humanos es orientar el desarrollo de los recursos humanos para que éstos logren sus objetivos personales y lleven a la empresa a alcanzar los suyos, el medio para lograrlo es la Planeación de Carrera y tiene que fundamentarse en ver a la organización y a los individuos en una interacción constante. La Planeación de Carrera concretiza en acciones para el personal todos los objetivos que se plantearon en la Planeación de Recursos Humanos, es aquí donde se decide mediante qué actividades concretas se va a llevar al personal al nivel de desarrollo deseado para tener la estructura que se planeó y poder cumplir con los objetivos de la empresa. Para comprender la interacción que se da entre el individuo y la organización y ubicarla dentro de la Planeación de Recursos Humanos, revisaremos un cuadro planteado por E. Schein (1982) (ver página siguiente). Como podemos ver, Schein ubica a las diferentes actividades de la Planeación de Carrera dentro de los *procesos de encajamiento* que como se mencionó en el capítulo anterior ponen en contacto al individuo y a la organización, en una relación mutuamente provechosa. "El reclutamiento, la selección, el entrenamiento, la asignación de puestos, la evaluación de la actuación, las promociones, etc., se consideran aquí como procesos de encajamiento y no como procesos que únicamente constituyen



## Modelo Básico de Planeación de R. H. de E. Schein



prerrogativas de la organización en satisfacer sus propias necesidades de hacer que se realice un trabajo." (Schein, E., 1982. p. 5). Si los procesos de encajamiento funcionan en una forma óptima, la organización y el individuo resultarán beneficiados, a través de mayores niveles de productividad, creatividad y efectividad a largo plazo para la organización; y de satisfacción en el trabajo, seguridad y óptimo desarrollo para el personal; sin que se pierda de vista que esta planeación que lleva a cabo la empresa debe efectuarse con el fin de proteger la efectividad organizacional.

El objetivo de la Planeación de 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". (Casares, D., 1983, p. 53). A través del enfoque de la Planeación de Carrera, se ha vuelto muy importante el interés que deben tener las empresas en la persona total, ya que ha habido un cambio en la sociedad sobre el significado e importancia del trabajo, cómo interactúan los intereses del trabajo y los familiares, cómo se mide el éxito en la vida, etc.; por ésto, dentro de la planeación de carrera se debe ver al individuo en todo su contexto y no como un ente aislado que va a producir un trabajo. Por otro lado, las empresas también tienen que considerar que las personas ingresan a puestos de entrada, que sólo deben ser la base del reclutamiento, y a futuro avanzar hacia puestos a nivel supervisión, y finalmente, a niveles más altos de gerencia.

## **Aportación de la Planeación de Carrera al D.O.**

Para la planeación estratégica, sistemática y dinámica de las organizaciones, existe un enfoque conocido como Desarrollo Organizacional (DO), que definimos como "un esfuerzo planeado a nivel de toda la organización para implementar los cambios necesarios que permitan a dicha organización una adaptación sinérgica a las necesidades que el medio ambiente demanda". (Casares, D. y Siliceo, A., 1983, p. 53) Este esfuerzo de planeación se ve enriquecido con la Planeación de Carrera. Las organizaciones exitosas son aquellas que pueden enfrentarse al cambio y lo manejan proactivamente y no reactivamente, anticipándose a las situaciones que se presentan en su entorno. Diversos autores de DO, han dicho que la única determinante de sobrevivencia de las empresas es la adaptabilidad y planeación con respecto al cambio.

"La perspectiva del desarrollo de carrera hace posible observar en una forma más realista cómo pueden relacionarse entre sí el DO y la salud organizacional a largo plazo". (Schein, E., 1982, p. 10) En general, todos los autores sobre DO remarcan la importancia de crear disponibilidad hacia el cambio pero es difícil encontrar una forma clara de cómo lograr esta disponibilidad. Schein nos sugiere que una forma puede ser un programa común de entrenamiento a todo el personal, aun cuando es preferible hacer que los empleados jóvenes de reciente ingreso, se involucren en proyectos interesantes y de relevancia para la empresa al inicio de su carrera; con la

consigna explícita de que estas experiencias serán más aprovechadas en el mediano y largo plazo cuando han alcanzado posiciones de mayor nivel. La ventaja es que si los empleados han tenido el tipo adecuado de experiencias de desarrollo al inicio de sus carreras, estarán más dispuestos a involucrarse en el cambio y crecimiento de la empresa. Y si ha sido un grupo numeroso el que ha compartido esta experiencia, será todo un equipo el que apoye el cambio. "En otras palabras, si el programa de desarrollo de una organización consiste en realizar algún cambio real en la cultura organizacional, probablemente deberá combinársele con un programa de desarrollo de carrera explícito que considere cómo puede iniciarse este cambio cultural, cómo puede sostenérsele en periodos más largos de tiempo. Sin éste énfasis en el desarrollo de carrera, las intervenciones de DO corren el riesgo de convertirse en modas con corta vida o ni siquiera llegar a ser puestas en marcha". (Schein, E., 1982, p. 11)

Como conclusión a este capítulo, podemos decir que una empresa para la que su recurso más importante no sea el factor humano, se verá en dificultad de implementar un programa de este tipo pues requiere toda una filosofía de soporte.

## **CAPITULO 3**

### **ADMINISTRACION DE LA PLANEACION DE CARRERA**

Uno de los aspectos que más nos interesan dentro de esta tesis es la planeación de carrera de los empleados con potencial y capacidad de ascenso. Planear y desarrollar estas carreras es indispensable para ajustar las necesidades y aspiraciones del empleado con las necesidades y metas de la organización. La opinión de Alpander con respecto a la planeación de carrera, es que ha sido un área descuidada por los gerentes de personal y que resulta difícil de llevarse a cabo debido a la inestabilidad y lo impredecible de las trayectorias de los empleados. "Los gerentes de planeación de los recursos humanos señalan que la planeación de trayectorias solamente es factible para gerentes y profesionistas que hayan estado vinculados a la empresa por lo menos cinco años y que probablemente seguirán ligados a ella." (Alpander 1985)

Otro aspecto que Alpander considera que dificulta la planeación de carrera es que los planes de recursos humanos rara vez se prolongan más de cinco años, mientras que las trayectorias de los empleados tienen una perspectiva temporal mucho más larga. Por otro lado, tomando en cuenta la escasez de profesionistas y gerentes calificados no se puede perder de vista que para las

empresas es un motivo de preocupación muy importante el desarrollo y la conservación de los empleados con buena trayectoria profesional. Debido a ésta dificultad, el primer paso es cuidar que todas las actividades administrativas que se necesitan para contar con un programa de este tipo existan y retroalimenten al sistema de la información necesaria.

En la página siguiente se presenta un esquema en el que se puede observar como una serie de funciones que se desprenden de la Planeación de Carrera se tienen que realizar en un área de recursos humanos y que Edgar Schein distingue como:

- 1) las que tienen que ser realizadas por la organización (**Aspectos organizacionales**), que son en sí la fase de planeación de la Planeación de Carrera
- 2) las que tienen que ser realizadas por los individuos, pero conocidas por la empresa (**Aspectos individuales**), que es la Planeación de Vida y Carrera que todo empleado debe hacer
- 3) las que se llevan a cabo en la empresa pero que dependen de las personas para tener éxito y que es en donde se hace una integración real del hombre y la empresa (**Procesos de Encajamiento ó Adecuación**).

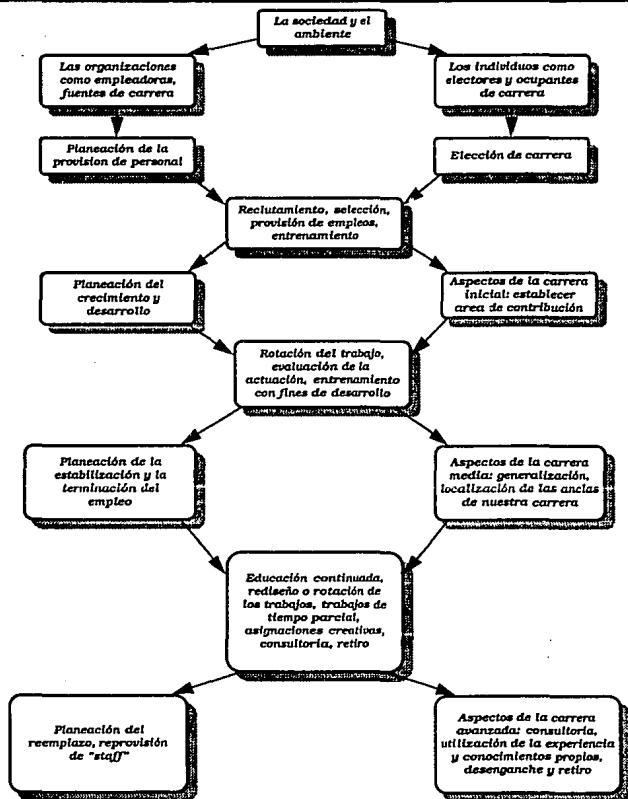
Para esta primer clasificación estamos tomando la terminología empleada en el modelo de E. Schein. Estos grupos de actividades no tienen un cierto orden, pues en realidad son actividades que, una vez que el programa de Planeación de Carrera está funcionando, deben llevarse a cabo simultánea y constantemente y deben

# Planeación de Recursos Humanos y de Carrera

**ASPECTOS ORGANIZACIONALES**

**PROCESOS DE ADECUACION**

**ASPECTOS INDIVIDUALES**



retroalimentarse entre sí.

Traduciendo estas tres fases en actividades que una organización tiene que realizar para llevar a cabo un programa de Planeación de Carrera; se pueden dividir en dos partes; la primera, son todos los programas y sistemas que forman parte de la administración de personal que generalmente tiene toda empresa y que sin alguno de ellos no se puede hacer una planeación de carrera para los empleados. A estos les vamos a llamar *programas previos*. Y la segunda, son todos los programas o sistemas que tienen que crearse aparte de los ya existentes para que pueda arrancar un programa de planeación de carrera, les llamaremos *programas específicos*. Para poder diferenciarlos, listaremos cada una de las actividades que tienen que realizarse en cada parte y haremos mención de la función que tienen dentro de un programa de Planeación de Carrera. Para continuar con la clasificación de Schein, identificaremos si cada una de estas actividades es organizacional, individual o de encajamiento. Esta clasificación no está hecha por ningún autor, es una sugerencia para que las empresas puedan organizar e implementar un sistema de planeación de carrera, además de preparar las bases para el modelo que se propone en esta tesis.



### **3.1 PROGRAMAS PREVIOS.**

#### **1. Organigramas (Actividad organizacional).**

Conocer perfectamente la estructura de la organización y entenderla es muy importante para un programa de Planeación de Carrera, de esta forma se puede saber a que nivel de la estructura se encuentra cada persona y junto con sus características individuales y la etapa de carrera en la que está, se puede concretizar más a qué punto de la estructura organizacional se quiere y puede llevar a un empleado.

#### **2. Plantillas de Personal (Actividad Organizacional).**

La finalidad de contar con estas plantillas es saber quien está ubicado en qué puesto, se puede decir que es un complemento de los organigramas, pues aparte de los puestos se añade los nombres de los ocupantes de todos los puestos. No tienen que estar hechos en forma de organigrama; se les puede anexar información como: antigüedad en el puesto, en la empresa, carrera profesional, etc.

#### **3. Descripciones de puestos (Actividad organizacional).**

Esta es una de las partes más importantes de toda la función de recursos humanos y más difíciles. Las descripciones de puestos son importantes porque permiten plasmar de una manera escrita y organizada todas y cada una de las funciones que se llevan a cabo en la empresa; con esto es factible conocer el rango de acción, responsabilidad, interacción con otras funciones e impacto en la empresa de cada puesto. Desde el punto de vista de la estructura,

la ventaja de contar con las descripciones de puesto es que permite identificar duplicidad de funciones, responsabilidades y organizar bien el trabajo; desde el punto de vista de la gente, ayuda a delimitar bien sus funciones, a marcar objetivos de trabajo, programas de entrenamiento en el puesto y a evaluar el desempeño de cada persona, etc. Dentro de un programa de Planeación de Carrera las descripciones de puesto toman gran importancia ya que permiten conocer qué hace la gente y de acuerdo a su potencial y perfil, qué pueden llegar a hacer; si no se cuentan con descripciones de puestos, estas estimaciones pueden ser irreales y hacer planes de carrera sobre un análisis de conocimientos de la gente que no es verdadero o desarrollar a los empleados hacia un camino erróneo y crear falsas expectativas sobre sus futuras funciones. Otro riesgo es que si no se conoce bien todas las funciones que existen en las que se puede hacer crecer a una persona, se pueden crear puestos o funciones que no se necesitaban realmente.

Cuando se habló de que ésta era una de las partes más difíciles, no nos referíamos a la redacción de una descripción de puestos, sino a que contar con descripciones de puestos vigentes implica una labor continua a través de un sistema de control y actualización estricto, en el que se tiene que involucrar a los gerentes y éstos, generalmente, no ven la importancia o aplicación de las descripciones de puestos, debido a que la relación esfuerzo-beneficio no es directa para ellos, por lo que difícilmente dedican el tiempo necesario a esta actividad.

#### **4. Valuaciones de Puestos y Sistema de Compensaciones y Beneficios (Actividad Organizacional).**

Una vez que se tienen las descripciones de puestos, es muy importante darle un valor a cada puesto que lo diferencie de los demás puestos dentro de la empresa y con respecto a los del mercado para asignarle una remuneración adecuada. Las valuaciones de puestos no tienen una relación directa con la Planeación de Carrera; sin embargo, el tener valuaciones adecuadas es la base para un programa de compensaciones y beneficios competente y con esto, es más fácil que los empleados tengan una imagen del interés de la empresa por sus empleados, con lo que es más probable que se sientan seguros de lo que la empresa hace por ellos y se adhieran y acepten los planes de carrera.

#### **5. Sistema de Reclutamiento y Selección (Actividad de Encajamiento).**

Este módulo es un punto clave en cualquier departamento de recursos humanos, ya que, de esto depende que la empresa se haga llegar de la gente que requiere, cuando no se cuenta con personal calificado dentro de la organización para cubrir posiciones y responsabilidades clave. Además de cubrir las posiciones que la rotación natural de toda empresa tiene, el reclutamiento y la selección toman mucha más importancia en la Planeación de Carrera si se piensa que no solo se trata de cubrir un puesto que está vacante en un momento determinado, sino que se va a

contratar a una persona para hacer una carrera dentro de la empresa.

#### **6. Evaluación del Desempeño (Actividad de Encajamiento).**

Este es uno de los sistemas más importantes en relación a la Planeación de Carrera debido a que su objetivo es "planear" la trayectoria del personal en función de una evaluación individual y una de las herramientas que con mayor frecuencia se encuentran en las empresas para evaluar al personal interno es la evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño es una herramienta de gran utilidad para la organización, los supervisores y los empleados. Tiene dos partes muy importantes, su estructura y su aplicación; la estructura debe hacerse cuidadosamente tomando en cuenta, principalmente, los factores que se desean evaluar, el sistema de calificación que se va utilizar, la periodicidad y la forma en que se piensa llegar a una conclusión general en cuanto a calificación, logros y objetivo, fortalezas y debilidades del personal, etc.. Por otro lado, está la aplicación misma de la evaluación del desempeño y es la parte más difícil ya que, puede haber una buena estructura y no asegurar una buena aplicación; esto se debe a que en la aplicación interviene el criterio y la subjetividad de cuanto evaluador existe.

#### **7. Programa de Entrenamiento y Desarrollo (Actividad de Encajamiento).**

En los programas de entrenamiento se detallan todos los programas que cada empleado debe seguir para llegar al punto de desarrollo

deseado. Dentro de la estructura de la Planeación de Carrera, este plan es mucho más que una simple lista de cursos que un empleado debe tomar, es un plan de acción en el que se detalla todas y cada una de las asignaciones (proyectos, entrenamiento, seguimiento, etc.) a través de las cuales se va a llevar a un empleado.

Todas estas actividades que se han mencionado son necesarias para implementar un sistema de Planeación de Carrera y es común encontrarlos en los departamentos de recursos humanos de las empresas aún cuando no tengan implementada la Planeación de Carrera, por lo que se les llama Sistemas Previos.

## **3.2 PROGRAMAS ESPECÍFICOS.**

Para implementar un sistema de Planeación de Carrera se tiene que evaluar si se cuenta con todos los módulos que acabamos de revisar y si la forma en que están estructurados va a permitir y a proveer de toda la información que un sistema de Planeación de Carrera necesita. Una vez que ya se cuenta con todos éstos sistemas, se tienen que implementar principalmente: la evaluación del potencial y la adecuación del inventario de recursos humanos, funciones que no siempre se encuentran en las empresas y que tienen que desarrollarse para el programa de planeación por lo que se les llama específicos.

### **1. Evaluación del Potencial del Personal (Actividad de encajamiento).**

Hay una parte clave para que como empresa se pueda arrancar la Planeación de Carrera del personal; es la evaluación del potencial de los empleados, que ayuda a decidir si se va a planear una carrera para ellos o no; qué tipo de carrera, ascendente o lateral; a qué plazo se está planeando y las actividades que se tienen que llevar a cabo para cumplir con estos planes.

Todos los autores que hablan de la Planeación de Carrera, mencionan que se debe hacer la medición del potencial para poder hacer los planes individuales, desgraciadamente, no son muy

específicos respecto a la forma en que se debe hacer esta medición; algunos, como Alpander, sólo mencionan que debe hacerse; otros, como McBeath, hablan de esta medición junto con la evaluación del desempeño sin hacer una diferenciación entre una y otra; y otros, como Schein, sólo mencionan que deben ser mediciones independientes.

De acuerdo con Cásares y Siliceo (Casares, D. y Siliceo, A., 1982, pág. 53), la evaluación del potencial está "basada en una evaluación objetiva de la actuación del individuo en un ambiente estructurado". Los objetivos de contar con esta evaluación son:

- a) Identificar habilidades y deficiencias del personal, para establecer programas de desarrollo y ayudar a determinar el nivel de habilidad que se puede desarrollar en áreas que son difíciles de evaluar en su ambiente de trabajo actual, pero que pueden ser importantes para la asignación de puestos futuros.
- b) Ayudar al personal a desarrollar sus capacidades, recibiendo retroalimentación, respecto a destrezas, fortalezas y debilidades demostradas en su trabajo para que puedan diseñar su plan de carrera.
- c) Oportunidad de intercambiar experiencias y puntos de vista al enfrentarse a la solución de la situación real, ya que, este módulo implica una actividad de diagnóstico del proceso de desarrollo y no un entrenamiento.

En esta revisión, nos podemos dar cuenta que Cásares y Siliceo hablan de la medición del potencial tomando como base la evaluación del desempeño, aunque no las relacionan directa o explícitamente.

Schein menciona dentro de su modelo que se debe evaluar el potencial y medir las habilidades y capacidades del empleado para poder planear en forma efectiva y menciona que "esta información generalmente se recopila como subproducto del sistema de evaluación de la actuación o a través de un sistema diseñado específicamente para proporcionar información pertinente desde el punto de vista organizacional." (Schein, E., 1982, p. 234-235). Schein no dá mucha importancia a detallar de que forma se debe de hacer esta medición, ni tampoco a qué tan importante es dentro de todo el sistema; ubica la evaluación como una actividad de encajamiento y más bien, en su modelo, dá más importancia a que se evalúe la etapa de carrera en la que está el personal, que a su potencial.

De acuerdo con Alpander para poder evaluar el potencial del personal actual, una de las herramientas con que cuenta la planeación de recursos humanos es la evaluación del desempeño. "La evaluación del desempeño es un procedimiento de tasación formal por medio del cual una organización documenta el cumplimiento de sus empleados en el cargo, así como su potencial de desarrollo. Los sistemas de evaluación del desempeño sirven para varias funciones de la planeación de recursos humanos, como



que le dan a la gerencia información esencial para tomar decisiones estratégicas respecto de la conservación , el ascenso y la separación de empleados". (Alpander, G., 1985, pág. 254).

Development Dimensions International, despacho dedicado al desarrollo de teorías y sistemas prácticos en Recursos Humanos, marca una diferencia muy clara entre desempeño y potencial. Para ellos, desempeño es "La demostración práctica de la capacidad que una persona tiene para hacer un trabajo, basado en la calidad y cantidad de sus habilidades adaptables, profesionales y transferibles", mientras que el potencial es "la capacidad que una persona demostrará al desempeñar diferentes trabajos, dependiendo mayormente de la cantidad y calidad de sus habilidades transferibles" (DDI, 1985). Como podemos darnos cuenta, la diferencia radica principalmente en las **habilidades transferibles**.

Una habilidad es "la capacidad individual de efectuar las tareas de un puesto o trabajo. Es una evaluación de lo que uno puede hacer. Las capacidades globales del individuo están, en esencia, compuestas de destrezas: intelectuales y físicas." (Robbins, s., 1987, p. 120). Tomamos esta definición, debido a que estamos hablando, cien por ciento, en un contexto organizacional y Robbins toma precisamente este entorno para definir a las habilidades.

DDI clasifica las habilidades que se pueden medir en el trabajo en tres grupos:

- a) **Habilidades adaptables.** Se refieren a aquellas habilidades que una persona puede modificar de acuerdo al grupo o ambiente en que se encuentre, como puede ser: hábitos de trabajo (puntualidad), se refieren básicamente, a las características de disciplina y cultura de la persona.
- b) **Habilidades técnicas.** Son aquellas que se pueden aprender y que dependen, básicamente, de la formación profesional o técnica del individuo; le permiten conocer y desempeñar la parte técnica de un puesto. Algunos ejemplos son: química, ingeniería, derecho, administración, etc.
- c) **Habilidades transferibles.** Son todas aquellas que la persona se "lleva consigo" para ser aplicadas en cualquier proyecto o cargo, independientemente del área técnica. No son aprendibles, sino desarrollables, pues son parte del acervo de una persona, por ejemplo: comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, solución de problemas, capacidad de aprendizaje, etc.

Tomando en cuenta que son estos tres grupos de habilidades los que toda persona requiere para desempeñar un trabajo, podemos entender por qué DDI relaciona al potencial directamente con las habilidades transferibles pues; las habilidades adaptables pueden modificarse dependiendo de si la persona quiere y que tan arraigados estén sus hábitos; las habilidades técnicas, pueden aprenderse y dependerá de cuales sean los conocimientos previos de la persona, el tiempo que le llevará aprenderlo; pero las

habilidades transferibles ya las trae la persona y sólo podrán desarrollarse en un cierto grado. Las habilidades transferibles son las que van a permitir que los otros dos tipos de habilidades se den y permitan al individuo tomar cargos de mayores responsabilidades y retos.

De acuerdo con el manual del curso de "Evaluación del Potencial de Desarrollo", Cleaver (1986), define potencial como lo que la persona "puede llegar a hacer", diferenciándola de:

- ✓ Conducta. Lo que la persona hace
- ✓ Valores. Por qué lo hace
- ✓ Experiencia. Lo que ha hecho
- ✓ Conocimientos. Qué sabe

La técnica Cleaver correlaciona la evaluación del potencial con el Assessment Center y pruebas psicológicas para medir inteligencia. La técnica Cleaver proporciona una serie de gráficas en las que mide el empuje o agresividad (positiva), el apego a normas, la constancia y sociabilidad de la persona y dependiendo de la relación entre estas cuatro variables predice el potencial de la persona, además de relacionarlo con el perfil del puesto, con lo que se pronostica la efectividad a futuro de la persona en el puesto.

## **2. Inventario de Recursos Humanos (Actividad de encajamiento).**

Este inventario tiene como finalidad conjuntar en un sistema, de preferencia computarizado, toda la información referente a los empleados respecto a:

- a) datos generales
- b) datos de ubicación dentro de la empresa
- c) historia laboral previa
- d) trayectoria interna
- e) escolaridad
- f) programas de entrenamiento
- g) evaluaciones de desempeño,
- h) salarios
- i) potencial, etc.

Esta información no es determinante ni excluyente, más bien se debe determinar en función de las necesidades de cada empresa y del sistema de planeación que se desee y debe obtenerse de todos los programas que se mencionaron en la recopilación; se conjunta para hacer más eficiente el manejo de la información del personal, para ayudar al reclutamiento interno, llevar controles de personal, registros de entrenamiento; sacar estadísticas sobre antigüedades, edades, escolaridad, etc. y todo tipo de análisis necesarios para poder evaluar la situación del personal. No todas las empresas cuentan con un Inventario de Recursos Humanos, ya que hay que tener una actividad constante y no es fácil de mantenerlo actualizado. Generalmente, hay esbozos de inventarios en todas las

empresas; sin embargo, recomendamos que si no se tiene bien estructurado, se haga un esfuerzo, antes de iniciar con el programa de Planeación de Carrera y se estructure eficientemente y de preferencia sea computarizado. El programa de Planeación de Carrera no puede arrancar sin un inventario de recursos humanos, ya que, la planeación se hace analizando la información individual de cada empleado y la situación general del personal en la empresa y sin el inventario, se corre el riesgo de analizar información incompleta sobre los empleados, de perder de vista a algunos de ellos, de que el panorama de personal no sea el que se piensa. En el momento que se piense arrancar el programa de Planeación de Carrera, se debe incluir la información sobre el resultado de la evaluación del potencial y dejar un espacio en las plantillas de reemplazo para el puesto al que se va a proyectar a los empleados.

Si vemos fríamente a la Planeación de Carrera, es un proceso decisonal en cadena que lleva a cabo un grupo de personas y que finalmente los lleva a decidir quién recibirá un plan de carrera y en que forma se hará. Las decisiones sobre el personal son las más difíciles de tomar y deben tener una base objetiva; esta parte administrativa provee de esa base objetiva además de que ayuda a integrar la información en un sólo sistema y con un mismo objetivo. En este punto, ya pueden desarrollarse los planes de carrera en sí.

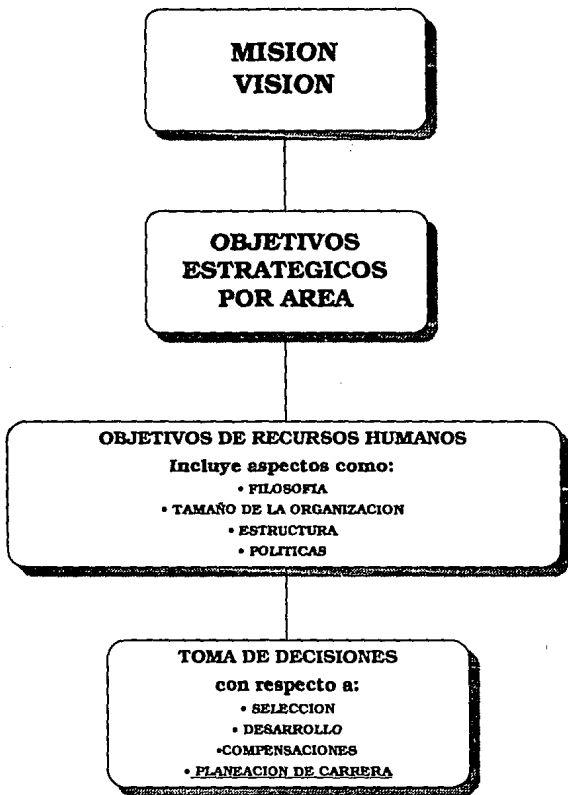
## **CAPITULO 4**

### **LA PLANEACION DE CARRERA BASADA EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y DEL POTENCIAL: UN MODELO DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS**

De acuerdo al análisis sobre los programas de Planeación de Carrera que se realizó a lo largo de esta tesis, uno de los aspectos que más salta a la vista es que la bibliografía cubre principalmente el aspecto teórico y filosófico de la planeación, sin llegar a plantear, como aplicar esta teoría a la práctica diaria de la empresa. Los diferentes autores hacen poca referencia a la forma en que se debe clasificar al personal cuando ya se tiene toda la información de éstos, cómo relacionar esta clasificación con las cartillas de reemplazo, con las necesidades de desarrollo de la empresa y una vez que ya se tengan correlacionados estos datos, llevar a cabo una junta de planeación para tomar decisiones más concretas con respecto a la carrera del personal, para finalmente realizar los programas de desarrollo individuales.

En la página siguiente, se plantea el proceso que sigue la Planeación Estratégica, son sólo los tres primeros pasos que siguen la mayoría de los autores que se revisaron en los capítulos

# PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA



anteriores para entender más claramente, de donde se desprende la Planeación de Carrera y como es una parte clave cuando se deciden los planes de acción toda la planeación de la empresa.

Haciendo un pequeño resumen de los pasos de la Planeación Estratégica, el primer paso que se tiene que seguir es el desarrollo de la Misión y la Visión de la empresa, cuando ya se tiene este paso, la pregunta siguiente es: ¿Cómo podemos lograr la Visión? y de esta pregunta clave debe desprenderse un objetivo estratégico para cada una de las áreas de la empresa: Producción, Recursos Humanos, Finanzas, Ventas, Mercadotecnia, etc. Una vez que ya se tiene el objetivo estratégico para el área de Recursos Humanos, es necesario evaluar si se cuenta con el personal necesario para poder cumplir con él, decidir si la estrategia para llegar será: ¿Contratar? ¿Despedir? ¿Entrenar y desarrollar al personal existente? o una combinación de éstas.

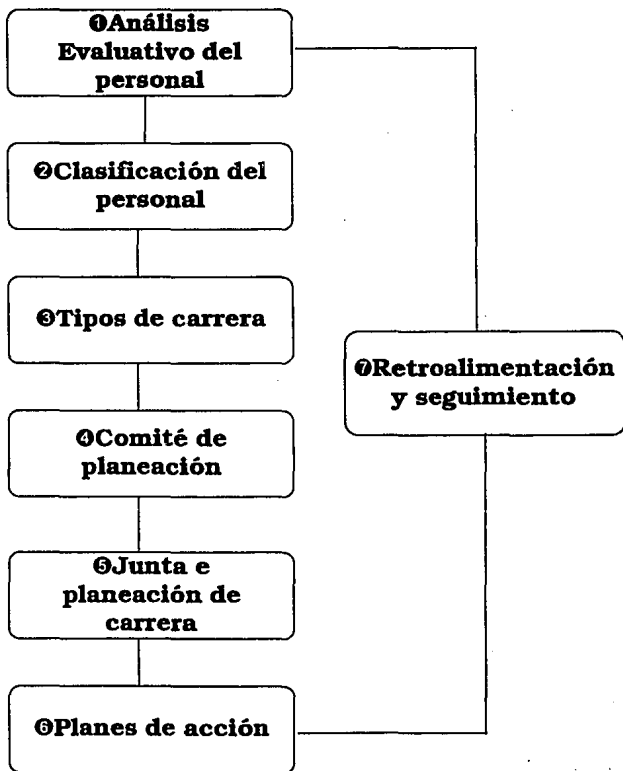
Una recomendación importante es que, si la empresa no hace planeación estratégica, misión, visión, objetivos estratégicos, y de ahí desprender la planeación de Recursos Humanos, se haga la planeación de carrera para períodos de uno o dos años sin perder de vista los objetivos generales de la empresa, su filosofía y sus necesidades; de esta forma, los resultados a corto plazo serán buenos, aunque a largo plazo, tomarán el rumbo de la inercia natural de la empresa. De esta forma, cuando la empresa lleve a cabo el proceso de planeación estratégica, será mucho más fácil integrarse a él.



Tal vez, la primera decisión que se tiene que tomar con respecto a los Recursos Humanos, es el número de personal o tamaño de organización con el que se desea operar. Cuando se llega a la decisión de incrementar o reducir la plantilla de personal en un volumen alto, generalmente se toman criterios de decisión fríos como son porcentajes, antigüedades, niveles o áreas, lo que permite decidir sobre un número grande de personas sin involucrar criterios individuales muy estrictos. No siempre se acude a este tipo de decisiones, pues muchas veces el número de personal que se tiene es el adecuado. Una vez que ya se contempló a que tamaño y tipo de organización se desea llegar, se debe hacer un plan más detallado que asegure que se contará con el personal necesario en cuanto a perfil, experiencia, conocimientos y potencial para cubrir la estructura organizacional planeada. Cuando se decide integrar un programa de Planeación de Carrera, éste da los lineamientos para decidir sobre la selección del personal, la capacitación, promociones, desarrollo, compensaciones y beneficios, etc. y los factores de decisión son criterios más estrictos y atienden a un análisis particularizado del personal.

En la siguiente página se puede ver el modelo de Planeación de Carrera que se propone en este trabajo, es un proceso de siete pasos que complementa perfectamente la revisión teórica que se hizo, ya que: todos los autores contemplan el análisis del personal actual y consideran dentro de éste, la evaluación del desempeño y la del potencial, en la propuesta están incluidos en el Análisis

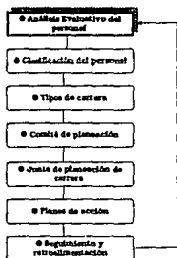
# PLANEACION DE CARRERA



# ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Evaluativo del Personal, pero no detallan qué hacer a partir de ese punto para llevarlo a la práctica; el modelo, detalla paso a paso, en los seis pasos siguientes, cada una de las actividades que se tienen que seguir dentro de una empresa para llevar a la práctica el programa. La Planeación de Carrera está un paso más allá de las palabras contratar, despedir o entrenar, porque además de dar los lineamientos para éstas, ayuda a desarrollar los mecanismos para clasificar al personal y crear estructuras para que toda la fuerza laboral tenga acceso a un plan de carrera con un objetivo bien determinado de acuerdo a las necesidades de la organización y del empleado.

## 4.1 ANÁLISIS EVALUATIVO DEL PERSONAL



La primera fase de la Planeación de Carrera es la evaluación del personal; para iniciar cualquier ejercicio de planeación se tiene que saber lo que se tiene aquí y ahora para poder tomar decisiones sobre cómo llegar a los planes y el rumbo de los mismos.

El análisis evaluativo del personal, es la reunión y adaptación de la información necesaria del personal para tener un panorama objetivo de sus perfiles y su situación actual. Los puntos más importantes

son:

- i. La evaluación del desempeño
- ii. La evaluación del potencial
- iii. El perfil que se obtiene del inventario de recursos humanos

La finalidad del análisis evaluativo en este modelo es reunir los datos para clasificar al personal en grupos o niveles de desempeño, perfil y potencial para facilitar la estructura del programa de planeación de carrera y que la toma de decisiones sobre el tipo de carrera que debe recibir el personal dependa principalmente de su clasificación.

### **i. Adecuación de la evaluación del desempeño para análisis evaluativo.**

Para saber si la evaluación del desempeño que tiene actualmente la empresa provee de información adecuada, es importante contestarse las siguientes preguntas:

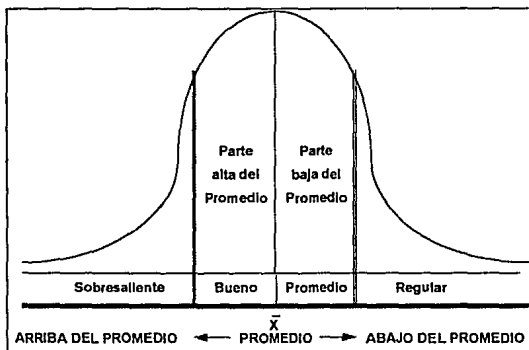
- ☛ ¿Se hace sistemáticamente?
- ☛ ¿Se aplica de la misma forma a todo el personal? y, principalmente,
- ☛ ¿Diferencia al personal de mejor desempeño?

Si el sistema de evaluación actual responde, principalmente a estas tres preguntas, puede utilizarse confiablemente, ya que lo más importante de la evaluación del desempeño es que diferencie al personal de mejor desempeño y que los agrupe por niveles de desempeño; si no, se debe de implementar un sistema que reúna

estos tres requisitos. No se recomienda uno en particular, los que se encuentran más frecuentemente en las empresas son los de incidentes críticos, los métodos cruzados, los sistemas por objetivos o combinaciones de éstos.

Si el desempeño de un grupo se pudiera graficar, tomaría como cualquier medición de comportamiento, una distribución normal; no es necesario graficar las calificaciones de desempeño, pero la clasificación que se propone en este modelo parte de esta base estadística. Considera al grupo promedio como todos aquellos casos que caigan dentro de la primera distribución normal hacia arriba y abajo de la media, para finalmente obtener cuatro grupos de desempeño:

- a) Sobresaliente (S). Se desempeña por arriba del promedio.
- b) Bueno (B). Su desempeño está dentro de la parte alta del promedio,
- c) Promedio (P). Su desempeño está por la parte baja del promedio y
- d) Regular (R). Se desempeña por abajo del promedio.



Se recomienda que se divida al personal en cuatro categorías de desempeño, ya que, tres limita mucho para diferenciarlo y cinco categorías dan mucha amplitud y dificultan su manejo. El nombre que se le dé a estas cuatro categorías no es importante, sin embargo, para fines de esta tesis asignaremos la nomenclatura que se mencionó:

- a) Sobresaliente (S)
- b) Bueno (B)
- c) Promedio (P)
- d) Regular (R)

Una forma de incrementar la objetividad y uniformar el criterio de evaluación de los supervisores al asignar la calificación del desempeño, es entrenarlos utilizando el análisis de casos estructurados.

## **ii. Evaluación del potencial.**

Esta es la parte clave del análisis evaluativo del personal, pues el tipo de carrera (vertical, lateral o de especialista) que se debe planear para una persona, depende principalmente de su potencial de crecimiento en la organización, o sea su capacidad para tomar puestos de mayor jerarquía y responsabilidad. Decidir si una persona tiene potencial de crecimiento o no, es muy difícil y delicado, pues de esta forma se determina, qué personal crecerá dentro de la organización y hasta qué nivel; sin embargo, la sugerencia que viene a continuación mejora en mucho a la práctica común, pues en la mayoría de las empresas la decisión se toma de acuerdo al punto de vista de una o varias personas en lugar de considerar indicadores objetivos.

La forma en que se hará una medición objetiva del potencial de crecimiento es reuniendo tres criterios de medición independientes:

**a) Perfil Individual.** El primer paso es identificar si la persona tiene los estudios y la trayectoria laboral necesarios para tener una carrera dentro de la empresa y hasta qué nivel; este perfil se obtiene a partir del inventario de recursos humanos

**b) Cuestionario de Medición.** Es de gran ayuda tener una calificación independiente del criterio del supervisor o de recursos humanos, que se aplique de la misma forma a todos y que los resultados sean objetivamente comparables. Para

hacer esta medición se debe seleccionar una prueba confiable que evalúe el potencial, de origen industrial, por ejemplo, Cleaver. Si se desea, para complementar el criterio, se puede aplicar una prueba psicométrica de inteligencia. Esta evaluación debe ser hecha por el área de recursos humanos.

**c) *Medición de Habilidades Transferibles.*** Esta evaluación es responsabilidad del supervisor. Evaluar este tipo de habilidades aumenta la objetividad en el criterio del supervisor sobre el potencial de crecimiento de sus subordinados. Las habilidades transferibles del modelo de DDI, como se mencionó en el capítulo anterior, son todas aquellas que la persona se "lleva consigo" para aplicarlas en cualquier proyecto o cargo, independientemente del área técnica. Es importante remarcar que el potencial se basa principalmente en este tipo de habilidades debido a que no son aprendibles, sino desarrollables, pues son parte del acervo de la persona.

El proceso es el siguiente: se enlistan y definen las habilidades transferibles que como empresa se considere son más importantes que un empleado demuestre para tener crecimiento en la organización; esta lista debe ser elaborada por recursos humanos y validada por todo el grupo gerencial de la organización, para que haya consenso en el grupo de habilidades a evaluar. Es importante considerar aspectos tales como:



Liderazgo

Análisis de problemas y toma de decisiones

Comunicación

Relaciones interpersonales

Manejo de conflictos

El supervisor tiene que calificar reuniendo ejemplos de experiencias en los que el empleado haya tenido que demostrar cada una de estas habilidades identificando:

La **situación** a la que se enfrentó y si las circunstancias fueron positivas o adversas

Las **actividades** que el empleado realizó para enfrentarla y si hizo o no lo que se esperaba que hiciera

El **resultado** que obtuvo

Con estos tres elementos el supervisor está en posibilidades de evaluar el potencial del empleado. Es importante aclarar que no siempre un resultado negativo indica que el empleado no tenga esa habilidad, pudo haber tomado las acciones correctas pero en circunstancias adversas o contingencias fuera de su control y aunque el resultado final haya sido negativo la persona puede haber hecho un buen papel. Por el contrario, en una situación excesivamente favorable en la que el empleado haya obtenido resultados positivos, puede que la persona no haya hecho una gran labor. En la medición de las habilidades transferibles es tan importante el resultado como el proceso y por eso se recomienda considerar los tres aspectos. Esta es la principal diferencia de

la medición del potencial que aquí se propone con la evaluación del desempeño, ya que en la del desempeño se dá mayor peso a los resultados finales que el empleado haya tenido en su trabajo. Esta actividad no es fácil de implementar, al igual que en la evaluación del desempeño, se recomienda evaluar a todos los supervisores en la medición de la habilidades transferibles a través del análisis de casos, en los que se puedan distinguir todos los criterios y que ésto facilite una misma visión al evaluarlas.

Cuando el supervisor haya hecho este análisis deberá calificarlo como:

1. Potencial sobresaliente: Por arriba del promedio del grupo
2. Buen potencial: Dentro de la parte alta del promedio del grupo
3. Potencial promedio: Dentro de la parte baja del promedio del grupo
4. Potencial regular: Por debajo del promedio del grupo

La medición de las habilidades transferibles puede hacerse semestral o anualmente y se puede añadir a la evaluación del desempeño o hacerse independiente pero siempre antes de la junta de planeación de carrera, que es uno de los pasos finales del mismo. En esta parte estamos integrando el concepto de potencial hecho por DDI, revisado en el capítulo anterior y el punto de vista de Alpander, que dice que el potencial se puede obtener a través del desempeño del empleado.

Una vez que se han hecho estas tres evaluaciones: perfiles, cuestionario de evaluación y medición de habilidades transferibles, se integran para calificar al personal con alguna de las cuatro calificaciones siguientes de acuerdo a su potencial.

- ☛ 1. Personas que pueden crecer más de un nivel jerárquico
- ☛ 2. Personas que pueden crecer sólo al siguiente nivel jerárquico
- ☛ 3. Personas que pueden tener movimientos solo laterales
- ☛ 4. Personas en las que, por el momento, no se ve potencial para crecer

Es muy importante señalar que esta calificación no es determinante y que puede cambiar con el tiempo de acuerdo a la persona, pues una persona puede desarrollar sus habilidades transferibles o modificar la forma en que las demuestra de acuerdo a las situaciones que se le presenten; por esta razón, se debe evaluar el potencial periódicamente, en tiempos no mayores a un año.

### **iii. Inventario de recursos humanos.**

Para el programa de Planeación de Carrera los puntos que se deben cuidar en el inventario de recursos humanos son:

- a) La información que se va almacenar. Se analiza cual es la información que se desea almacenar, algunas de las áreas más relevantes para la planeación de carrera son: los datos generales del

empleado, su nivel de escolaridad, las últimas cinco promociones y movimientos de su trayectoria laboral y la fecha en la que ocurrieron, los resultados de sus evaluaciones del desempeño y los resultados de la evaluación del potencial.

b) La forma en que se va a organizar la información. Independientemente de si se va a computarizar o no el sistema, lo importante es organizarla de tal forma que se pueda consultar fácilmente.

c) Crear un formato fácil de llenar en el que se pueda hacer un resumen de toda esta información para ser revisado por las personas que participan y tomar decisiones en el programa de Planeación de Carrera. (ver página siguiente)

Cada empresa utiliza formatos diferentes, básicamente con la misma información, una forma de desarrollar el propio, es comparar varios de estos formatos hasta obtener el más adecuado de acuerdo a las necesidades. Si la información que se tiene que recabar de los empleados está muy desorganizada y la labor de integrarla retrasaría la implementación del proyecto, se sugiere recabar la información de los mismos empleados, informándoles que la finalidad es contar con el inventario; si se hace ésto, es importante que no aparezca, en el formato que se les va a entregar, las secciones de potencial y puestos o asignaciones futuras para no inquietarlos

**INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS  
PROGRAMA DE PLANEACION DE CARRERA**

FECHA: \_\_\_\_\_  
CLASIFICACION:

|               |                             |
|---------------|-----------------------------|
| NOMBRE: _____ | FECHAS NACIM.: _____        |
| PUESTO: _____ | NIVEL: _____ INGRESO: _____ |

| EXPERIENCIA LABORAL |         |
|---------------------|---------|
| PUESTO              | MES/AÑO |
|                     |         |
|                     |         |
|                     |         |
|                     |         |

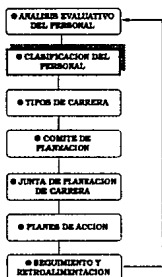
| POTENCIAL                 |              |                      |
|---------------------------|--------------|----------------------|
| HABILIDADES TRANSFERIBLES | CALIFICACION | FECHA                |
| 1                         |              |                      |
| 2                         |              |                      |
| 3                         |              |                      |
| 4                         |              |                      |
| 5                         |              |                      |
| CALIFICACION FINAL:       |              | <input type="text"/> |

| EVALUACION DEL DESEMPEÑO |              |                      |
|--------------------------|--------------|----------------------|
| AREAS                    | CALIFICACION | FECHA                |
| 1                        |              |                      |
| 2                        |              |                      |
| 3                        |              |                      |
| 4                        |              |                      |
| 5                        |              |                      |
| CALIFICACION FINAL:      |              | <input type="text"/> |

| CONSIDERACIONES DE LA JUNTA |
|-----------------------------|
|                             |
|                             |
|                             |

| POSIBLES ASIGNACIONES FUTURAS |
|-------------------------------|
|                               |
|                               |
|                               |

## 4.2 CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL



El siguiente paso en la Planeación de Carrera es clasificar al personal utilizando la información que se reunió. La clasificación se hace para identificar a qué personal se le hará un plan de carrera y de qué tipo, o bien, qué acciones se pueden seguir con el personal al que no se le planeará una carrera. Con el plan de carrera se pretende que los movimientos de personal encajen con el perfil, potencial y desempeño de los empleados. No toda la gente tiene la capacidad de crecer hasta los niveles más altos de la organización, ni las empresas pueden dar una carrera laboral ascendente a todo el personal; Un plan de carrera no tiene que ser forzosamente ascendente, el punto clave es que el personal reciba promociones, movimientos laterales, proyectos, asignaciones, reestructuraciones de su puesto, etc. que signifiquen un reto y los mantenga interesados y motivados a permanecer en la organización.

El personal se clasifica con el formato que se obtuvo del inventario, combinando la evaluación del desempeño con la del potencial en una matriz en la que verticalmente se mide el potencial y horizontalmente el desempeño. Esto da origen a 16 cuadrantes o clasificaciones y dependiendo del cuadrante es el plan de carrera que se le puede dar al personal. Hay algunos cuadrantes que más que indicar un plan de carrera para el empleado, señalan que se

requiere de un plan de acción bien concreto de motivación u objetivos, para poder tomar decisiones a mediano plazo dependiendo de los resultados. La forma en que quedan los cuadrantes se ve gráficamente en la siguiente página.

Los cuadrantes se pueden interpretar de la siguiente forma:

- a. 1S (cuadrante 1). Personal con alto potencial de crecimiento, pueden llegar más allá de un nivel jerárquico, con desempeño sobresaliente.
- b. 1B (Cuadrante 2). Personal con alto potencial de crecimiento, pueden llegar más allá de un nivel jerárquico, con desempeño bueno.
- c. 2S (cuadrantes 5). Personal que, hasta el momento, ha demostrado potencial para crecer solo un nivel jerárquico más, con desempeño sobresaliente.
- d. 2B (cuadrante 6). Personal que , hasta el momento, ha demostrado potencial para crecer solo un nivel jerárquico más, con desempeño bueno.
- e. 3S y 3B (cuadrantes 9 y 10). Personal que puede tener cambios laterales y que tienen desempeño sobresaliente y bueno respectivamente.
- f. 4S y 4B (cuadrantes 13 y 14). Personal sin potencial de crecimiento pero con desempeño sobresaliente y bueno, respectivamente.
- g. 1P y 1R (cuadrantes 3 y 4). Personal con mucho potencial de crecimiento, pero con un desempeño promedio o regular.

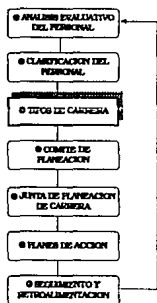
# MATRIZ DE CLASIFICACION

|  |          |                            |                            |                            |                            |
|--|----------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <b>P<br/>O<br/>T<br/>E<br/>N<br/>C<br/>I<br/>A<br/>L</b> | <b>1</b> | <b>1 S</b> <sup>(1)</sup>  | <b>1 B</b> <sup>(2)</sup>  | <b>1 P</b> <sup>(3)</sup>  | <b>1 R</b> <sup>(4)</sup>  |
|  | <b>2</b> | <b>2 S</b> <sup>(5)</sup>  | <b>2 B</b> <sup>(6)</sup>  | <b>2 P</b> <sup>(7)</sup>  | <b>2 R</b> <sup>(8)</sup>  |
|  | <b>3</b> | <b>3 S</b> <sup>(9)</sup>  | <b>3 B</b> <sup>(10)</sup> | <b>3 P</b> <sup>(11)</sup> | <b>3 R</b> <sup>(12)</sup> |
|  | <b>4</b> | <b>4 S</b> <sup>(13)</sup> | <b>4 B</b> <sup>(14)</sup> | <b>4 P</b> <sup>(15)</sup> | <b>4 R</b> <sup>(16)</sup> |
|  |          | <b>S</b>                   | <b>B</b>                   | <b>P</b>                   | <b>R</b>                   |
|  |          | <b>DESEMPEÑO</b>           |                            |                            |                            |



- h. 2P y 2R (cuadrantes 7 y 8). Personal con potencial para crecer un nivel jerárquico más, pero con desempeño promedio o regular.
- i. 3P y 3R (cuadrantes 11 y 12). Personal que puede tener cambios laterales, pero con desempeño promedio y regular respectivamente.
- j. 4S y 4R (cuadrantes 15 y 16). Personal sin potencial de crecimiento y con desempeño de promedio a regular.

#### 4.3 TIPOS DE CARRERAS



El tipo de carrera o plan de acción que se asignará al personal se determina de acuerdo al cuadrante obtenido en la matriz. El programa de planeación de carrera ascendente se debe concentrar en el personal que caiga en los cuadrantes 1, 2, 5 y 6; sin embargo, es importante saber qué tipo de carreras, programas o decisiones deben implementarse con el personal que está en el resto de los cuadrantes, ya que el punto ideal del programa y el objetivo es dar algún tipo de carrera a todo el personal de la empresa; esto se puede volver efectivo dividiendo el resto de la

matriz en zonas y crear planes de desarrollo generales para cada zona (ver página siguiente).

# MATRIZ DE CLASIFICACION

## Tipos de Carrera

**P  
O  
T  
E  
N  
C  
I  
A  
L**

1

**Plan  
de carrera  
ascendente**

**Plan de  
comunicación  
y objetivos de  
desempeño**

2

**Plan de carrera  
lateral**

**Programa  
de moti-  
vación**

**Decisión  
sobre su  
estancia  
en la  
empresa**

3

**Plan de carrera  
de especialista**

4

**S**

**B**

**P**

**R**

**DESEMPEÑO**

- a. Cuadrantes 1. Plan de carrera que abarque el desarrollo que el empleado tendrá en un periodo de cinco años promedio. Estos movimientos deben considerar, mínimo, un ascenso un nivel jerárquico mayor, de no haber un nivel mayor en el corto plazo, un proyecto especial que implique crecimiento profesional para el empleado, acompañado de un incremento en la remuneración económica. El cambio para este tipo de empleados debe darse a partir de ese momento sin sobrepasar un periodo mayor a un año; es aconsejable que el conozca acerca de los planes de su carrera, ya que es importante retenerlo en la organización.
  
- b. Cuadrante 2. Personal para el cual se puede planear un tipo de carrera similar al anterior, pero con una condicionante; durante el primer año deberá trabajar con objetivos de desempeño bien concretos para incrementar su calificación a sobresaliente. Los planes de desarrollo tendrán efecto hasta que eleve su nivel de desempeño.
  
- c. Cuadrantes 5. Personal para el que se debe planear un cambio vertical solo a un nivel jerárquico mayor y dependiendo de los resultados en el siguiente puesto, continuar con el crecimiento o planear un tipo de carrera diferente. El plan debe llevarse a cabo a partir de ese momento y no llevarse más de un año.
  
- d. Cuadrante 6. Personal para el que se puede planear un tipo de carrera similar al de la clasificación anterior pero, con la

condición de cumplir objetivos de desempeño bien concretos que lo lleven a la calificación de superior; en cuanto esto se de, se pueden llevar a cabo los planes.

☆ Nota: Los empleados clasificados en estos cuatro cuadrantes, generalmente son muy inquietos en cuanto a su carrera profesional; para estas cuatro clasificaciones, es importante considerar que cuando no se tenga la posición o proyectos disponibles en el momento en que se deberían dar los planes, se pueden combinar con programas salariales y de comunicación, para que el empleado esté enterado del interés de la compañía en su carrera y no busque satisfacción a sus inquietudes en otra organización. De lo contrario, se corre el riesgo de perderlo y la empresa debe estar preparada par ello

e. Cuadrantes 9 y 10. Personal para el que se debe programar un cambio lateral interesante, formarlo y darle el rol de especialista en su área, o asignarle un proyecto interesante dentro de su mismo puesto y dependiendo de los resultados, reclasificarlo y planear un tipo de carrera diferente. Este tipo de personal es muy interesante, son parte clave de los resultados de la empresa, permanecen largo tiempo en la organización y lo que se busca con el plan de carrera es mantenerlos en su nivel máximo de motivación y productividad; si no se planean cambios para ellos, se vuelven muy rutinarios y con el tiempo, su nivel de motivación, disminuye.

f. Cuadrantes 13 y 14. Personal para el que dependiendo del nivel organizacional, se tienen que tomar diferentes decisiones:

- niveles gerenciales y directivos: formarlos como especialistas y entrenarlos para involucrarlos en la mayoría de las decisiones técnicas de su área y de la empresa cuidando que se mantengan motivados para que no disminuya su nivel de desempeño. La organización debe decidir si quiere sacrificar una posición de este nivel, con alguien que ya no tiene potencial de crecimiento.
- niveles de supervisión, administrativos y operativos: es el personal que, generalmente, sostiene el grueso de la producción del negocio; debe cuidarse que se mantengan bien motivados a continuar en la organización con programas de incentivos, círculos de calidad o proyectos que involucren fuertemente su labor técnica.

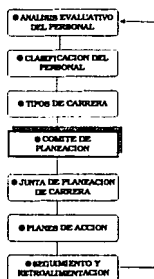
g. Cuadrantes 3, 4, 7 y 8. Es difícil encontrar personal en estos cuadrantes; sin embargo, si sucede, significa que es personal que se encuentra desmotivado, que está fuera de su área técnica, o bien, fuera de su área de interés. Lo más importante es descubrir, porqué gente con potencial está tan bajo en su nivel de desempeño y atacar la raíz del problema. Es conveniente hablar con este tipo de empleados, y dependiendo del resultado de la conversación, del interés de la organización en ellos y viceversa, replantear su carrera con objetivos, asignaciones o entrenamiento muy específicos. El plan de acción puede llevarse de seis meses a un año y dependiendo del resultado

reclasificarlos en la matriz o cuestionar su estancia en la empresa.

- h. Cuadrantes 11 y 15. Personal que también es parte clave en el grueso de la producción; sin embargo dependiendo de los motivos por los cuales sean empleados promedio, puede dárseles un programa de motivación para que se muevan hacia la izquierda de la matriz y mejoren su nivel de desempeño.
- i. Cuadrantes 14 y 16. Personal que en vez de ayudar, pueden perjudicar a la empresa contaminando a los grupos de trabajo; es importante decidir si se quiere que continúen en la empresa o no. No se puede olvidar que siempre se va a contar con personal de este tipo.

La clasificación debe hacerla el gerente de cada área; cuando haya dos niveles jerárquicos entre el gerente y el evaluado es conveniente que el gerente se retroalimente del jefe del área, ya que el está en contacto más directo con el empleado. Estas clasificaciones se presentarán al comité de planeación, para su aprobación y determinación de los planes de carrera.

#### 4.4 COMITÉ DE PLANEACIÓN.



El comité de planeación tiene como función aprobar los planes de carrera generales y participar en la junta de planeación en la que se discuten los planes de acción específicos. Para facilitar la toma de decisiones con respecto a los planes de carrera se recomienda que haya dos tipos de comités, que se integrarán de acuerdo al nivel organizacional.

Para determinar la estructura de los comités se tiene que hablar de niveles organizacionales, en este modelo se va a tomar como ejemplo una empresa de seis niveles y se asociarán principalmente con el nivel de escolaridad; esto facilita traducir la clasificación a cualquier tipo y tamaño de organización.

| <u>Nivel</u> | <u>Tipo de puesto</u>                         | <u>Escolaridad</u> |
|--------------|---|--------------------|
| 1er nivel    | Director General<br>Directores de Area        | Profesional o más  |
| 2o nivel     | Alta Gerencia                                 | Profesional o más  |
| 3er nivel    | Gerencia Media                                | Profesional        |
| 4o nivel     | Jefaturas,<br>Supervisiones<br>Profesionistas | Profesional        |

|          |                            |                    |
|----------|----------------------------|--------------------|
| 5o nivel | Personal<br>administrativo | Preparatoria       |
| 6o nivel | Personal operario          | Secundaria o menos |

Es conveniente tener dos tipos de Comités de Planeación de Carrera dependiendo del nivel jerárquico, una entre el director general, los directores de área y el Gerente de Recursos Humanos como coordinador, para discutir personas, puestos y planes de carrera de nivel uno a nivel tres, así como puestos y personas clave en nivel cuatro. Las otras juntas se llevan a cabo entre el director de área, su grupo gerencial y el Gerente de Recursos Humanos, para discutir a todo el personal de su área, del cuarto al sexto nivel. Es conveniente que se hagan primero las juntas de Planeación de Carrera de cada área, porque esto puede dar mucha información a los directores de área y al Gerente de Recursos Humanos sobre candidatos claves para presentarlos en la junta del comité directivo.

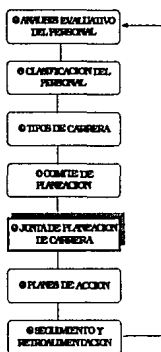
El objetivo de formar un comité es que las decisiones se tomen en grupo y se unifiquen criterios sobre planes de carrera en todas las áreas; además, de que al participar todo el grupo directivo o gerencial, se conoce el estatus de empleados de otras áreas y se facilita que hayan cambios interfuncionales como una opción más de carrera.

La función del gerente de Recursos Humanos como coordinador general del programa es clave, ya que de esta forma su función se vuelve la de un consultor técnico y asesor sobre todas las decisiones



referentes al personal. Algunas de las funciones administrativas que puede llevar a cabo con respecto al programa de Planeación de Carrera son coordinar la concentración de toda la información, planear fechas e invitaciones a las juntas, dirigir el programa de la junta, concentrar en una minuta todas las decisiones y darles seguimiento.

#### 4.5. JUNTA DE PLANEACIÓN



La junta tiene como finalidad discutir el plan de acción que se va a seguir con el personal de acuerdo con su clasificación. Durante las juntas de planeación, el comité tiene que tomar, principalmente, decisiones de dos tipos:

a. Decisiones sobre planes específicos para cada persona de los cuadrantes:

1S, 1B, 2S y 2B. Carreras ascendentes

3S y 3B. Carreras laterales

4S y 4B. Carreras en fondo o de especialista

1P, 1R, 2P y 2R. Proyectos o entrenamiento específico sin cambio de puesto.

Se discute individualmente a este grupo de empleados, ya que son los que están involucrados en movimientos clave para el logro de los objetivos estratégicos y de alguna forma,

determinan los cambios principales de la estructura de la organización.

b. Aprobar planes generales para todo el personal de los cuadrantes 3P, 3R, 4P y 4R. Estos planes deben ser desarrollados por Recursos Humanos y presentarlos al comité para que el grupo evalúe si se tendrán resultados positivos con ellos.

Algunas de las actividades que se pueden seguir durante la junta son:

*Presentación de candidatos.* En la junta de planeación cada director o gerente, debe presentar a los candidatos que lleva, la clasificación que les asignó y porqué, así como una propuesta sobre el plan de acción para el próximo período. Si hay algún cambio en la clasificación de algún empleado se hace en este momento; el cambio, ya sea para mejorar la clasificación o bajarla, debe hacerse con bases bien firmes y con el consenso del grupo. En esta fase solo se comparten candidatos y se aclaran dudas; este proceso favorece a que todo el equipo directivo se familiarice con todo el universo de candidatos.

*Llenado de cartillas.* De acuerdo a la clasificación asignada se van llenando cartillas de reemplazo de los puestos (sólo de los niveles que se están discutiendo), anotando al lado del nombre

del ocupante actual, el que se propone como remplazo y la clasificación que obtuvo en la matriz.

Se debe cuidar que todos los puestos tengan mínimo dos reemplazos y que cada persona tenga, por lo menos, dos movimientos futuros potenciales. Tener dos reemplazos para cada puesto, favorece que cuando se de el momento del cambio haya un mayor rango para tomar la decisión, por si el primer candidato aún no está listo para el movimiento. Es conveniente que cada persona tenga dos movimientos potenciales para que haya más oportunidad de darle una carrera y elevar la posibilidad de que se pueda dar un cambio. El motivo de que los directores de todas las áreas participen en los reemplazos para toda la empresa es que puedan analizar candidatos de otras áreas que les interesen y de esta forma enriquecer el proceso y aumentar las posibilidades de carreras interfuncionales dentro de la empresa.

*Detección de necesidades.* Conforme se van asignando los puestos potenciales para los empleados se debe ir concluyendo sobre las habilidades más importantes que se desea desarrollar en cada empleado para que el área de Recursos Humanos cuente con una directriz en el plan de desarrollo individual.

*Planear huecos.* Una vez que se llenaron las cartillas de reemplazo se revisan los puestos en los que no hay ningún reemplazo potencial para:

- a) planear si se puede desarrollar a alguien más,
  - b) o se tiene que pensar en traer alguien de fuera para desarrollarlo,
  - c) o en el último de los casos estar conscientes de que en el momento que se requiera se tendrá que cubrir externamente.
- Por otro lado, se revisa a las personas para las que no hay ningún cambio o puesto potencial, para desarrollar un programa especial para ellos.

Si alguna persona quedó en sus dos opciones como segundo reemplazo, también se tiene que cuidar de cerca su proceso, porque se corre el riesgo de que pase más tiempo del planeado sin tener ningún movimiento y rezagarse dentro de la organización o irse de ella.

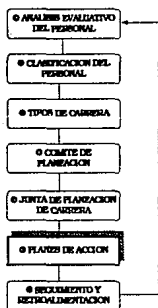
*Determinación de tiempos.* El siguiente paso es estimar los tiempos en los que se cree se darán los movimientos, comenzando por aquellos en los que haya mayor certeza y después ir enlazando la cadena con los cambios que esto provocaría. El tiempo se debe calcular principalmente para:

1. que el área de Recursos Humanos realice el plan de desarrollo para el período de tiempo determinado y
2. como herramienta de retroalimentación y plan de comunicación para el empleado.

Dos consideraciones que conviene cuidar es la confidencialidad y la periodicidad con que se revisan los planes. La información sobre los acuerdos es muy delicada y confidencial, se recomienda por

seguridad, no entregar copias a los participantes de la junta sobre los acuerdos, el original puede quedar en poder del gerente de Recursos Humanos y consultarlo con él cuando se necesite. La junta debe llevarse a cabo anualmente con la finalidad de evaluar el desarrollo de los planes, revisar si algún candidato cambió de clasificación y evaluar nuevamente al personal.

#### 4.6 EJECUCIÓN DE LOS PLANES



Una de las funciones del Gerente de Recursos Humanos, dentro del programa de Planeación de Carrera, es dar seguimiento a todos los acuerdos para que el personal reciba el entrenamiento y desarrollo adecuado de acuerdo a su carrera; los planes pueden ser de dos tipos:

##### A. Planes de desarrollo individual

La labor del área de Recursos Humanos es desarrollar programas de desarrollo y entrenamiento individuales para cada una de las personas revisadas en la junta, de acuerdo a los objetivos de carrera y las necesidades específicas que se detectaron.

Cuando ya se analizaron las necesidades específicas de todas las personas revisadas en la junta, se agrupan de acuerdo a las áreas de desarrollo en las que se les va a entrenar (habilidades transferibles) y por niveles. Al agrupar, es más fácil coordinar el entrenamiento. Cuando los planes de acción no caen dentro de un programa de entrenamiento; asignaciones o proyectos especiales, es el gerente quien debe llevar a cabo los planes y el papel de Recursos Humanos es vigilar el seguimiento y los resultados.

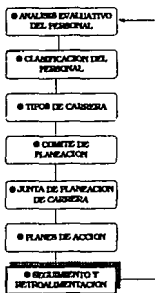
#### B. Planes de desarrollo general

Los programas de desarrollo general son para las personas de los cuadrantes 11, 12, 15 y 16. El objetivo primordial de estos planes es que estén enfocados a motivar al personal; a desarrollar habilidades como la comunicación, el trabajo en equipo; o a crecer en sus habilidades técnicas. Como se mencionó anteriormente, estos planes son desarrollados por Recursos Humanos y aprobados por los diferentes comités de planeación; esto facilita que después de la junta de planeación, Recursos Humanos coordine la aplicación. Los planes de acción que indiquen objetivos concretos para que el empleado aumente su nivel de desempeño, deben ser coordinados por el gerente del área.

Independientemente de las necesidades y objetivos individuales detectados en el ejercicio de planeación de carrera, el área de

Recursos Humanos puede mantener un programa permanente de desarrollo y entrenamiento, enfocado principalmente al entrenamiento en habilidades transferibles, al que pueda tener acceso la mayoría de los empleados. Esto se hace con la finalidad de que haya mayores oportunidades de desarrollo y de que alguien que tenga gran interés en crecer y no tenga un plan de carrera ascendente ya identificado, tenga acceso al entrenamiento y de esta forma avanzar en su clasificación de carrera.

#### 4.7 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS.



La evaluación y seguimiento de objetivos se lleva a cabo con dos finalidades, la primera es evaluar si se están cumpliendo con los planes del programa de Planeación de Carrera y la segunda es si estos están apoyando y haciendo que se logren los objetivos de la Planeación Estratégica de Recursos Humanos. Sin esta evaluación de resultados se pierde totalmente la parte estratégica del programa, pues no se puede perder de vista que el objetivo principal es caminar hacia un rumbo definido y con metas a lograr bien claras.

Es aconsejable, que la primera sección de la junta de planeación se dedique a revisar el avance de los planes de acción. Todos los planes que se proyectaron a un año deben haberse cumplido o en condiciones de darse en un lapso no mayor a tres meses. Es importante considerar que, hablando de Recursos Humanos, algunos movimientos dependan de otros o de que se hayan desarrollado ciertas habilidades; por lo que, si algún plan de acción se retrasa es importante desarrollar un plan de contingencia que equipare el reto y el desempeño para el empleado.

La forma de medir contra los objetivos es, comparar que se tenga la estructura y el tamaño de plantilla que se planeó, o que se esté en camino de lograrlo. Por otro lado, esto debe verse reflejado en los resultados de cada una de las áreas de la organización, que también deben ser comparables con los objetivos.

La revisión de los planes de acción debe estar a cargo de los diferentes comités de planeación y la revisión del logro de los objetivos estratégicos a cargo del Comité directivo de Planeación de Carrera.



## CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

En la actualidad, las empresas mexicanas están viviendo en un contexto altamente competido; competencia por productos, precios, servicio, calidad, etc. Las variables económicas también han sufrido grandes cambios, el reto a vencer dentro de las organizaciones es "hacer más, con lo mismo". Esto demanda un manejo eficiente y efectivo de los recursos de toda la organización, sean, materiales, técnicos, humanos o financieros. El punto de partida para hacer frente a este reto, es definir a dónde se quiere llegar y planear la forma de lograrlo. En la práctica, una de las áreas que más se han resagado en materia de planeación, es Recursos Humanos. Los Gerentes de Recursos Humanos tienen que dar al área, una imagen más estratégica que operativa y volver la Planeación de Recursos Humanos, una piedra angular en el logro de los objetivos fundamentales de la empresa. Utilizar el modelo que se presenta en esta tesis, brinda una forma clara de integrar todas las funciones del área de Recursos Humanos, como un medio de proveer a la empresa del personal que requiere para lograr el nivel de competitividad necesario.

Generalmente, en situaciones de crisis, una de las medidas que toman las empresas para hacerle frente a ésta, es la reducción de

costos. En mi experiencia como consultor he observado que una de las áreas donde más se sacrifica el presupuesto, es el área de Recursos Humanos. Ha sido la falta de planeación en Recursos Humanos, lo que le ha dado una imagen operativa al área, recluta cuando hay vacantes y da entrenamiento sólo si hay presupuesto. Planear es el único medio que se tiene para poder lograr los objetivos, ya que representa un marco de acción dentro del cual se deben tomar todas las decisiones de un área. Dentro del proceso de planeación, se visualiza la forma de enfrentar las contingencias para no desviarse del objetivo. Por otro lado, el proceso de revisión, permite hacer frente a cualquier desviación de los planes originales. Si no se planea, todas las acciones que se tomen carecerán de un rumbo concreto.

Tradicionalmente las teorías y programas de Planeación Estratégica marcaban tiempos de planeación hasta de quince años, con períodos de revisión de uno o dos años; en la actualidad, la velocidad de los cambios requiere que se acorten los períodos de planeación y revisión, así como agilizar los sistemas para que las contingencias no desvíen las acciones de los objetivos y se puedan adaptar los planes a las nuevas situaciones del entorno; de lo contrario, se corre el riesgo de enfrentar situaciones difíciles de controlar y estar corrigiendo desviaciones constantemente en lugar de avanzar hacia los objetivos. Para el modelo que se propone en esta tesis, no se aconsejan objetivos generales a más de cinco años y no más allá de un año para planes de acción.

Los psicólogos pueden jugar un papel clave dentro del programa, ya que, al hablar de potencial, se habla de comportamiento humano. El potencial de crecimiento, es una variable del comportamiento humano poco estudiada y de gran importancia dentro de la mayoría de las decisiones que tienen que ver con el desarrollo del personal en las organizaciones.

Uno de los puntos más señalados a las áreas de Recursos Humanos y de la función del psicólogo, es la falta de objetividad en los análisis, decisiones y la medición de resultados de nuestras funciones. Uno de los medios para incrementar objetividad a cualquier situación, es el manejo de datos y de información. La base de este modelo, es la organización y control de la información del personal para la toma de decisiones, y otorga un rol clave a Recursos Humanos. No se puede perder de vista, que el manejo efectivo de la información, puede ser una de las funciones de soporte más importantes para "vender" nuestra labor.

La velocidad de los cambios, requiere un tiempo de respuesta menor en todas nuestras actividades. Podemos ser muy efectivos en nuestro trabajo, pero si la respuesta no se da en el momento adecuado, se corre el riesgo de quedar fuera de contexto. Los sistemas computarizados, juegan un papel trascendental en la velocidad de respuesta. Es indispensable modernizar los sistemas de Recursos Humanos, para ésto, debe considerarse como

prioritario que el personal del área maneje paquetes de computación. Si el psicólogo quiere participar y tener un papel destacado en el medio, deberá volverse más competitivo y tomar a la computación, como uno de sus principales herramientas. De hecho, se recomienda, controlar la información del programa de Planeación de Carrera en un sistema computarizado para agilizar el manejo de los datos.

El modelo que se propone, implica entrenar a todos los niveles de supervisión en el sistema de evaluación de desempeño y la del potencial, para asegurar que se aplique de manera uniforme a todos los empleados. Este entrenamiento debe estar a cargo del área de Recursos Humanos.

Tradicionalmente en las empresas, los planes de desarrollo se realizan sólo para el personal con potencial o de alto nivel organizacional. El sistema de calificación y clasificación de personal propuesto en esta tesis, permite no solo desarrollar al personal con potencial, sino a todo el personal de la empresa, ya que un programa de Planeación de Carrera debe buscar y procurar oportunidades para todo el personal.

Frecuentemente se cree que un plan de carrera tiene que traer consigo un crecimiento de nivel dentro de la organización y no se

visualizan planes de carrera para personal sin potencial de crecimiento ascendente; un plan de carrera implica todo movimiento, asignación o proyecto que permita al empleado explotar su capacidad, sentirse motivado y desarrollar un sentido de autorrealización. Una de las aportaciones principales del modelo de Planeación de Carrera propuesto, es que permite crear planes de carrera verticales, laterales y de formación de especialistas, para todo el personal en todos los niveles organizacionales

Una de las aportaciones más importantes del modelo, es que ayuda al área de Recursos Humanos a generar y reforzar medios para que el personal establezca metas personales claras y se involucren constantemente en acciones que les ayuden a lograrlas, así como revisarlas constantemente. El establecimiento de objetivos es una de las mejores formas de involucrarse en una espiral de crecimiento. No se puede olvidar que una de los objetivos principales para Recursos Humanos debe ser la motivación y el desarrollo del personal.

Una sugerencia de investigación evaluar la correlación entre la evaluación del desempeño y la del potencial ya que hay autores que las refieren como el mismo estudio o como estudios dependientes.

Si el sistema de evaluación del desempeño que se utiliza en alguna empresa ya considera la medición de las habilidades transferibles, se puede evaluar el potencial a través de la evaluación del

desempeño, cuidando las recomendaciones hechas para ambas evaluaciones.

Un programa de Planeación de Recursos Humanos y de Carrera, es un elemento de "venta" de la imagen y función del área para el resto del personal. Por otro lado, genera una imagen muy competitiva en materia de reclutamiento, ya que las empresas que cuentan con un programa de este tipo, resultan una opción de trabajo muy interesante para cualquier persona preocupada por su desarrollo

La mayoría de los autores que hablan sobre Planeación de Recursos Humanos y de Planeación de Carrera basan sus modelos en la evaluación del potencial de crecimiento de los empleados; sin embargo, la bibliografía e instrumentos para evaluar el potencial son muy escasos. En este modelo se propone una forma práctica y objetiva de evaluarlo, se sugiere como estudio posterior probar en la práctica el modelo propuesto, documentar los resultados e investigar más sobre documentos escritos al respecto, ya que se le da gran importancia al potencial del personal, en el ambiente empresarial actual, pero hay pocas conclusiones al respecto.



## BIBLIOGRAFIA

1. **Alpander, G. G. (1985).** Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. Colombia. Ed. Norma.
2. **Argyris, C. (1979).** El individuo dentro de la organización. España. Ed. Herder.
3. **Arias, G. F. (1986).** Administración de recursos humanos. México. Ed. Trillas
4. **Armstrong, M. (1991).** Gerencia de Recursos Humanos. Integrando al personal y la empresa. México. Legis Editores.
5. "Career development programs". Small Business Report. Vol. 8, num 7, jul. 1983. p. 17-19
6. **Casares, D, Siliceo, A. (1982).** Planeación de vida y carrera. México. Ed. Limusa.
7. **Chiavenato, I. (1988).** Administración de Recursos Humanos. México. McGraw Hill.
8. **Cummings, L., Schwab, D. (1985).** Recursos humanos. Desempeño y Evaluación. México, Ed. Trillas.



9. **Davis, K., Nuwstrom, J. (1988).** El comportamiento humano en el trabajo. (6a ed.). México. McGraw Hill.
10. **Drenth, P. J., Thierry, H., Willems. P. J. y de Wolf, C. J. (1984).** Handbook of work and organizational Psychology. John Wiley & Soons, Ltd.
11. **Eccles, R. G.** "The performance measurement manifesto". Harvard Business Review. Vol. 69, no 1. U.S.A. January-February 1991. p. 131-137
12. **Grados, J. (1983).** Calificación de méritos. Evaluación de la conducta industrial. (2a. ed.) México. Ed. Trillas.
13. **Hersey, P., Blanchard, K. (1981).** Estilo eficaz de dirigir. España. Ed. Herder.
14. **Huse, E., Bowditch, J. (1986).** El comportamiento humano en la organización. México. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, S. A.
15. **Katz, D., Kahn, R. (1977).** Psicología social de las organizaciones. México. ed. Trillas.
16. **McBeath, G. (1981).** Organización y planeación de recursos humanos. México. Logos Consorcio Editorial.

17. **Pattan, J. E.** "Succession planning, management selection". Personnel, vol. 63, num. 11, nov. 1986, p. 24 (10)
18. **Guioz, M. E. (1989).** Alcances y limitaciones de la evaluación del desempeño. Tesina. facultad de Psicología. UNAM.
19. **Robbins, S. (1987).** Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. (3a. ed.). México. Ed. Prentice Hall.
20. **Schein, E. (1982).** Dinámica de la carrera empresarial. México. Fondo Educativo Interamericano.
21. **Werther, W. Jr., Davis, K. (1991).** Administración de personal y de recursos humanos. (3a. ed.). México. McGraw Hill.