



**UNIVERSIDAD MICHUACANA DE SAN NICOLÁS DE
HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

**"VENTAJAS DE CONTAR CON UN PLAN DE VIDA Y
CARRERA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES"**

**TESINA PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA: ELOISA GÓMEZ TORREZ
ASESOR: DRA. ANGÉLICA GUADALUPE ZAMUDIO DE LA CRUZ**

MORELIA, MICHUACÁN MAYO DEL 2011



INDICE

“VENTAJAS DE CONTAR CON UN PLAN DE VIDA Y CARRERA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES”

PÁGINAS

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN.....1

Objetivo general.....2

Campo de aplicación.....2

CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO.....3

1.1 Definición de Planeación de vida y carrera en las organizaciones.....3

1.2 Definición de Plan.....3

1.3 Definición de un plan de vida.....3

1.3.1 Finalidad del plan de vida y carrera.....4

1.3.2 Características del plan de vida y carrera.....4

1.3.3 Criterios de plan de vida y carrera.....5

1.3.4 Los niveles de trabajo.....5

1.4 Definición de carrera.....6

1.5 Definición de carrera profesional.....6

1.6 Definición de historial profesional.....6

1.7 Definición de objetivos profesionales.....6

1.8 Definición de planeación de la carrera profesional.....7

1.9 Definición de desarrollo profesional.....7

1.10 Definición de recursos humanos.....7

1.11 Definición de Organización.....7

CAPITULO 2. DIAGNOSTICO PARA EL PLAN DE VIDA Y CARRERA.....8



2.1 Factores de diagnóstico más importantes para la planeación y desarrollo de la carrera.....	8
2.2 Etapas de la carrera.....	9
2.3 Elección vocacional.....	11
2.4 La elección vocacional y la personalidad.....	11
2.5 Examen de las propias capacidades.....	13
CAPITULO 3. COMPROMISO CON EL DESARROLLO DE LA CARRERA.....	14
3.1 El programa presta varios servicios a los empleados.....	14
3.2 Desarrollo de la carrera de los nuevos empleados.....	15
3.3 Causas de las primeras dificultades profesionales.....	15
3.4 ¿Cómo contrarrestar las primeras dificultades profesionales?.....	16
3.5 Desarrollo a la mitad de la carrera.....	18
3.5.1 La meseta de la mitad de la carrera.....	18
3.5.2 Cómo contrarrestar las dificultades de la mitad de la carrera.....	19
3.6 Desarrollo de la carrera antes del retiro.....	20
3.6.1 Problemas antes del retiro.....	20
3.6.2 Cómo minimizar los problemas de adaptación al retiro.....	21
CAPITULO 4. PLANEACION Y TRAYECTORIA DE LA CARRERA.....	22
4.1 Planeación de la carrera.....	22
4.2 Catorce pasos en una nueva ruta de carrera.....	24
4.3 Trayectoria de la carrera.....	26
4.4 Factores que afectan la planeación de la carrera.....	28
4.4.1 Etapas de vida.....	28
4.4.2. Anclas de carrera.....	28
4.4.3. El ambiente.....	29

CAPITULO 5. PROBLEMAS Y TEMAS DE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO DE LA CARRERA.....	30
5.1 Integrar el desarrollo de la carrera con la planeación del recurso humano.....	30
5.2 Administración de carreras dobles.....	30
5.3 Planeación de la carrera e igualdad de oportunidades de empleo.....	32
5.4 El adelgazamiento de la organización y recorte de personal.....	33
CAPITULO 6. SISTEMA DE DESARROLLO DE LA CARRERA: VINCULO ENTRE LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN Y LAS DE LOS INDIVIDUOS.....	36
6.1 Necesidades de la organización.....	36
6.2 Problema.....	36
6.3 Necesidades individuales.....	36
6.4 Factores esenciales de desarrollo.....	37
6.5 Factores relevantes.....	37
CAPITULO 7. EL PAPEL PRINCIPAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS COMO PARTE DE LA ORGANIZACIÓN.	39
7.1 De acuerdo a la evolución del factor humano en la organización.....	40
7.2 Información sobre oportunidades profesionales.....	40
7.2.1 Comunicación.....	41
7.3 Asesoría profesional.....	41
7.3.1 Autoevaluación del empleado.....	41
7.3.2 Evaluación del entorno.....	42
7.3.3 Proceso de asesoría profesional.....	42
7.4 Importancia y establecimiento de los objetivos organizacionales.....	42
7.5 Beneficios para la organización.....	45
7.6 Beneficios para la carrera.....	45
7.7 Estrategias de aliento a los programas de capacitación.....	46

CAPITULO 8. EL PLAN DE VIDA Y CARRERA COMO FACTOR DE SENSIBILIZACIÓN A INVOLUCRADOS.....	47
8.1 Definición de sensibilización.....	47
8.2 Proceso de sensibilización a involucrados.....	48
8.3 Pasos o guía para elaborar un plan de vida y carrera.....	49
CAPITULO 9. CASO PRÁCTICO: (LA APLICACIÓN DEL MODELO DE TRAYECTORIA Y CARRERA EN UNA ORGANIZACIÓN TELEFÓNICA).....	51
9.1 Tomando en cuenta la política de puertas abierta.....	51
9.2 Modelo de trayectoria en la gerencia general en una organización telefónica.....	52
RECOMENDACIONES.....	54
CONCLUSIÓN.....	56
BIBLIOGRAFÍA.....	57

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

En primer lugar te agradezco a ti Dios, por darme la dicha de concluir esta etapa importante de mi vida, la fuerza de sacar adelante este trabajo, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón, por cada regalo de gracia que me has dado y que inmerecidamente he recibido, una prueba más de tu fidelidad , de tu gran amor y misericordia, es un privilegio saber que siempre estas allí cuando más te he necesitado, no hay nada más valioso en esta vida que Dios. No tengo palabras para agradecer lo mucho que me has dado, lo único que puedo decir es que te necesito en cada proyecto que emprenda en mi vida, por lo que nunca me apartare de ti.

A MI MAMA

Gracias por tu apoyo incondicional, por estar conmigo en cada etapa de mi vida y por quitarte el pan de la boca con tal de que no nos faltara nada a mis hermanas y a mí, como toda buena madre das la vida por tus hijos. Le agradezco a Dios por tu vida y por todas las cualidades que tienes, para mí eres lo más importante, te amo.

A MIS HERMANAS

Gracias por el apoyo moral, espiritual y por creer en mí, por todos sus consejos que me brindaron, Dios me ha bendecido con cada una de ustedes, gracias por amarme.

A MI ASESORA ANGÉLICA GUADALUPE ZAMUDIO DE LA CRUZ

Por su tiempo, por todas las facilidades que me ha otorgado para llegar a este proyecto.



INTRODUCCIÓN

Un plan de vida y carrera está diseñado para capacitar a las personas a concentrarse en sus objetivos de carrera y vida y en cómo pueden hacer para lograrlo.

Surge el interés sobre el tema, porque es sumamente importante dar a conocer las ventajas de contar con un plan de vida y carrera dentro de las organizaciones, fijando objetivos, dar una propuesta de diagnóstico para el plan de vida y carrera, el compromiso con el desarrollo de la carrera, diseñando programas de desarrollo personal, la planeación de carrera y lo más primordial tomando en cuenta la igualdad de oportunidades de crecer en el ámbito laboral, también se mencionan las etapas de la carrera, la elección vocacional, y otros más.

La competencia mundial y los cambios en las condiciones económicas obligan a organizaciones de todo tamaño a reestructurarse. Las organizaciones deben de estar conscientes de la manera más óptima de aprovechar las aptitudes de los empleados en todos los niveles de la organización. Las personas capaces deben de estar listas para ocupar los puestos nuevos, además, el interés contemporáneo para desarrollar todo el potencial de los empleados mediante, oportunidades profesionales que les ofrezcan responsabilidades, progreso y un trabajo estimulante refuerza estos empeños. Incluso las organizaciones que anticipan un futuro estable o en concentración saben que la clave del rendimiento es el desarrollo de los recursos humanos. Al cambiar las organizaciones, cambian también los empleados, porque todos pasamos por diferentes etapas durante nuestra carrera.

Principalmente los gerentes deben interesarse en su propio desarrollo, para transmitir esa motivación hacia sus subordinados. Porque los trabajadores les falta la capacidad y la información para trazar sistemáticamente planes de carrera que redunden en su beneficio y en beneficio de la organización, aunque hay interés creciente en proporcionarles esta información. Lo que se pretende es que las organizaciones y los empleados puedan utilizar este programa para planear y desarrollar carreras. Casi todo se centra en los gerentes, pero cada vez más organizaciones aceptan que los demás empleados, en todos los niveles, también necesitan planeación de vida y carrera. Dentro del departamento de recursos humanos el plan de vida y carrera es una serie de acontecimientos de la vida de un individuo de la organización que parte de una idea, por lo tanto implica reflexionar, definir metas u objetivos personales en una visión clara, y de qué manera me comprometo con la organización y la

organización conmigo en cuánto tiempo me voy a ver preparado para un trabajo estable que me contribuye un buen sueldo.

OBJETIVO GENERAL

Validar la importancia de un plan de vida y carrera dentro de las organizaciones, como base para desarrollar las capacidades y potencialidades del recurso humano, como factor de proyección y desarrollo personal así como su impacto directo en la productividad.

CAMPO DE APLICACIÓN

Aplicado para todo tipo de empresas u organizaciones.

CAPITULO 1. MARCO TEORICO

1.1 Definición de plan de vida y carrera dentro de las organizaciones

La planeación de vida y carrera dentro de la organización es donde debe ser el reflejo de la filosofía profesional, porque permite optimizar y perfeccionar la contribución del factor humano en las organizaciones para contribuir al éxito de las mismas.

El plan de vida y carrera es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos. Está diseñada para capacitar a las personas a concentrarse en sus objetivos de carrera y vida y en cómo pueden hacer para lograrlo.

1.2 Definición de plan

Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

1.3 Definición de un plan de vida

Supone la enumeración de los objetivos que una persona quiere lograr a lo largo de su vida y una guía que propone cómo alcanzarlos. Este plan puede incluir metas personales, profesionales, económicas y espirituales.

La palabra vida significa tiempo, entonces es importante planear tu tiempo de vida, que te detengas a reflexionar ¿cómo piensas vivir? ¿Cómo usarás tu tiempo en la aventura de vivir?

Tal vez estés pensando que el futuro no se puede planear porque no se sabe lo que pueda pasar ya que el futuro es incertidumbre, pero el problema no es qué harás en el futuro, sino qué quieres y qué harás ahora para que en el futuro suceda lo que tú desees.

1.3.1 Finalidad del plan de vida y carrera

- ✦ Contribuye al éxito de la organización.
- ✦ Certificarse como una empresa u organización sólida.
- ✦ Focalizar el esfuerzo de todos en un mismo objetivo, para que se vuelva más productivo.
- ✦ Oportunidad de capacitación a personas que realizan funciones administrativas.
- ✦ Crecimiento y desarrollo de la administración.

1.3.2 Características del plan de vida y carrera

Las características del proceso de planeación de vida y carrera, al igual que toda tarea administrativa de importancia, debe contar con algunas características básicas:

- ✦ Partir de la planeación Estratégica de la Organización (corto y largo plazo) los planes que tiene la organización en cuanto al desarrollo de sus empleados para poder ascender al trabajador sin problemas, desarrollo de capacidades propiciando un ambiente favorable para que los empleados se sientan a gusto con lo que hacen.
- ✦ Contar con respaldo y compromiso de la alta dirección. Es decir; si la alta gerencia no está de acuerdo sigue el problema y ajustarse a lo que se está.
- ✦ Ser ordenado, sistemático y lógico. Es decir, contando con actitudes positivas.
- ✦ Ser continuo. Tiene que ser una preocupación constante.
- ✦ Estar de acuerdo con el ambiente. Idiosincrasia del factor humano, tecnología utilizada, los mercados, la legislación laboral, es decir, el entorno económico-social.

Si hablamos del proceso de planeación de vida y carrera y que estaremos desarrollando factor humano para contribuir al éxito de la organización, podemos decir que el desarrollo de la administración es la experiencia planeada, el crecimiento pre dirigido y la oportunidad de capacitación que se da a las personas que realizan las funciones administrativa; por lo tanto, el plan de carrera que una organización establezca para sus empleados forma parte del desarrollo de la administración.

El desarrollo de la administración es, o debería ser, exactamente lo que su nombre indica. Administración significa planeación, organización, integración, dirección y control de los elementos que componen una empresa u organización, y el desarrollo estará representado por la oportunidad planeada de recibir capacitación, educación, experiencia dirigida y planeada.

1.3.3 Criterios de plan de vida y carrera

Los criterios, deben guiar el proceso de planeación de vida y carrera de los empleados son los siguientes:

- ✦ Orientar el camino, las metas personales y profesionales como empleados dentro de una organización.
- ✦ Conciliar e integrar las expectativas personales y profesionales con las expectativas de la organización, siendo más congruentes.
- ✦ Armonizar el desarrollo personal y profesional, con las necesidades y exigencias, del entorno socio-económico.
- ✦ Evaluar los logros y deficiencias, a la luz del proceso de planeación.
- ✦ Adaptar permanentemente el proceso de planeación, a los cambios y exigencias del entorno organizacional y social.
- ✦ Adaptarse a los cambios y exigencias del entorno organizacional y social.

1.3.4 Los niveles de trabajo

REACTIVO: Evolución que ocurre después de que fuerza externas ha afectado el desempeño. Actitud reactiva: Reacciona agresivamente ante los problemas; no prevé las consecuencias de sus acciones; no gusta del análisis y reflexión, antes de actuar, por ello sólo reacciona; le falta desarrollar la autoconciencia de sus acciones; busca cambiar los problemas del entorno, sin darse cuenta que es parte del problema.

PROACTIVO: Evolución iniciada para aprovechar oportunidades que se presentan. En el ámbito laboral la actitud proactiva es: optimista; creativo; capaz de vencer los miedos para generar cambios; Identifica los problemas antes de que aparezcan y toma acciones anticipadas; piensa y hace conciencia antes de actuar; toma la iniciativa para lograr sus objetivos; “Es la actitud que prevé, previene y actúa” Actúa de manera perseverante para

lograr lo que se propone; es responsable de lo que dice y hacen, así como de sus consecuencias; en cada problema ve una oportunidad.

1.4 Definición de carrera

Es un curso general que una persona elige seguir a lo largo de su vida de trabajo.

Greenhaus dio una definición concisa de carrera que destaca su importancia:

Una carrera es un conjunto de actividades y experiencias relacionadas con el trabajo (por ejemplo, puestos, deberes, decisiones e interpretaciones subjetivas sobre acontecimientos del trabajo) que se extienden por toda la vida laboral de una persona.

En esta definición se destaca que el termino carrera no implica éxito o fracaso, salvo en el juicio del individuo, que una carrera consta de actitudes y conductas y que es una secuencia constante de actividades laborales.

Según **Edgar Schein**, la carrera puede ser vista desde dos perspectivas:

- La carrera vista como una serie de atributos y experiencias del individuo, que se incorpora a una organización y se mueve a través de ella, la pasión y ganas por el trabajo.
- La carrera tal como la define la organización: una serie de expectativas de los individuos dentro de la misma, alcanzando los éxitos necesarios, no sentirse estancado si no satisfecho.

Es importante tener en cuenta que el planear una carrera profesional no constituye garantía de éxito.

1.5 Definición de carrera profesional

Todos los puestos desempeñados durante la vida laboral de una persona.

1.6 Definición de historial profesional

El conjunto de los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades desempeñados durante la vida laboral.

1.7 Definición de objetivos profesionales

Los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que se busca desempeñar.

1.8 Definición de planeación de la carrera profesional

El proceso mediante el cual se selecciona los objetivos y se determina a futuro el historial profesional.

1.9 Definición de desarrollo profesional

El mejoramiento profesional que se lleva a cabo para lograr los objetivos deseados.

1.10 Definición de recursos humanos

La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la empresa u organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

El proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

1.11 Definición de organización

El individuo como tal no puede vivir aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto es un ente sociable. Los individuos tienen que cooperar unos con otros, por sus restricciones personales, y deben constituir organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el trabajo individual no alcanzaría realizar.

Entonces, una organización se define como: un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización, y ésta existe cuando:

- a) Hay personas capaces de comunicarse
- b) Que estén dispuestas a actuar conjuntamente
- c) Para obtener un objetivo común.

Las organizaciones se conforman para que las personas que trabajan allí, alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales.

CAPITULO 2. DIAGNOSTICO PARA EL PLAN DE VIDA Y CARRERA

Más adelante mencionaremos uno de los factores de diagnostico más importantes para la planeación y el desarrollo de la carrera como parte de las actividades de la administración de recursos humanos. Las personas siempre han tenido una carrera, pero sólo hasta hace poco se ha prestado atención seriamente al desarrollo de las carreras y a la planeación que se necesita para lograr la satisfacción profesional. La clave de los factores de diagnostico que influyen en las carreras no es la persona, el ambiente externo ni el interno, si no la manera en que se entretajan estos elementos.

Ciertamente, las carreras no se dan al margen de los factores ambientales y personales, La carrera de cada quien pasa por varias etapas, que resisten o no el flujo de las actitudes, la motivación, la índole de las tareas, las condiciones económicas, etc. Todos los empleados deben ser sensibles al “ciclo de vida y carrera” y al papel que desempeñan en distintos momentos las diversas influencias como las que se señala lo siguiente:

2.1 Factores de diagnóstico más importante para la planeación y desarrollo de la carrera

Influencias externa

1. Leyes, normas.
2. El sindicato
3. Condiciones económicas nacionales e internacionales
4. Competitividad composición de la fuerza laboral
5. Ubicación de la organización

Influencias internas

1. Estrategias
2. Metas
3. Cultura de la organización
4. Naturaleza de la tarea
5. Grupos de trabajo
6. Estilo y experiencia del líder

El enfoque de cada proceso es en las personas y los resultados

1. Resultados finales deseables

- a) Responsabilidad social y conducta ética
- b) Productos de calidad y competitivos
- c) Servicios de calidad y competitivos

Lograr una adecuada correspondencia entre las necesidades, las capacidades, las preferencias, la motivación y las oportunidades organizacionales no es algo que ocurra por sí solo. Los individuos, las organizaciones y los expertos en campos como la administración de recursos humanos deben asumir la responsabilidad de todo aquello que está en sus manos. Los empleados deben tener una imagen clara de las oportunidades actuales y las venideras. Las organizaciones no deben conjeturar ni suponer que los trabajadores tienen necesidades laborales determinadas. Del mismo modo, los empleados no deben tener que adivinar cómo se da el desarrollo de la carrera en las organizaciones. Compartir la información, entender las “etapas de la carrera” e interesarse por las fuerzas subyacentes para diagnosticar, prescribir, implantar y evaluar el modelo ya antes mencionado, debe ser parte de la planeación y el desarrollo constantes de la carrera. Cualquier cosa que esté por debajo de estos parámetros dará por resultado un uso ineficiente de los recursos humanos.

2.2 Etapa de la carrera

ETAPA I. Los profesionales jóvenes entran en una organización con conocimientos pero sin entender las demandas y expectativas de la organización. Por consiguiente, deben trabajar cerca de personas experimentadas. La relación que establecen los jóvenes profesionales con sus supervisores es de aprendices. Las actividades centrales en las que se espera que los aprendices muestren competencia incluyen aprender y obedecer instrucciones. Para salir delante de la etapa I, hay que ser capaz de aceptar ese estado psicológico de dependencia. Algunos profesionales no pueden tolerar que se les coloque en una situación semejante a la que experimentaban en la escuela. Se encuentran con que una figura de autoridad los dirige, como en la escuela, cuando ellos pensaban que en su primer trabajo tendrían mucha mayor libertad.

ETAPA II. Una vez que se ha superado la relación de dependencia de la etapa I, el empleado profesional pasa a la etapa II, en la que se espera que trabaje de manera independiente. El paso a esta etapa depende de que el empleado haya demostrado capacidad en un campo técnico concreto. La pericia técnica puede dirigirse hacia una materia, como cálculo de impuestos, prueba de productos o control de calidad, o hacia una habilidad, como los programas de cómputo. La actividad principal del profesional en la etapa II es la de un colaborador independiente que aporte ideas en su campo. Se espera que el profesionista dependa mucho menos de las instrucciones de los demás. El

estado psicológico de independencia puede plantear algunos problemas porque está en agudo contraste con el estado de dependencia de la etapa I. La etapa II es extremadamente importante para el futuro de la carrera profesional. Quienes fracasan en esta etapa por lo regular lo hacen porque no tuvieron la suficiente confianza en sí mismos.

ETAPE III. Los profesionales que entran en la etapa III se convierten en mentores de quienes llegan a la etapa I. También amplían sus intereses y tratan cada vez más con personas de fuera de la organización. Así, las actividades centrales de los profesionales en esta etapa son la capacitación y el trato con los demás. En la etapa III los profesionales asumen la responsabilidad por el trabajo de los demás y esta característica de la etapa les puede causar una gran tensión psicológica. En las etapas anteriores el profesional era responsable sólo de su propio trabajo, pero ahora su principal preocupación es el trabajo de los demás. Los individuos que no pueden enfrentar este nuevo requisito pueden decidir regresar a la etapa II. Los individuos que encuentran satisfacción al ver a los demás ascender a puestos cada vez más elevados se sentirían contentos de quedarse en la etapa III hasta que se retiren.

Una relación de tutor (mentoring) es aquella que se establece entre un empleado con experiencia y un novato, en la cual el primero ayuda al segundo a socializar y comparte con él la información que ha adquirido en su experiencia con la organización. Se espera que esta relación contribuya a la instrucción, el desempeño y la retención del empleado joven.

En una relación exitosa de tutor se fomenta la carrera del joven mediante varias actividades (entrenamiento, exposición y visibilidad, y protección) que ofrece el empleado mayor. Asimismo, la relación le brinda al joven un apoyo que le sirve para adquirir un sentimiento de identidad personal. La persona en la etapa III que funge como tutor obtiene una enorme satisfacción del crecimiento, desarrollo y progreso de su protegido.

ETAPA IV. Algunos profesionales se quedan en la etapa III. Para ellos, ésta es la etapa de mantenimiento. Otros avanzan a otra etapa. No todos los profesionales ingresan a la etapa IV porque la característica fundamental de esta implica marcar la dirección que ha de seguir toda la organización. En general pensamos que en esta actividad la realiza un solo individuo de la empresa (su director ejecutivo); de hecho, la ejecutan muchos. Por ejemplo, los trabajadores clave de los departamentos de desarrollo de productos, procesos de manufactura o investigación tecnológica quizás estén en la fase IV. Como consecuencia de su desempeño en la fase III de su carrera, los profesionales en la etapa IV dirigen su atención a la planeación estratégica de largo plazo. Con ello, cumplen las funciones de director, empresario y generador de ideas. Sus principales relaciones laborales consisten en identificar y patrocinar la carrera de sus sucesores y alternar con personas de fuera de la organización. El cambio más importante de una persona en la etapa IV es aceptar las decisiones de los subordinados sin cuestionarlas. Los profesionales de la etapa IV deben aprender a influir en otras, es decir, ejercer el liderazgo a través de

los medios indirectos como plantear ideas, elegir el personal y diseñar la organización. Estos cambios pueden ser difíciles para el individuo que antes dependía de la supervisión directa de otras.

El concepto de etapas de carrera es fundamental para comprender y administrar el desarrollo de carrera. Es necesario también para entender las etapas de la vida. Los individuos pasan por las etapas de su carrera al tiempo que recorren las etapas de la vida, pero la relación entre unas y otras no es fácil de comprender.

2.3 Elección vocacional

Quizá la decisión más importante que toma una persona es qué carrera debe emprender. En cierto momento se tendrá que tomar la decisión profesional y se hará preguntas como las siguientes: ¿Qué quiero hacer cuando trabaje? ¿Cuáles son mis lados fuertes y mis lados débiles? ¿Por qué no puedo vender más productos?

2.4 La elección vocacional y la personalidad

John L. Holland, un experto en orientación vocacional, propuso y ha investigado una teoría de la elección de carrera (elección vocacional). Holland postula que la elección de una carrera es una expresión de la personalidad, no un suceso por fortuito, aunque en ocasiones la casualidad interviene. El considera que lo que una persona logra y lo que obtiene de una carrera depende de la congruencia entre su personalidad y el entorno laboral.

Holland argumenta que todos los individuos se asemejan a alguna medida a uno de estos seis tipos de personalidad.

1. **REALISTA (R)**. Personas que tienen capacidades atléticas o mecánicas y prefieren trabajar con objetos, máquinas. Este individuo prefiere actividades que consistan en el manejo de maquinarias y herramientas, plantas o animales, o al aire libre. Por ejemplo: Un maquinista.
2. **INVESTIGADOR (I)**. Personas a las que les guste observar, aprender, investigar, analizar, evaluar o resolver problemas. Este individuo prefiere ser analítico, curioso, metódico y preciso. Por ejemplo: un investigador científico.
3. **ARTISTA (A)**. Personas que tienen dotes artísticas, de innovación o intuitivas y a las que les guste trabajar en situaciones no estructuradas libres ejercitando su imaginación y creatividad. Esta persona es expresiva, no conformista, original e introspectiva. Por ejemplo: Un decorador de interiores.
4. **SOCIAL (S)**. Personas con facilidad de palabra y a las que les guste trabajar con los demás, para informar, ilustrar, capacitar, desarrollar o

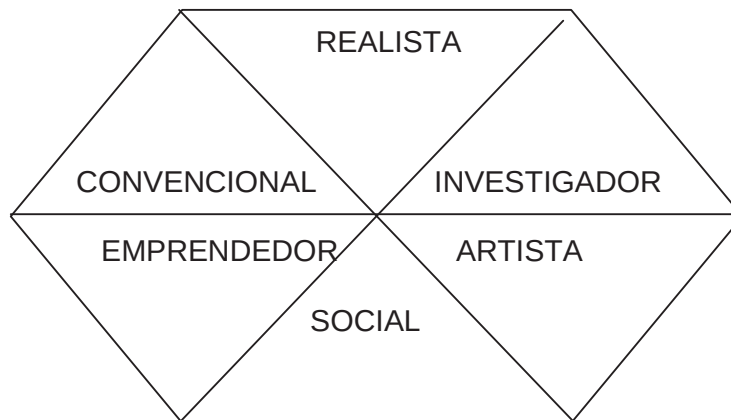
sanar a la gente. A esta persona le gusta trabajar y ayudar a los demás y evita sistemáticamente las actividades con maquinas y herramientas. Por ejemplo: Un consejero escolar.

5. EMPRENDEDOR (E). Personas a las que les guste trabajar con la gente: influir, persuadir, desempeñar, dirigir o administrar en aras de las metas de la organización o del crecimiento económico. A esta persona le gusta las actividades que le permitan influir en los demás para conseguir sus metas. Por ejemplo: Un abogado.
6. CONVENCIONAL (C). Personas a las que les guste trabajar con datos o que tengan habilidades numéricas o de oficina, como hacer cosas detalladamente o seguir minuciosamente las instrucciones de los demás.

A este individuo le gusta la manipulación sistemática de los datos, llenar expedientes o reproducir materiales. Por ejemplo: Un contador.

Cuando más se parezca a uno a cierto tipo de personalidad más probable será que manifieste las conductas y características correspondientes.

Holland señala que, si bien en cada uno de nosotros predomina un tipo de personalidad, seguimos varias estrategias para lidiar con el entorno y muchas de esas estrategias se encuentran en los límites de dos o más de estos tipos. Holland utiliza un hexágono para representar la a cercanía y la distancia entre los seis tipos de personalidad.



Hay varios instrumentos cuantitativos para evaluar el tipo de personalidad al que más se asemeja una persona.

2.5 Examen de las propias capacidades

Determinar que capacidades tiene uno mismo es extremadamente importante para tomar decisiones para la carrera. En el trabajo de Holland sobre la elección vocacional se indica que no basta optar por una carrera u ocupación. Una persona debe ser capaz de adquirir las habilidades que se requieren para ejecutar el trabajo. Por ejemplo, digamos que un individuo tiene una tendencia a la investigación, pero que tenga las aptitudes para ser un investigador científico, médico o biólogo tendrá mucho que ver con la profesión que elija.

CAPITULO 3. COMPROMISO CON EL DESARROLLO DE LA CARRERA

Cuando una organización entiende la importancia del desarrollo de la carrera, puede ofrecer numerosas oportunidades a sus empleados. Estas oportunidades pueden consistir en algo tan simple como el reembolso de las colegiaturas o en un servicio detallado de asesoría para trazar planes individuales de trayectoria profesional.

El compromiso del desarrollo de la carrera es ofrecer programas que son más valiosas cuando:

1. Se ofrecen regularmente,
2. Están abiertos a todos los empleados, y
3. Se modifican cuando la evaluación de los individuos indica que se requiere un cambio.

El objetivo general de estos programas es hacer concordar las necesidades y metas de los individuos con las oportunidades profesionales actuales y futuras dentro de la organización. Así, una iniciativa de desarrollo de la carrera bien diseñada ayudará a los empleados a determinar sus propias necesidades profesionales, permitirá establecer y anunciar las oportunidades profesionales disponibles en la organización y hará corresponder las necesidades y metas de los empleados con las de la organización. Este compromiso con el desarrollo de la carrera retrasa la obsolescencia de los recursos humanos que tan costosa resulta para las empresas.

3.1 El programa presta varios servicios a los empleados

Pone a su disposición una gama amplia de información sobre la disponibilidad de puestos y los requisitos para ocuparlos.

Ofrece un sistema a través del cual los empleados calificados pueden solicitar estos puestos.

Ayuda a los empleados a fijarse metas profesionales.

Alienta a un diálogo significativo entre empleados y supervisores sobre las metas profesionales de los empleados.

El supervisor que toma la decisión de contratar a alguien explica por escrito esta decisión. Sin importar quién es elegido para el puesto, la explicación se entrega a todos los empleados que permitieron la solicitud.

Aunque la planeación profesional es importante durante todas las fases de la carrera habitualmente son cruciales tres puntos:

1. El nuevo contrato. Se inicia la carrera con un puesto particular y las experiencias en este primer trabajo tienen un efecto importante en la definición del resto de la carrera.
2. La persona que se presenta a la mitad de la carrera. Esta sujeta a presiones y responsabilidades distintas que las del nuevo empleado, pero también se encuentra en un momento decisivo, un punto en el que el estancamiento es una preocupación.
3. La persona a punto de jubilarse. Enfrenta un futuro incierto desde el punto de vista económico, social y personal.

3.2 Desarrollo de la carrera de los nuevos empleados

Los empleados nuevos pasan por muchos momentos de angustia. Han elegido sus puestos de acuerdo con sus expectativas sobre las exigencias que les harán la organización y lo que va a recibir a cambio de cumplirlas. Los gerentes jóvenes, en particular aquellos con estudios universitarios, esperan oportunidades para aprovechar su educación en formas que les aporten conocimientos y progreso. En demasiados casos los gerentes recién contratados se decepcionan rápidamente de sus primeras decisiones profesionales.

3.3 Causas de las primeras dificultades profesionales

Aunque las causas concretas de las primeras decepciones profesionales varían con cada persona, se han identificado algunas causas generales. En los estudios de los primeros problemas profesionales de los jóvenes gerentes se observa que quienes sufren frustraciones por lo general son víctimas del “choque contra la realidad”. Estos jóvenes perciben una falta de correspondencia entre lo que pensaban que era la organización y lo que en realidad es. Varios factores contribuyen al choque contra la realidad y es importante que los gerentes novicios estén conscientes de ellos.

- Primer reto laboral. Los primeros puestos de los gerentes jóvenes les exigen mucho más de lo que pueden dar. Por consiguiente, piensan que son incapaces de mostrar todas sus capacidades y que, en cierto sentido, se les está tocando. Esta causa es especialmente dañina si el reclutador “vendió” con demasiado entusiasmo la organización.

Algunos gerentes jóvenes pueden crear puestos estimulantes incluso aunque sus tareas sean muy rutinarias. Lo logran imaginando maneras diferentes y mejores de hacer su trabajo. También son capaces de convencer a sus jefes de que les den más libertad y más que hacer. Por desgracia, muchos gerentes

jóvenes no saben plantearse retos. En sus experiencias en la escuela por lo general eran los maestros los que les planteaban los retos. Eran creados para ellos, no por ellos.

- Satisfacción laboral inicial. Los gerentes recién contratados con educación universitaria piensan que pueden desempeñarse mucho mejor de lo que les exigen sus primeras obligaciones. Después de todo, fueron expuestos a las más modernas teorías y técnicas de la administración y, por lo menos en su opinión, están listos para dirigir la compañía. Desengaños e insatisfacciones son el resultado seguro cuando descubren que los demás no comparten esas evaluaciones sobre su propia persona. Las consecuencias de las aspiraciones poco realistas y de tareas rutinarias son una baja satisfacción laboral. En particular, y poca satisfacción de las necesidades de crecimiento y realización personal, en general.
- Primera evaluación del desempeño. La retroalimentación sobre el desempeño es una responsabilidad gerencial importante. Sin embargo, los gerentes jóvenes no están capacitados para cumplir con ella. Simplemente no saben cómo evaluar el desempeño de sus subordinados. Esta deficiencia gerencial es muy dañina para los gerentes nuevos. No han estado en la organización el tiempo suficiente para haber establecido lazos sociales con sus colegas y con otros empleados. Aún no están seguros de lo que deben pensar, qué valores tener o qué conductas expresar. Naturalmente acuden a sus jefes para que los dirijan en esta fase. Pero si sus jefes no evalúan bien su desempeño, se quedan en la ignorancia y se sienten confundidos sobre si cumplen o no con lo que la organización espera de ellos.

No todos los gerentes jóvenes experimentan problemas con sus primeras tareas, pero quienes lo tienen y quienes se van de la organización como consecuencia de sus frustraciones representan un desperdicio de talento y dinero. La rotación y el cambio de puestos pueden constituir una decisión saludable, pero la pérdida de buenos empleados potenciales cuesta mucho más que un buen programa de manejo de la carrera capaz de ayudar a los nuevos trabajadores a evitar estas dificultades.

3.4 ¿Cómo contrarrestar las primeras dificultades profesionales?

Ahora se reconoce que los obreros son activos valiosos y que necesitan un desarrollo de la carrera tanto como los gerentes. Los trabajadores de cualquier nivel de la organización acumulan habilidades a través de sus experiencias y por tanto deben tener acceso a un desarrollo sistemático de carrera.

- Adelantos realistas. Una manera de contrarrestar las expectativas poco realistas de los nuevos reclutas es darles información realista durante el proceso de reclutamiento. Esta práctica se basa en la idea de que un

recluta debe saber tanto lo bueno como lo malo que cabe esperar de un puesto y una organización. Mediante adelantos realistas del trabajo a los reclutas se les da la oportunidad de conocer no sólo las ventajas que se les ofrecen, sino también los inconvenientes. Mas importante es que quienes reciben adelantos realistas tienen más probabilidades de quedarse en el puesto y de sentirse satisfechos con él que quienes fueron seleccionados sin dárseles adelantos. La práctica de “decir las cosas como son”.

- Tareas iniciales estimulantes. Habría que exhortar a los gerentes de empleados recién contratados a que los coloquen en los puestos más exigentes. Poner en práctica esta política requiere que los gerentes corran algunos riesgos, porque son responsables del desempeño de sus subordinados. Si las tareas están muy por encima de las capacidades de sus subordinados, unos y otros tendrán que compartir los costos del fracaso. Así, la mayoría de los gerentes prefieren conducir paso a paso a sus subordinados con puestos de dificultad progresiva, pero sólo después de que han demostrado sus capacidades. Los gerentes recién contratados tienen el potencial para desempeñarse como es requerido, pero no han tenido la oportunidad de demostrarlo. Así, es arriesgado asignarle a una persona tareas en las que es muy probable que cometa errores. Han demostrado que los gerentes que tuvieron trabajos difíciles resultaron más eficaces en los años siguientes.
- Tareas iniciales enriquecidas. El enriquecimiento de puestos es una práctica establecida para motivar a los empleados con necesidades intensas de crecimiento y de logro. Si la naturaleza del puesto asignado no es intrínsecamente estimulante, el superior del nuevo gerente puede enriquecerlo. Las maneras usuales de hacerlo son darle al nuevo gerente más autoridad y responsabilidad, permitirle relacionarse directamente con clientes y proveedores y concederle facultades para que eche a andar sus propias ideas (en lugar de sólo poder recomendárselas al jefe).
- Jefes exigentes. Una práctica que parece prometer un incremento de la tasa de retención de los jóvenes gerentes es asignarlos desde un principio a supervisores exigentes. En este contexto, “exigente” no debe entenderse como “autocrático”. Por el contrario, el jefe que tiene más probabilidades de encauzar a los nuevos empleados en la dirección correcta es aquel cuyas expectativas de desempeño son altas, pero asequibles. Un jefe así infunde en los gerentes jóvenes una certeza de que el elevado desempeño que se espera de ello será recompensado y de que el jefe siempre está listo para ayudar mediante su dirección y sus consejos.

Los beneficios de vivir experiencias iniciales difíciles y enriquecedoras no se limitan a la primera fase de la carrera. Como es obvio, los individuos que cumplen bien con estos retos están mejor preparados para dar también sus aportaciones a la organización a la mitad y hacia el final de su carrera.

Además, fijar los antecedentes para una buena administración de la carrera evita muchos problemas de estancamiento e insatisfacción.

Los gerentes y otros empleados que llegan a etapa de la mitad de su carrera suelen ser personas clave de la organización. Lógicamente, ocupan posiciones importantes y a menudo gozan de éxito económico. A pesar de estos indicadores de éxito, a esta etapa se le asocia con crisis bastante graves, que incluyen los altos niveles de estrés que vienen aparejados con el éxito, los problemas personales y familiares de la crisis y la transición de la edad madura y la dificultad de asimilar la idea de que los años más productivos quizás ya hayan quedado atrás. Tratar de manejar todas estas presiones puede llevar a dejar el trabajo, a consumir drogas y alcohol o a la depresión. Al mismo tiempo, la parte intermedia de la carrera puede ser gratificante si se cuenta con programas eficaces de manejo de la carrera.

Un método importante utilizado en el desarrollo de los gerentes que se encuentran en este punto es la capacitación. Poner a disposición de los empleados una capacitación que les permita mejorar las habilidades, aumentar los conocimientos y crecer intelectualmente envía a los aprendices la señal de que son valorados por la compañía. Cuando el empleado ha llegado a la mitad de su carrera, es importante para él recibir esta clase de señales por parte de la organización.

3.5 Desarrollo a la mitad de la carrera

3.5.1 La meseta de la mitad de la carrera

Los gerentes enfrentan la meseta de la mitad de la carrera durante la etapa adulta de la vida y en la etapa de mantenimiento de su profesión. En este punto, la probabilidad de seguir ascendiendo es muy baja. Dos razones explican esta meseta. En primer lugar, hay menos puesto en la parte superior de la organización, y aunque un gerente tenga la capacidad de desempeñarlos, no hay vacantes. En segundo lugar, puede haber vacantes pero el gerente quizás no tenga la capacidad, las habilidades o el deseo de ocuparlas.

Los gerentes que se sienten sofocados por su trabajo actual reaccionan a los problemas de maneras muy diversas. Sufren depresión, problemas de salud y miedo y hostilidad hacia sus subordinados. Con el tiempo, se “retiran” a su puesto o abandonan la organización para siempre. Cualquiera de estas reacciones disminuye el desempeño en el puesto y, desde luego, el desempeño de toda la organización.

3.5.2 Cómo contrarrestar las dificultades de la mitad de la carrera

Contrarrestar los problemas de los gerentes a la mitad de la carrera implica proporcionarles asesoría y alternativas.

- Asesoría en la mitad de la carrera. Son organizaciones que tienen psiquiatras de planta que ayudan a los empleados a enfrentar problemas de trabajo, salud y familia. En el contexto de esa asesoría, los gerentes que se encuentran a la mitad de su carrera reciben ayuda profesional si sienten tensión y depresión. Como estos gerentes son educados y se expresan con facilidad, muchas veces sólo necesitan hablar con alguien que sepa escuchar. El hecho de verbalizar sus dificultades con alguien objetivo que los escuche basta muchas veces para que vean sus problemas y los enfrenten de manera constructiva.
- Alternativas en la mitad de la carrera. La solución eficaz de los problemas de la crisis de la mitad de la carrera requiere que haya alternativas aceptables. Uno no puede esperar que la organización vaya más allá de aconsejar sobre los problemas personales y familiares. Pero cuando la crisis es precipitada por factores relacionados con la carrera, la organización puede brindar muchas alternativas. En muchos casos, la organización simplemente necesita aceptar modificaciones de la carrera que por lo regular considera inaceptables. Hay tres modificaciones que tienen el potencial de contrarrestar los problemas de los gerentes en la mitad de la carrera. Estos son las transferencias laterales, las transferencias descendentes y las posiciones de regreso.
 1. Las transferencias laterales. Consisten en movimientos en el mismo nivel organizacional pero de un departamento a otro. El gerente que se ha estancado en producción puede ser transferido a un puesto del mismo nivel en ventas, ingeniería u otra área. Un movimiento así requiere que el gerente aprenda rápidamente las exigencias técnicas del nuevo puesto, y mientras esto ocurre pasará por un periodo de menor desempeño. Pero una vez que esté capacitado, aportará los puntos de vista de las dos áreas al tomar las decisiones.
 2. Las transferencias descendentes. Son consideradas un fracaso en nuestra sociedad. Un buen gerente sencillamente no piensa que una transferencia descendente sea una alternativa respetable. Sin embargo, en muchos casos estas alternativas no sólo son respetables sino totalmente aceptables, sobre todo si se dan las siguientes condiciones:

- ✓ El gerente valora la calidad de vida de cierta región y quisiera una transferencia descendente con tal de quedarse o mudarse a esa zona.
 - ✓ El gerente considera que la transferencia descendente es una forma de establecer una base para ascensos futuros.
 - ✓ El gerente enfrenta una disyuntiva: el despido o un descenso.
 - ✓ El gerente busca autonomía y realización personal en otras actividades (como las religiosas, cívicas o políticas). Y por esa razón acepta las menores responsabilidades y exigencias de un puesto de nivel inferior.
- Las posiciones de regreso. Son otra forma de reducir el riesgo de las transferencias laterales o descendentes. La táctica consiste en detectar de antemano un puesto al que pueda volver el gerente transferido si la nueva posición no funciona. Al identificar anticipadamente esta posición de regreso, la organización le informa a todos los interesados que se corre algún riesgo pero que está lista para aceptar la responsabilidad y que el puesto de regreso no se considera un “fracaso”. La práctica parece muy promisorio para proteger las carreras de técnicos y profesionales muy especializados que dan sus primeros pasos en puestos administrativos generales.

La sugerencia de que las organizaciones establezcan prácticas y programas para ayudar a los gerentes en la crisis de la mitad de la carrera no excusa a estos gerentes de asumir la responsabilidad por ellos mismos. Los individuos que se ocupan de su vida y su carrera en forma honesta y constructiva tomarán pronto medidas para reducir al mínimo el riesgo de volverse obsoletos o redundantes. Al comienzo de sus carreras como gerentes, pueden empezar a trazar planes y trayectorias de carrera. En esta actividad, muchas veces contarán con la asistencia de la organización para la que trabajan.

3.6 Desarrollo de la carrera antes del retiro

3.6.1 Problemas antes del retiro

Aunque hoy las personas viven más y las leyes federales protegen a los trabajadores mayores contra la discriminación por edad, muchas organizaciones están mal preparadas para dar a sus jubilados un retiro verdaderamente seguro. Todavía hay serias preocupaciones sobre cómo se preparan los trabajadores para los cambios radicales que trae la jubilación. El

problema es cada vez más importante porque los trabajadores se retiran a edades más tempranas mientras que muchas organizaciones recortan las prestaciones de jubilación para reducir sus costos.

3.6.2 Cómo minimizar los problemas de adaptación al retiro

Para enfrentar eficazmente los problemas de retiro las organizaciones tienen que considerar preguntas como éstas:

1. ¿Cuándo piensan jubilarse los empleados?
2. ¿Quién se siente atraído por un retiro adelantado?
3. ¿Qué piensan hacer los empleados en su jubilación? ¿La organización puede ayudarlos a prepararse para estas actividades?
4. ¿Los jubilados piensan en hacer una segunda carrera? ¿Puede ayudarlos la organización a prepararse para ello?
5. ¿A qué jubilados puede consultar la organización para ayudar a los empleados nuevos?

Estas preguntas y otras semejantes se analizan en los programas de asesoría y educación para jubilados. Unos temen el retiro mientras que otros lo esperan con ilusión. Estos programas aligeran notablemente la transición del trabajo a la jubilación.

En la mayor parte de los casos jubilados tiene que aprender a aceptar la reducción de sus funciones, a manejar una existencia menos estructurada y a organizar su vida familiar y comunitaria. Talleres y seminarios de instrucción, así como las sesiones de asesoría, son invaluable para ayudar al jubilado a hacer la transición del trabajo al retiro. El departamento de recursos humanos puede iniciar estas actividades.

CAPITULO 4. PLANEACION Y TRAYECTORIA DE LA CARRERA

La planeación de la carrera en la organización consiste en hacer corresponder las aspiraciones profesionales de los empleados con las oportunidades que hay en la organización.

La trayectoria de la carrera es la secuencia de puestos particulares que vienen asociados con esas aspiraciones.

Para que la administración de la carrera sea exitosa, el individuo y la organización deben asumir su parte equitativa de las responsabilidades. El individuo debe identificar sus aspiraciones y capacidades y, mediante asesoría, aceptar que requiere capacitación y desarrollo en su trayectoria particular. La organización debe identificar sus necesidades y oportunidades y, mediante la planeación de su personal, proporcionar la información profesional y la capacitación que les falta a sus empleados.

4.1 Planeación de la carrera

Al proceso por el cual los individuos planean el trabajo de su vida se le llama planeación de carrera. Por medio de la misma, una persona evalúa sus propias habilidades e intereses, considera oportunidades alternas de carrera y planea actividades prácticas para su desarrollo.

Las necesidades y oportunidades de organizaciones e individuos puedan compaginarse de varias maneras. En esta planeación se menciona que los métodos más usados son la asesoría por parte del personal y la orientación de carrera por parte de los supervisores.

Asesoría informal. El personal de recursos humanos de las organizaciones incluye muchas veces servicios de asesoría para los empleados que quieren evaluar sus capacidades e intereses. La asesoría pasa en ocasiones a los temas personales. Esto es apropiado porque, como vimos antes, las preocupaciones sobre la vida privada son factores importantes al momento de determinar las aspiraciones profesionales. En este contexto, la organización considera la asesoría como un servicio para sus empleados, aunque no uno primario.

La asesoría por parte de los supervisores se incluye por lo regular en las evaluaciones del desempeño. Aquí la pregunta sobre dónde va el empleado en

la organización surge naturalmente en este entorno. De hecho, la inclusión de información laboral en la evaluación del desempeño ha generado el reciente interés en la planeación de carrera. Una característica de la buena evaluación del desempeño es que deja que los empleados sepan no sólo cómo se han desempeñado hasta el momento, sino también qué les depara el futuro. Así, los supervisores deben ser capaces de asesorar al empleado en relación con las necesidades y oportunidades de la organización no sólo en su departamento, sino en toda la empresa. Como los supervisores por lo general cuentan con poca información sobre toda la organización, con frecuencia es necesario adoptar métodos de asesoría más formales y sistemáticos.

Asesoría formal. Cada vez se usan más en las organizaciones los talleres, centros de evaluación y centros de desarrollo de la carrera. Por lo común están diseñados para grupos específicos de empleados. Hasta la fecha recibido más atención los aprendices administrativos y los candidatos de “alto potencial” o de “rápido ascenso” de esa misma área. Sin embargo, crece el interés por las mujeres y minorías. Los programas de desarrollo de estos grupos se consideran indicadores del compromiso de una organización con la acción afirmativa.

El personal de una organización debe identificar los puntos fuertes y débiles de los individuos en ocho áreas de habilidades que para la empresa se relacionan con la administración eficaz:

1. Análisis del problema
2. Comunicación
3. Establecimiento de metas
4. Toma de decisiones y manejo de conflictos
5. Selección, capacitación y motivación de los empleados
6. Control de los empleados
7. Trato entre personas
8. Administración del equipo

Tomando como base las calificaciones en las ocho áreas, cada gerente se fija metas profesionales y personales.

El acto culminante de las actividades de planeación de cada gerente es la asistencia a un seminario de una semana de duración.

Las organizaciones pueden adoptar diversas prácticas para facilitar sus empleados los planes de carrera. Una de las más antiguas y más frecuentes es una forma de programa de ayuda de colegiaturas. Los empleados pueden aprovechar las oportunidades educativas y de capacitación de las escuelas cercanas y la organización paga toda o parte de la colegiatura. Otra de estas prácticas es el anuncio de vacantes; es decir, la organización hace públicas las

vacantes disponibles. Así, los empleados se enteran de las oportunidades que hay a la mano. Aprovechar eficazmente los anuncios de vacantes requiere mucho más que simplemente colocar un anuncio en el tablero de la compañía. Como mínimo, los anuncios tienen que cumplir las siguientes condiciones:

- Deben incluir ascensos y transferencias además de vacantes permanentes.
- Los puestos disponibles deben anunciarse de tres a seis semanas antes de hacer el reclutamiento externo.
- Los requisitos deben ser explícitos y directos.
- Los criterios de selección y las instrucciones para las solicitudes deben asentarse claramente.
- Los empleados que estén de vacaciones deben tener la oportunidad de presentar una solicitud antes de tiempo.
- A los solicitantes rechazados debe notificársela razón del rechazo por escrito y en sus expedientes debe colocarse un registro de esta razón.

La tecnología de los sistemas de información de recursos humanos, ha sido una de las principales herramientas de administración de la carrera surgidas en los últimos años. Un sistema de información de recursos humanos tiene un potencial especial porque no sólo favorece las actividades de planeación de la carrera de los individuos, sino que también le ahorra dinero a la organización.

Internet se ha convertido en un recurso valioso para las personas que quieren ayudarse en su carrera. Miles de organizaciones privadas, públicas y sin afán de lucro reclutan e informan a sus empleados a través de sus páginas electrónicas. Los enlaces con vacantes en el mapa y el directorio del sitio o en la página principal sirven para conocer los puestos que la compañía que quiere llenar.

4.2 Catorce pasos en una nueva ruta de carrera

1. Aceptar los nuevos valores del lugar de trabajo mostrando cómo puede usted ayudar a una compañía a satisfacer sus necesidades básicas. Incremento de utilidades, reducción de costos, aumento de la productividad y eficiencia, mejoramiento de las relaciones publicas, incluso la obtención de nuevos clientes, etc.
2. Buscar continuamente nuevas y mejores formas de ser más valioso para su patrón. Demasiadas personas que hicieron un buen trabajo hace 15 o 20 años están en la actualidad haciendo lo mismo y pensando que todavía están haciendo un buen trabajo. Su compañía ha cambiado: También se necesita cambiar con ella.

3. No hay que quedarse atrapado en un vacío de información. En la actualidad, ya no puede darse el lujo de no saber lo que sucede a su compañía, industria, su comunidad, su país, o por cierto, al mundo, etc.
4. No ser reactivo. Aquéllos que tienen éxito hoy día, son los que se preparan antes de tiempo, anticipan los problemas y las oportunidades, y se alistan.
5. Busque continuamente una nueva educación. Conocimientos más amplios, mejor información y nuevas habilidades están apareciendo a pasos agigantados. Los que tienen éxito son aquéllos que se informan acerca de cuáles son las nuevas habilidades y conocimientos que necesitan, y que hacen un esfuerzo adicional y dedican mayor tiempo a su aprendizaje. Los otros simplemente no serán competitivos.
6. Desarrollo de metas de carrera y financieras significativas y planes detallados para alcanzarlas. De otra manera usted será vulnerable.
7. Evite un estado de negación. Cuando una persona tiene una actitud de negación, pasará por alto las señales de que algo anda mal. La negación es una de las principales razones de que las personas se inmovilicen y no estén preparadas para un problema o un cambio en la compañía.
8. Prepárese para su supervivencia en su carrera actual y para aceptar el siguiente puesto o el siguiente paso en la carrera. ¿Ha explorado alternativas? ¿Son de actualidad sus habilidades en la búsqueda de trabajo, o está utilizando métodos anticuados?
9. Motívese por sus metas, no por el enojo, temor o desesperanza. En situaciones difíciles e inciertas de la carrera, es parte de la naturaleza humana tener fuertes sentimientos. El problema es que es demasiado de nosotros permitimos que esos sentimientos dirijan nuestras acciones y palabras.
10. Véndase de manera energética. Independientemente de que tenga un puesto o ande en busca de uno, el mundo de hoy exige con el fin de sobrevivir y tener éxito, que aprenda a venderse: haga redes con otras personas, hágales saber el buen trabajo que desarrolla, y no queme sus fuentes haciéndose de enemigos innecesarios. De manera especial, aprenda a venderse dentro de su compañía actual.
11. Mejore su motivación y compromiso. Los patrones ya no buscan a los que son suficientemente buenos, buscan a aquellas personas que tienen la mayor motivación. Exija y obtenga lo mejor de usted mismo. Asista a seminarios y obtenga asesoría si hay un obstáculo motivacional. Rejuvenezca su entusiasmo y demuéstrelo en el trabajo.
12. Coloque sus debilidades y puntos inadecuados en perspectiva; no permita que se vean tan grandes en su mente que todo lo que pueda ver

cuando se observa en el espejo sea el fracaso. Recuerde que nadie carece de habilidades, puntos inadecuados y errores.

13. Comprenda que para sobrevivir y prosperar en el mundo de hoy, su tarea principal es cambiarse a usted mismo. Usted es el que tiene que estar al día con su capacitación y educación. Usted es el que tiene que aprender nuevas habilidades en la construcción de redes. Usted es el que tiene que desarrollar una perspectiva diferente de su carrera y empleo.
14. No existe una razón por la que los profesionales de recursos humanos no puedan obtener ventajas de los mismos consejos y dirección profesional que está disponible para otras personas. Concédase usted la ventaja y podrá moverse con confianza hacia adelante para definir la ruta de carrera que desea.

Recordemos que la planeación de carrera es proceso continuo. Toma en cuenta los cambios que ocurre en la gente, en las organizaciones y en el ambiente. Este tipo de flexibilidad es absolutamente necesario en el dinámico ambiente organizacional actual. No solo cambian los requerimientos de la compañía, sino que los individuos pueden escoger modificar sus expectativas de carrera. Algunos prefieren la forma antigua "hacia arriba". Pero en el mundo corporativo menos vertical de la actualidad, los trabajadores tal vez tengan que tomar en cuenta otras direcciones que puedan llevar con el tiempo a un plano más elevado. Por ejemplo, se pueden mover lateralmente sin ningún cambio en el sueldo o el nombre del puesto, a un departamento más dinámico; dejar a la compañía quizás para una carrera mejor remunerada en otra parte; permanecer en el mismo puesto tratar de mejorar sus habilidades y explorar nuevos horizontes; o moverse hacia abajo a un puesto que puede tener menos peso pero que compromete mayor crecimiento.

4.3 Trayectoria de la carrera

El resultado de la planeación de la carrera es que a un individuo se le coloque en un puesto que será el primero de una serie. Desde el punto de vista de la organización, en las trayectorias de la carrera son importantes para la planeación del personal. El personal futuro de una organización depende de que se proyecte correctamente el paso de los individuos por cada uno de los niveles. Desde el punto de vista del individuo, una trayectoria de la carrera es una secuencia de puestos que desea ocupar con el fin de conseguir sus metas personales y de carrera. Aunque es prácticamente imposible integrar las necesidades de la organización y de los individuos en el diseño de las trayectorias, la planeación sistemática de la carrera tiene el potencial de cerrar

la brecha entre las necesidades del individuo y las necesidades de la organización.

Entre las trayectorias tradicionales se da mucha importancia a la movilidad ascendente en una sola ocupación o función. Cuando recluta al personal, el representante de la organización habla de trayectorias para ingenieros, contadores o vendedores. En estos contextos, el reclutador describe los puestos que irán ocupando los individuos conforme ascienden en la organización. El individuo alcanza cada puesto o “peldaño” del escalafón de la organización cuando ha acumulado la experiencia y la capacidad necesarias y cuando ha demostrado que está listo para ascender. Este tipo de trayectorias lleva implícita la idea de que el individuo ha fracasado cuando no asciende luego de cierto tiempo. Estas actitudes dificultan las trayectorias laterales o descendentes como alternativas para los gerentes que ya no quieren pagar el precio de ascender.

Una alternativa a la trayectoria de la carrera tradicional consiste en basarla en experiencias laborales reales y en las preferencias de los individuos.

Estas trayectorias mostrarían varias características:

1. Incluirían posibilidades laterales y descendentes, además de las posibilidades de ascenso, y no estarían vinculados a los ritmos “normales” de progreso.
2. Serían tentativas y sensibles a los cambios en las necesidades de las organizaciones.
3. Serían lo bastante flexibles para tomar en cuenta las cualidades de los individuos.
4. Cada puesto de las trayectorias se especificaría en términos de las habilidades, los conocimientos y otros atributos asequibles, no meramente por los títulos educativos, la edad o la experiencia laboral.

Las trayectorias realistas de carrera, a diferencia de las tradicionales, son necesarias para la buena asesoría laboral. A falta de tal información, el empleado solo puede conjeturar cuáles son sus oportunidades.

Las organizaciones que emprenden programas de desarrollo de la carrera con toda seguridad encontrarán dificultades en el camino. Los siguientes problemas se basan en experiencias reales en algunas empresas.

4.4 Factores que afectan la planeación de la carrera

Diversos factores afectan el punto de vista que una persona puede tener respecto a su carrera. El individuo debe reconocer y tomar en cuenta los factores más importantes al planear la carrera. En esta sección describiremos tres de esos factores: Etapas de la vida, anclas de carrera y el ambiente.

4.4.1 Etapas de vida

Es cuando las personas cambian constantemente y, por tanto, ven su carrera de manera diferente en diversas etapas de su vida. Algunos de estos cambios resultan del proceso de envejecimiento y otros de las oportunidades para crecimiento y estatus. Las etapas básicas de la vida se dividen en cuatro:

1. Es el establecimiento de la propia identidad. Una persona suele llegar a esta etapa entre los 10 y los 20 años. El individuo explora alternativas de carrera y comienza a ingresar en el mundo de los adultos.
2. Implica el crecimiento y el establecimiento en una carrera. Esta suele durar de los 20 a los 40 años. Durante esta etapa, una persona elige una ocupación y establece una ruta carrera.
3. Automantenimiento y autoajuste. suele durar hasta los 50 años y más allá. En este momento, una persona acepta la vida como es ó hace ajustes.
4. La declinación. Una reducción de las capacidades físicas y mentales puede acelerar esta etapa. Una persona puede tener menores aspiraciones y menos motivación durante la etapa de declinación, lo que da por resultado ajustes adicionales para la carrera.

4.4.2 Anclas de carrera

Todos nosotros tenemos diferentes aspiraciones, antecedentes y experiencias. Nuestra personalidad está moldeada, hasta cierto punto, por los resultados de nuestras interacciones con el ambiente. Mencionaremos cinco diferentes motivos que dan cuenta de la forma en que las personas seleccionan y se preparan para una carrera. Se llaman anclas de carrera:

1. Competencia gerencial. La meta de carrera de los gerentes es desarrollar aptitudes de competencia interpersonal, analítica y emocional. Las personas que utilizan esta ancla desean manejar la gente.

2. Competencia técnica / funcional. El ancla para los técnicos es el desarrollo continuo de su talento técnico. Estos individuos no buscan puestos gerenciales.
3. Seguridad. El ancla para los individuos conscientes de la seguridad es la estabilidad de sus situaciones de carrera. Con frecuencia se van atados a una organización específica o ubicación geográfica.
4. Creatividad. Los individuos creativos son algo emprendedores en sus actitudes. Desean crear o construir algo que sea totalmente suyo.
5. Autonomía e independencia. El ancla de carrera para las personas independientes es un deseo de estar libres de las restricciones organizacionales. Valoran la autonomía y desean ser propio jefe y trabajar a su propio paso.

Un corolario de estas anclas de carrera, es que las compañías deben ser lo suficiente flexibles para proporcionar rutas alternativas que satisfagan las diversas necesidades de la gente.

4.4.3 El ambiente

En años recientes ha cambiado con rapidez el ambiente de trabajo en el que tiene lugar la planeación de carrera. En todo el país y en el mundo, ha tenido lugar la reducción de tamaño de las organizaciones. Tanto trabajadores como gerentes han sido desplazados en cantidades masivas. En consecuencia, un factor muy importante que afecta la planeación de carrera es el ambiente de trabajo que enfrentan los individuos. Para muchos trabajadores, la planeación de carrera significa la planeación para retener puesto actual en un ambiente de trabajo con cambios tan drásticos. Un cambio de este tipo en el ambiente es muy importante.

CAPITULO 5. PROBLEMAS Y TEMAS DE LOS PROGRAMAS DE DASARROLLO DE LA CARRERA

5.1 Integrar el desarrollo de la carrera con la planeación del recurso humano

La relación entre el desarrollo de la carrera y la planeación del recurso humano es evidente. El desarrollo de la carrera proporciona un aporte de talentos y capacidades; la planeación del recurso humano proyecta la demanda de talentos y capacidades. Uno pensaría que las organizaciones que emprenden una de estas actividades emprenden también la otra. Sin duda, no tiene mucho sentido desarrollar al recurso humano y luego no tener donde ponerlo, como tampoco lo tiene proyectar necesidades de recurso humano sin tener un programa para formarlo. Y sin embargo, algunas organizaciones hacen lo uno sin hacer lo otro.

Incluso las organizaciones que tienen programas de desarrollo de la carrera y planeación del recurso humano pasan por problemas para integrar cambios. Una razón es que cada programa está a cargo de distintos especialistas. El desarrollo de la carrera a menudo es realizado por psicólogos, pero la planeación de recurso humano la hacen economistas y analistas de sistemas. Los profesionales de las diferentes disciplinas tienen problemas para comunicarse entre sí porque su formación y sus antecedentes generaran barreras a dialogo fructífero.

La segunda razón para la incapacidad de integrar los esfuerzos de desarrollo de la carrera y planeación del recurso humano se relaciona con la estructura de la organización. El desarrollo de la carrera por lo general es una función de los departamentos de personal. La planeación del recurso humano es una función de los departamentos de planeación. Las dos actividades son desempeñadas por dos unidades distintas de la organización. El gerente responsable de las dos unidades tal vez sea el director ejecutivo o un ejecutivo de grupo.

5.2 Administración de carreras dobles

A medida que más mujeres ingresan a la fuerza de trabajo y emprenden una carrera, las organizaciones enfrentan cada vez más problemas de carreras dobles. Antes muchas organizaciones no empleaban a ambos conyuges. Ahora hay tantas parejas con carrera que las organizaciones buscan los medios para responder a las presiones peculiares que se dan cuando la mujer y su marido trabajan ambos en la misma organización.

Una dificultad muy obvia surge cuando un integrante de la pareja recibe la oferta de un ascenso que incluye una reubicación. Esto coloca al individuo en una situación difícil, porque los ascensos garantizan mucho éxito a los gerentes. Sin embargo, debido a la gran cantidad de empleados talentosos que se pierden cuando la organización es demasiado inflexible, muchas instauran programas de planeación de la carrera para estas carreras. De hecho, la asesoría para la recolocación del conyugue es una parte importante de muchos de estos programas.

El tema de los permisos de paternidad tiene también sus matices en el caso de las parejas donde ambos tienen una carrera.

Las siguientes son algunas sugerencias para las empresas u organizaciones que enfrentan problemas de pareja con dos ingresos:

- ✓ La organización debe realizar una encuesta entre sus empleados para reunir datos estadísticos e información sobre la incidencia de las parejas donde ambas tienen una carrera en la actualidad y en el personal proyectado. Con la encuesta hay que determinar:
 - a) Actualmente cuantos empleados forman parte de una de estas parejas,
 - b) Cuantas personas entrevistadas para nuevos puestos son parte de una de estas parejas.
 - c) Dónde y en qué nivel de la organización se encuentran dichos empleados.
 - d) Qué conflictos enfrentan ahora esos empleados.
 - e) Si los empleados en esta situación consideran que las políticas y prácticas de la compañía son útiles para su carrera y para la carrera de su conyugue.
- ✓ Hay que aconsejar a los reclutadores que diseñen métodos para dar adelantos realistas de lo que ofrece la compañía a las parejas con carrera. Las sesiones de orientación realizada por los departamentos de recursos humanos deben incluir información que ayude a esas parejas a identificar los problemas posibles.
- ✓ Hay que revisar las políticas sobre el desarrollo de la carrera y transferencias.

Puesto de las políticas usuales se basan en la familia tradicional donde solo uno de los conyugues tiene una carrera, son inaplicables a las situaciones donde ambos tienen una carrera. La clave es ofrecer mayor flexibilidad.
- ✓ La compañía debe pensar en dar a estas parejas ayuda especial para que cada miembro maneje su carrera. Las parejas están mal preparadas para enfrentar los problemas que les plantean las carreras de ambos.

Cuando las esposas ganan más que sus esposos, los matrimonios sufren tensiones y requieren una adaptación.

- ✓ La organización puede establecer acuerdos de cooperación con otras organizaciones. Cuando una organización busca reubicar a un empleado que pertenece a una pareja así, estas organizaciones pueden ser fuentes de empleo para el conyugue.
- ✓ El paso inmediato más importante es establecer horarios de trabajo flexibles.

Conceder a las parejas el privilegio de organizar sus horarios de trabajo para que sean compatibles con las exigencias de la familia es una manera eficaz de enfrentar algunos de los problemas de manejar los matrimonios de dos carreras.

Sería un error creer en los problemas de las carreras dobles serán solo entre empleados gerenciales y profesionales. Entre el personal no gerencial también hay personas que no forman parte de una pareja en que tanto él como ella tienen una carrera. Los gerentes tienen problemas para asignarles horas extras y para cambiarlos de turno.

Una dificultad especial de la situación de estas parejas se da cuando uno de los conyugues es enviado al extranjero. Hay que pensar en elementos como las visitas a casa, vacaciones extendidas, capacitación cultural para la familia y conexiones de correo electrónico. Cuando los dos integrantes de un matrimonio toman en serio su carrera, es importante abordar el problema de la separación antes de que comience el encargo. A menos que los dos sean enviados al mismo tiempo al mismo lugar, es preciso tratar seriamente los problemas de adaptación, estrés y lejanía. Es necesario manejar creativamente a estas parejas expatriadas antes de enviarlas a su asignación

5.3 Planeación de la carrera e igualdad de oportunidades de empleo

En algunas investigaciones indican que todavía es una realidad el techo de cristal que impide el progreso en la carrera. Sostienen que todavía hay personas que creen que las mujeres y las minorías no poseen las capacidades, el estilo o los requisitos para ser buenos gerentes. Esta renuencia a admitir que tanto las mujeres como los miembros de las minorías tienen capacidades gerenciales es descorazonadora. En muchos casos, las que produce una fuga de talento corporativo y gerencial muy necesario.

En plena época de igualdad de oportunidades y acción afirmativa, en Estados Unidos a pesar de la falta de datos que respalden la reservación de que la acción afirmativa ha permitido sustituir a los hombres blancos, a éstos les

preocupan las órdenes, las directivas y la injerencia gubernamental en la igualdad de oportunidades. Desde luego, los hombres blancos que están por encima del promedio siguen progresando y los malos trabajadores se siguen quedando atrás. La amenaza se siente más agudamente cuando la economía desacelera y los pocos ascensos disponibles se entregan a las mujeres y las minorías.

Los hombres blancos no encuentran mucho consuelo cuando les dicen que estas prácticas son temporales y que tienen la finalidad de corregir errores del pasado. ¿Qué pueden hacer los gerentes para ayudar?

Ninguna medida realizada por las organizaciones puede garantizar al hombre blanco de capacidad promedio que saldrá adelante con los programas de acción afirmativa. Pero algunas prácticas son prometedoras.

Las organizaciones deben dar información completa y abierta sobre los ascensos.

En lugar de mantener en secreto los ascensos (con la esperanza de que si los hombres blancos no se enteran de que han sido pasados por alto, no se darán cuenta), las organizaciones deben dar información que les permita a estos hombres ver precisamente en dónde están parados. Si tienen esa información, es menos probable que sobrestimen su desventaja relativa y que sean capaces de evaluar más atinadamente su posición en la organización.

5.4 El adelgazamiento de la organización y recorte de personal

Aunque cada vez más organizaciones consideran que sus empleados son un activo importante, los recortes del personal no se detienen. Superficialmente, los recortes parecen lógicos porque eliminan puestos innecesarios y disminuyen la burocracia, pero según algunos expertos es un factor negativo, puesto que suprime la memoria de la organización y el sentido de los valores. Algunas organizaciones que aceptan que los recortes no siempre añaden valor exploran opciones más humanas, entre las que se encuentran conservar a los empleados, las transferencias laterales y los contratos temporales.

Un paro voluntario ocurre cuando se dan tres condiciones:

1. No hay trabajo en ese momento y el empleado es enviado a casa,
2. La administración espera que la situación mejore, y
3. La administración pretende volver a llamar al empleado.

En cambio, la pérdida del trabajo significa que el empleado se queda permanentemente sin su puesto. Como es obvio, en las situaciones del paro voluntario o pérdida del trabajo, se suspende el desarrollo y el progreso en la carrera. Ninguna compañía es inmune a la eliminación de puestos.

- Efectos de la pérdida del trabajo. Se ha mostrado que la pérdida del trabajo produce incrementos peligrosos del estrés personal. Encontramos que:

- a) La pérdida del trabajo genera estrés y una persona tarda varios meses en adaptarse a ella;
- b) La pérdida del trabajo se relaciona con depresión, anomia y sospechas;
- c) Las confesiones personales de enfermedades y consumo de drogas indicaron que éstas aumentaron en la fase de anticipación, se redujeron con el despido y volvieron a aumentar a los seis meses;
- d) Aquellos que pasaron más tiempo desempleado y tenían menos apoyo social sufrieron más tensión.

La probabilidad de que una persona pase por todas estas etapas depende de la duración de desempleo (cuánto tiempo se detenga la carrera). Las circunstancias y las diferencias de personalidad (como la edad y el grado de seguridad financiera) influyen en la duración y la intensidad de estos efectos.

- Respuesta de los gerentes a los paros y despidos. Un buen desempeño constante es una manera eficaz de precaverse contra paros y pérdidas de puestos. Un sistema eficiente de evaluación del desempeño ayuda a la gerencia a señalar el mal desempeño e iniciar las medidas correctivas. Incluso cuando los gerentes tienen sistemas de evaluación del desempeño, puede haber otros acontecimientos incontrolables como una reducción de la demanda en el mercado, escasez de recursos y fuerzas competitivas que requieran alguna forma de recorte.

El mejor momento para preparar los paros y despidos es cuando los negocios marchen bien. Una medida importante consiste en establecer los criterios para el despido.

La antigüedad es el criterio más usado para determinar quién se quedará sin trabajo. Sin embargo, si hay un sistema de evaluación del desempeño que sea apreciado y confiable, puede aprovecharse para tomar estas decisiones. Algunas organizaciones recurren a grupos de gerente de fuera de la unidad de trabajo que va a ser reducida para decidir quién será despedido y quién se quedará.

Puede crearse una unidad de servicios de cambio de trabajo dentro de la unidad de administración de recursos humanos o bien contratarse un asesor en la materia como medidas valiosas en preparación para posibles paros y despidos.

Además de los servicios de cambio de trabajo, las empresas u organizaciones hacen pagos para que los individuos tengan algunos recursos económicos durante la transición entre los dos puestos. El pago más común es la indemnización, que se calcula según los años de servicio de los empleados.

Como cabe esperar que los paros y despidos continúen en el futuro previsible, la administración debe insistir en el estudio de los problemas y experimentar con diversas soluciones. Todavía hay varias lagunas en nuestros conocimientos de lo que le ocurre a las personas cuando su carrera sufre una detención temporal o permanente. Necesitamos más información sobre:

- ✓ Las reacciones de las mujeres y las minorías a paros y pérdidas de empleo.
- ✓ Los efectos a largo plazo de la pérdida del empleo.
- ✓ Cómo influye la personalidad en las reacciones a la pérdida del empleo.
- ✓ La eficiencia de los servicios de cambio de empleo.

Se tiene que hacer mucho trabajo y se necesita que los niveles gerenciales emprendan acciones sobre los efectos de la superación de la carrera. Como señaló Harry Maurer, El trabajo, si los anhelos de los desempleados pueden considerarse un indicio de ello, es todavía una necesidad fundamental incluso en la forma estrecha que ha adoptado en el mundo moderno. No solo ofrece un medio de vida, sino que también es un pasaje esencial en la comunidad humana. Hace que estemos menos solos.

CAPITULO 6. SISTEMA DE DESARROLLO DE LA CARRERA: VINCULO ENTRE LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN Y LAS DE LOS INDIVIDUOS

Se indica en términos cotidianos la relación entre necesidades de las organizaciones y las de los individuos, de manera que la satisfacción de los individuos con su carrera se consiga mediante los objetivos estratégicos de la empresa. El individuo debe participar en el diagnóstico, la prescripción, la puesta en marcha y la evaluación de su propio proceso de desarrollo de la carrera.

6.1 Necesidades de la organización:

¿Cuáles son los principales problemas estratégicos de la organización para los siguientes dos o tres años?

- ¿Cuáles son las principales necesidades y retos que enfrentará la organización en los próximos dos o tres años?
- ¿Qué habilidades, conocimientos y experiencias esenciales se requieren para responder a esos retos?
- ¿Qué niveles de personal se necesitarían?
- ¿La organización tiene la fuerza para enfrentar los retos cruciales?

6.2 Problema

¿Los empleados se desarrollan de una manera que vinculen su eficacia y satisfacción personal con la consecución de los objetivos estratégicos de la organización?

6.3 Necesidades individuales

¿Cómo encuentro en la organización oportunidades profesionales que me permitan lo siguiente?:

- Aplicar mis puntos fuertes
- Satisfacer mis necesidades de desarrollo
- Enfrentar retos
- Ajustar el trabajo a mis intereses

- Ajustar el trabajo a mis valores
- Ajustar el trabajo a mi estilo profesional

En la actualidad, un número creciente de departamento de personal considera que la planeación de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades de personal. Aunque en la práctica este servicio puede limitarse a los empleados de nivel profesional y ejecutivo, debido a sus costos, se avizora ya el momento en que todos los integrantes de la organización tendrán acceso a él. Cuando la administración de la organización alienta la planeación de la carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajan activamente por obtenerlas. Estos objetivos, a su vez, pueden motivar a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. El nivel promedio de los empleados de la organización subirá y el departamento de personal dispondrá de un conjunto humano más calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten.

6.4 Factores esenciales de desarrollo

- Igualdad de oportunidades. En la organización moderna resulta indispensable que todo el personal juzgue que las normas del juego son limpias.
- Apoyo del jefe inmediato. Los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione retroalimentación adecuada y oportuna.
- Conocimiento de las oportunidades. Un sistema idóneo de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes.
- Interés del empleado. Los empleados necesitan diferentes niveles de información y muestran distintos grados de interés en su avance, dependiendo de varios factores.
- Satisfacción profesional. Dependiendo de su edad y ocupación, los empleados encuentran satisfactores en diferentes elementos.

6.5 Factores relevantes

Un programa de planeación debe tomar en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de las personas a quienes ha de afectar. Al margen de las variables individuales, los empleados suelen expresar deseos y necesidades más o menos permanentes, como hemos visto. Dos elementos resultan indispensables en prácticamente todo programa de planeación de vida y carrera: La flexibilidad (la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo) y el

enfoque activo (que permita el inicio de programas y acciones tendientes a lograr un mejor desempeño profesional).

CAPITULO 7. EL PAPEL PRINCIPAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS COMO PARTE DE LA ORGANIZACIÓN

- Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la organización triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.
- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves.
- Desarrollo de talento ejecutivo. El departamento de Recursos Humanos de la organización es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados.
- Monitorizar el desarrollo de la organización.

Durante mucho tiempo se han estudiado todos los factores relevantes para el buen funcionamiento de las organizaciones. Sin embargo, dada la importancia que ha cobrado el factor humano en la actualidad, es preciso realizar un análisis del este concepto que ha cobrado importancia y entender cómo se comporta para ver de qué manera influye en la empresa, y de esta forma poder darles su lugar correspondiente en la misma.

El departamento de recursos humanos está sujeto a la influencia de variables internas y externas ocasionadas en el factor humano, las cuales deben ser consideradas para el correcto funcionamiento del departamento.

El puesto es lo más importante, las personas sirven al puesto. Además define a los recursos humanos como el reconocimiento del valor económico de la persona como más allá de los límites de su puesto de trabajo.

La persona deja de ser considerada como un servidor del puesto para ser percibida como una fuente de valor económico en sí misma.

En general se puede decir que el recurso humano lo forman las personas dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional.

Cada vez más los departamentos de personal muestran un interés activo en la planeación de la trayectoria de sus empleados. Con frecuencia, los departamentos de personal llevan a cabo esta función porque sus planes de recursos humanos les permiten conocer las necesidades futuras de la organización así como las oportunidades profesionales que ello significará.

El grado de participación que muestran los gerentes de personal en la planeación de las carreras profesionales ha aumentado durante los últimos años, gracias a las ventajas que permite lograr. Entre las ventajas que obtienen las organizaciones que ponen en práctica estos programas se cuentan.

7.1 De acuerdo a la evolución del factor humano en la organización se puede identificar en cuatro términos:

- **Personal:** Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia.
- **Recursos humanos:** Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la organización en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una organización.
- **Capital humano:** Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.
- **Talento humano:** Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño.

7.2 Información sobre oportunidades profesionales

Sorprendentemente, son muchos los empleados que ignoran muchos aspectos de las oportunidades profesionales que les brindan sus organizaciones. Con frecuencia carecen de medios efectivos de obtener esa información, especialmente en las organizaciones de grandes dimensiones, que muchas veces ofrecen una excelente gama de posibilidades. El departamento de

personal puede suplir esa carencia mediante un servicio periódico de información al respecto; Por ejemplo, mediante una sección fija en el periódico interno que informe sobre las nuevas oportunidades, las vacantes actuales, etc.

7.2.1 Comunicación

Las menciones verbales, los memorandos y los comunicados en este sentido que emita la gerencia revisten gran importancia.

7.3 Asesoría profesional

A fin de ayudar a los empleados a establecer sus objetivos profesionales y a identificar su trayectoria adecuadamente, algunos departamentos de personal ofrecen asesoría profesional. El asesor profesional puede ser sencillamente alguien que proporcione información especializada sobre familias de puestos en la organización, descripción de cada puesto, requerimiento de cada puesto, etc. Ciertas compañías optan por un profesional de la psicología que desempeñe una verdadera labor de orientación profesional mediante la administración de pruebas, la identificación de potenciales y habilidades. Para obtener éxito verdadero, los orientadores profesionales deben lograr que los integrantes de la organización se evalúen así mismos y a su entorno.

7.3.1 Autoevaluación del empleado

Los consultores profesionales saben que la carrera profesional es sólo parte de la vida total de un empleado. Bien puede ser una parte esencial y de importancia central, pero nunca será la única.

Al planear su carrera profesional, el individuo debe tener en cuenta la suma total de sus aspiraciones como ser humano y no solamente los requisitos de carácter de más o menos profesional.

Los aspectos familiares, emocionales, culturales y personales deben jugar un aspecto decisivo en esta planeación.

Al margen de estos aspectos de carácter general, el individuo que planea su carrera profesional en el marco de las aptitudes y el potencial que posee tiene una ventaja evidente: cuenta con una apreciación realista de sus habilidades.

Una excelente manera de determinar las habilidades y el potencial propio consiste en llevar a cabo una autoevaluación, lo más objetiva que sea posible.

Como es obvio, un inventario completo puede requerir un espacio y un formato de amplitud mucho mayor.

7.3.2 Evaluación del entorno

Cuando se comete el peligroso error de ignorar las posibilidades y características concretas del entorno en que se trabaja, un plan profesional que vincule el potencial personal con ciertas posibilidades meramente teóricas puede hacerse muy peligroso.

7.3.3 Proceso de asesoría profesional

Uno de los problemas que a menudo enfrenta el asesor profesional es la reacción del empleado. A menos que se dirija con mucho tacto, la actividad de asesoría es potencialmente muy conflictiva. Es posible, por ejemplo, que el empleado sólo considere ciertos aspectos de un puesto y se considere calificado para desempeñarlo. Cuando el asesor intenta explicar las características personales que requiere el puesto, el empleado puede considerar que el asesor sólo está justificando a la empresa para no concederle el aumento que desea. Con excesiva frecuencia, finalmente, suele encontrarse que el empleado considera que la función del asesor es conceder promociones y aumentos de sueldo; dicho de otro modo, el empleado puede considerar que es el asesor y no él quien debe llevar a cabo el esfuerzo necesario para obtener desarrollo profesional.

7.4 Importancia y establecimiento de los objetivos organizacionales

Debemos entender por objetivo, sencillamente, el fin hacia el cual se orientan las acciones de una organización.

Además se deben dar una serie de características fundamentales y comúnmente aceptadas para un establecimiento correcto de los objetivos:

- a) Deseables;
- b) Desafiantes pero factibles.

Por consiguiente para su establecimiento es necesario saber:

1. Nivel de resultado por condiciones externas. Por ejemplo, exigir un incremento en las ventas cuando la economía está en recesión, y el consumo se reduce, es algo pensado para que no se cumpla.

2. Nivel de resultado necesario. Hay que saber cuánto es necesario conseguir para tener una buena posición competitiva.
3. De que es capaz la organización. Establecer objetivos imposibles no sirve para nada.

- Cuantificables. De forma genérica, es importante traducir la misión en objetivos mensurables (por ejemplo, incrementar las ventas en un 20%) para presionar a los directivos y poder de este modo controlar su gestión. Así pues, los objetivos deben ser medibles y deben tener un tiempo limitado para poder identificar y corregir las posibles desviaciones de los mismos;

- Comprensibles, ya que de nada sirve un objetivo que no se comprenda por aquellas personas encargadas de conseguirlos;

- Motivantes, es decir, con niveles de esfuerzo elevados para que los empleados tengan que exigirse más, pero sin que éstos lleguen a frustrarse y decaigan en su empeño;

- Consensuados, los objetivos deben ser conocidos por toda la organización de forma que faciliten la participación y asignación de responsabilidades para el éxito en la consecución de objetivos y metas.

Dentro de la organización existen distintos grupos de interés; cada uno de ellos persigue objetivos diferentes.

El objetivo general de la empresa tratará de satisfacer dichos intereses en función del poder que cada grupo tenga dentro de la organización, así como de la compatibilidad de los mismos en relación con el objetivo principal de la organización. El objetivo genérico que toda organización con ánimo de lucro buscará será la maximización del valor de la misma. La consecución de este objetivo a largo plazo implica por un lado, la posibilidad del pago de salarios a los trabajadores, los impuestos a la administración, los pagos a los proveedores y, de forma genérica, la continuidad de la actividad de la empresa.

Es útil recordar que el objetivo principal, es decir, maximizar el valor de la empresa, debe cumplir los requisitos exigidos al resto de objetivos, es decir deben ser deseables, factibles, cuantificables, comprensibles, motivantes, consensuados.

➤ Importancia de los objetivos

Los objetivos organizacionales dan a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción en áreas como:

1. Guía para la toma de decisiones: una parte importante en la responsabilidad de los gerentes es tomar decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la organización y del personal de la

misma. Una vez que los gerentes formulan los objetivos organizacionales, saben en qué dirección deben apuntar. Su responsabilidad se convierte, pues, en tomar las decisiones que lleven a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

2. Guía para la eficiencia de la organización: dado que la ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los recursos, los gerentes luchan por aumentar la eficiencia de la organización cuando sea posible. La eficiencia se define en términos de la calidad total del esfuerzo humano y de recursos que una empresa invierte para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, antes de que pueda mejorar la eficiencia de una empresa, los gerentes deben lograr una clara comprensión de los objetivos organizacionales. Sólo entonces los gerentes podrán utilizar los recursos limitados a su disposición tan eficientemente como les es posible.
3. Guía para la coherencia de una organización: el personal de una organización necesita una orientación relacionada con su trabajo. Si los objetivos de la empresa se usan como actividad productiva, la toma de decisiones de calidad y la planeación efectiva.
4. Guía para la evaluación de desempeño: el desempeño de todo el personal de una empresa debe ser evaluado para medir la productividad individual y determinar lo que se puede hacer para aumentar. Los objetivos organizacionales son los parámetros o criterios que deben utilizar como base de estas evaluaciones. Los individuos que aportan más al cumplimiento de los objetivos organizacionales deben ser considerados como los miembros más productivos de ella. Las recomendaciones específicas para aumentar la productividad deben incluir sugerencias sobre lo que los individuos pueden hacer para contribuir a que la empresa se dirija hacia el alcance de sus objetivos.

➤ **Establecimiento de objetivos organizacionales**

- A los gerentes de hoy se les pide comúnmente fijar objetivos para sí mismos, para sus departamentos y para sus empleados. los 3 pasos principales que un gerente debe seguir para desarrollar una serie de objetivos de la organización se presentan a continuación:
 1. Determinar la existencia de cualquier tendencia del entorno que pueda significativamente influir en la operación de la organización.
 2. Realizar una serie de objetivos para la empresa como un todo.
 3. Realizar una jerarquía de objetivos de la organización.

Estos 3 pasos están interrelacionados y por lo general requieren información de diferentes personas, de diferentes niveles y de diferentes secciones operativas de la empresa.

7.5 Beneficios para la organización

- ✓ Permite coordinar las estrategias generales de la organización con las necesidades de personal. Al ayudar a los empleados a planear su carrera profesional, el departamento puede prepararlos mejor para los puestos que se prevé va a crear la organización. El resultado puede ser un mejor ajuste de las necesidades de la organización y del individuo

7.6 Beneficios para la carrera

- ✓ Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción. La planeación de la carrera profesional es una poderosa herramienta para estimar el talento latente de los recursos humanos.
- ✓ Facilita la ubicación internacional. Las organizaciones multinacionales emplean la planeación de la carrera profesional para ayudar e identificar los empleados y los puestos que podrán tener relevancia a nivel internacional.
- ✓ Disminuye la tasa de rotación. Cuando el personal percibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras individuales se genera mayor lealtad a la empresa y disminuye la tendencia a abandonar la compañía.
- ✓ Satisface las necesidades psicológicas del empleado. Al sustituir una vaga percepción de que “debería prepararse para una promoción” por una serie de pasos específicos y concretos, el empleado puede canalizar sus posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas.

Para poner en práctica sus programas de planeación de carreras profesionales las organizaciones recurren a técnicas de información sobre oportunidades profesionales, a estrategias de aliento, a los programas de capacitación y adelanto académico, y a técnicas de asesoría, orientación profesional y retroalimentación.

7.7 Estrategias de aliento a los programas de capacitación

Además de la información general sobre la planeación de una carrera profesional en una organización dada, también es necesario proporcionar información específica, de carácter formativo, que bien puede describirse como capacitación y desarrollo respecto a la organización misma en la mayor parte de los casos.

CAPITULO 8. EL PLAN DE VIDA Y CARRERA COMO FACTOR DE SENSIBILIZACIÓN A INVOLUCRADOS

Para poder lograr un mejor resultado dentro del plan de vida y carrera, es necesario que se identifiquen una serie de aspectos que forman parte íntegra de él:

1. Razón, cordura, visión, la percepción de la realidad que se tenga respecto a las diferentes situaciones que son necesarias para producir alrededor de una situación en particular.
2. La sensibilización se encuentra ligada al entorno social, profesional y personal del individuo, como lo percibe y cuál es su reacción ante él.
3. El estado interno y las experiencias culturales.
4. Las características individuales de cada individuo: edad, sexo, habilidades (técnicas e intelectuales) y su propia personalidad.
5. Los sentimientos.
6. En lo que se refiere a las organizaciones, es importante considerar su estructura, involucramiento interno y externo que tenga cada persona que forma parte de los puestos directivos clave, estratégicos para el desempeño de las tareas enfocadas al crecimiento.

Dentro de las organizaciones sensibles se puede mencionar a aquellas en las que las percepciones son la realidad y la imagen de una compañía se traduce en acciones. Es decir, sus entornos internos y se ven inmediatamente influenciados en el medio ambiente en el que se encuentran situadas.

8.1 Definición de sensibilización

Sensibilización es la conjunción de factores internos y externos de los individuos y las organizaciones, tales como la sociedad, los objetivos, el ambiente, la competencia; los cuales forman parte de su realidad, y que permiten influir en las motivaciones y en la toma de decisiones encaminadas al logro de los objetivos a los que se encuentran dirigidos.

Según **Robbins**, la sensibilización es un: “Método para cambiar el comportamiento por medio de una interacción no estructurada del grupo, en un ambiente libre y abierto, en que los participantes se analizan entre ellos mismos y sus procesos interactivos”¹

De acuerdo a **Gary Dessel**, la sensibilización es un: “Método a través del cual se incrementa la visión que tiene una persona de su comportamiento y el de los demás”

El propósito de la sensibilización es ayudar a que el hombre logre un mayor conocimiento de cómo los seres humanos se relacionan entre sí.

8.2 Proceso de sensibilización a involucrados

El proceso de sensibilización se encuentra enfocado a poner en marcha un cambio de actitud hacia las situaciones que rodean a una persona u organización, debe ser capaz de influir en las personas y permitir sembrar en ellas inquietud personal de tal forma que se vean destinadas a la adecuación de sus patrones al medio ambiente en el que se desarrolla.

El proceso de sensibilización incluye las siguientes etapas:

1. Concientización:

En esta etapa deberá realizarse una retrospectiva donde sean considerados los aspectos principales que hacen que surjan las necesidades para lograr que los implicados en este proceso logren persuadirse e identificar las necesidades. Esto se puede definir mediante la medición de los antecedentes, además de la evolución y los avances que se han suscitado a través de los años.

2. Introspección:

La introspección debe ser muy clara, precisa y lo suficientemente dinámica para que los involucrados sientan esa sensación que los introduzca a tener una percepción diferente de la situación a que se enfrentarán.

3. Identificación con el ambiente actual:

En esta etapa, se identificará el ambiente que a la fecha del proceso se mantiene en forma interna, las actividades normales de la organización o del área que se pretende sensibilizar, con el objeto de poder establecer causas mismas por las que es necesario integrar al proceso actividades de valor, como lo son el desarrollo de habilidades.

4. Perspectiva:

Deberá incluirse en el proceso una sesión donde se señalen los pronósticos respecto a los programas y planes del proceso en cuestión.

5. Integración:

Esta etapa, puede considerarse como la más crítica, ya que en ella se realizarán las actividades, en las cuales se desarrollarán las actividades planeadas en el proceso de plan de vida y carrera.

6. Retroalimentación:

Para evaluar en forma más objetiva las ventajas que se pudieron haber dado en el desarrollo del proceso, necesariamente debe existir una etapa en la cual se analicen detalladamente las actividades desarrolladas, como consecuencia natural se podría establecer un plan estratégico más detallado y completo de las actividades, contemplando mejoras a lo realizado anteriormente.

El requisito más importante para que resulte exitoso el proceso de plan de vida y carrera es que, los directivos y los empleados estén sensibilizados de la importancia del proceso y en conjunto con la planeación puedan desarrollarse las habilidades y conocimientos en el empleado para el logro de los objetivos.

Los departamentos de personal en las organizaciones que alientan la planeación de carrera, resulta más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajen activamente por obtenerlos. Estos objetivos pueden motivar a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades.

Los programas de planeación de carrera les permiten a los departamentos de personal conocer las necesidades futuras de la organización así como las oportunidades profesionales que ello significará. Además:

- Permite coordinar las estrategias generales de la organización con las necesidades del personal.
- Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción.
- Facilita la ubicación internacional.
- Disminuye la tasa de rotación.
- Satisface las necesidades psicológicas del empleado.

8.3 Pasos o guía para elaborar un plan de vida y carrera

1. Primero, hay que analizar los antecedentes, es decir, hacerse preguntas tales como: ¿Cuál es mi situación? ¿Cuáles son mis fortalezas y debilidades?, éstas u otras preguntas propiciarán una reflexión acerca de dónde se está, los conocimientos que se tienen y partir así de hechos reales.
2. El segundo paso es establecer metas, y aunque en este punto es válido soñar, se debe cuidar que hay que trazar planes factibles. Una meta se piensa tomando en cuenta el contexto personal y lo que se desea.

3. Teniendo claras las metas, se da paso a tomar acciones concretas para llegar hacia ellas. Las acciones deben ser claras y seguir una secuencia lógica.
4. El último paso al elaborar el Plan de Vida y Carrera, se debe determinar un indicador que permita evaluar el avance dentro del plan.
5. “Un Plan de Vida y Carrera bien estructurado permite tomar una decisión ante una oportunidad”.

¿Qué ventajas obtiene el hecho de tener diseñados planes de carrera profesional? A continuación enumeraremos algunas de ellas:

- a. Permite coordinar las estrategias generales y con las necesidades individuales del personal y de los profesionales. Se les puede preparar para los puestos que se prevé va a crear la clave del éxito.
- b. Contribuye al desarrollo de empleados y profesionales con promoción, ya que se puede estimar el talento latente de los recursos humanos.
- c. Facilita la ubicación internacional, si es que la internacionalización forma parte de la política del plan de vida y carrera.
- d. Disminuye la tasa de rotación. Si el personal tiene claro que tiene un futuro en la firma no sentirá constantes necesidades de marchar.
- e. Satisface las necesidades psicológicas del empleado, que puede canalizar sus posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas que le ofrece el plan de vida y carrera. De todas formas, el personal no ha de confiar absolutamente en la iniciativa del programa.

CAPITULO 9. CASO PRÁCTICO: (LA APLICACIÓN DEL MODELO DE PLAN DE VIDA Y CARRERA EN UNA ORGANIZACIÓN TELEFÓNICA)

La aplicación de este modelo es más común en las empresas privadas porque cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de convenio importantes con instituciones nacionales e internacionales que puedan capacitar a su personal y recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos; en cambio las organizaciones públicas tienen diferentes intereses tanto el personal como los directivos, se limitan a lograr los objetivos, en el caso de los empleados solo se preocupan en obtener una plaza, una vez que consiguen lo que quieren se estancan.

Lo más importante para que este modelo sea aplicado en las organizaciones se debe considerar como primer lugar la equidad de Género es esencial para la correcta aplicación de la Cultura de una organización. El modelo genera y refuerza continuamente acciones que promuevan la igualdad de derechos laborales, oportunidades de capacitación y desarrollo entre hombres y mujeres, sin importar edad, raza, posición social o capacidad física.

El compromiso de cada una de las organizaciones con la diversidad favorece la existencia de un ambiente laboral sano y facilita la satisfacción familiar y profesional de todos los asociados.

La aplicación del Modelo de Equidad de Género es responsabilidad de todos. Nuestros sistemas de gestión y evaluación de desempeño que forman parte del estilo de trabajo que hemos escogido se inspiran en este modelo.

9.1 Tomando en cuenta la política de puertas abierta

La comunicación es de suma importancia para la operación de las organizaciones, mantener una actitud de apertura que proporciona a todos los asociados la oportunidad de ser escuchados.

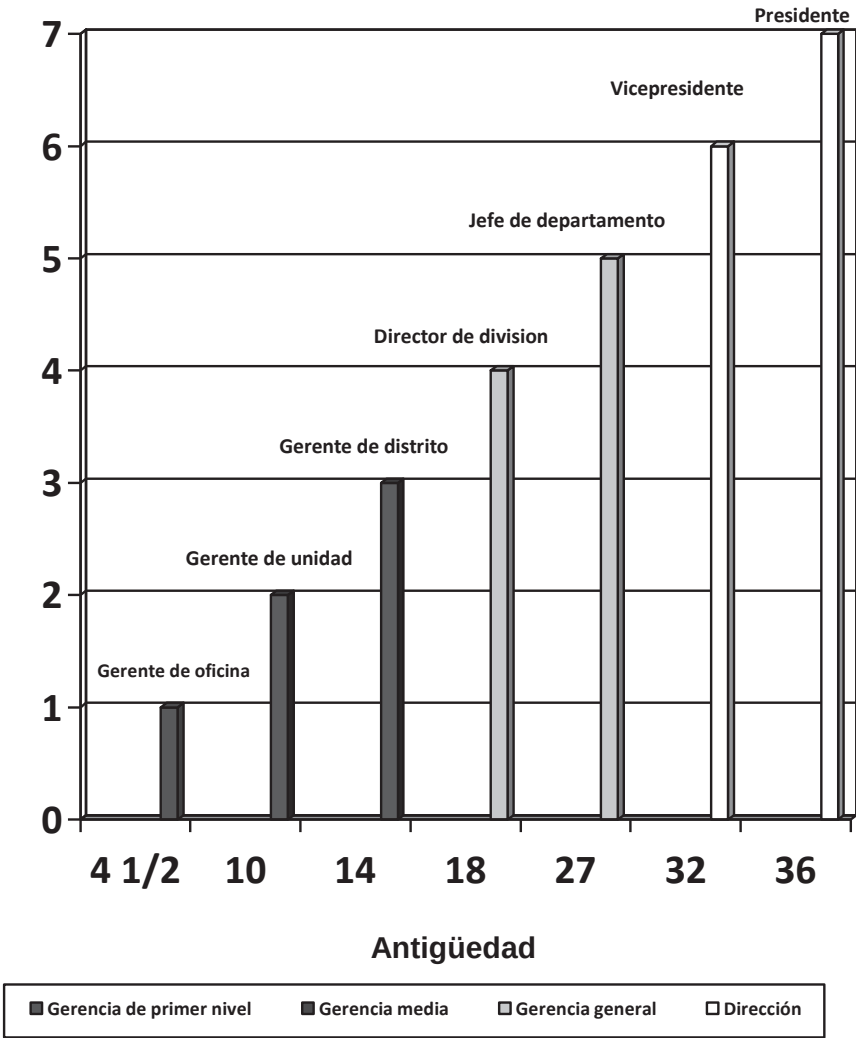
El término “Puertas Abiertas” significa que cuando un asociado tiene una idea, inquietud o queja puede comunicarla directamente a su superior con toda confianza, sin temor a represalias. También tiene la libertad de acudir al siguiente nivel de supervisión hasta obtener una respuesta.

Ésta es una de las formas en que las organizaciones aseguran que todos los asociados sean escuchados y que reciban siempre una respuesta justa.

En esta organización capacita continuamente a sus asociados con metodologías de enseñanza/aprendizaje diseñadas de acuerdo a cada puesto y a la naturaleza del lugar de trabajo.

9.2 “Modelo de trayectoria en la gerencia general en una organización telefónica”

Niveles Administrativos



Se da un ejemplo de una trayectoria de carrera para la gerencia general de una organización telefónica. De acuerdo a con la trayectoria, la duración promedio

de una asignación en el primer nivel de la gerencia es de cuatro años: dos y medio como asistente de planta en la matriz y uno y medio como gerente de una oficina distrital en una ciudad pequeña. Para el decimocuarto año, el gerente promedio debe haber llegado al cuarto nivel gerencial. La asignación en este nivel sería la de gerente de ventas de la división comercial de ventas y operaciones. Obviamente, no todos los gerentes llegan al quinto nivel, mucho menos al séptimo (presidente). A medida que uno se acerca a la parte más alta de la organización, las vacantes se reducen y aumenta el número de candidatos.

RECOMENDACIONES

En definitiva, en las organizaciones de hoy en día, las personas son responsables de iniciar su planeación de desarrollo de carrera. Es decisión de cada empleado identificar sus conocimientos, habilidades, capacidades, intereses y valores, así como buscar información sobre las opciones profesionales a fin de establecer metas y desarrollar planes de desarrollo de carrera profesional.

1. Los gerentes deben de exhortarlos a responsabilizarse de su desarrollo, ofreciéndoles asistencia continua a través de retroalimentación sobre su desempeño y poniendo a su acceso la información sobre la organización, el puesto y las oportunidades profesionales que pudieran ser de interés para el empleado.
2. La organización es responsable de proporcionar información sobre su misión, políticas y planes, así como de ofrecer apoyo para la autoevaluación, capacitación y de desarrollo de los empleados.
3. Tomar en cuenta cuando el desarrollo de carrera da un salto importante la iniciativa individual se combina con la oportunidad para la organización.
4. El programa de plan de vida y carrera benefician a los gerentes al darles mayor habilidad para administrar sus carreras, retener a empleados valiosos, tener mejor conocimiento de la organización y mejor reputación como desarrolladores de personas. Pero sobre todo el inicio de este programa también debe basarse en las necesidades de la organización.
5. Algunas sugerencias o recomendaciones son importantes si deseamos integrar nuevos proyectos de calidad de vida laboral, estos criterios permitirán enfocar al personal de la organización hacia la satisfacción de sus necesidades personales, son puntos esenciales que debe tomar la organización para contribuir al éxito:
 - a) **Remuneración suficiente.** Pagar de manera equitativa por los servicios ofrecidos permite mantener un estándar social, aceptable para vivir de manera honesta y con una buena calidad de vida.
 - b) **Seguridad y bienestar en el trabajo.** Establecer condiciones de trabajo que disminuyan el riesgo de accidentes, enfermedades y daños, la edad establecida en los reglamentos del trabajo es una condición fundamental para el logro de los objetivos asignados.
 - c) **Desarrollo de las capacidades humanas.** Respetar la autonomía y las habilidades múltiples de las personas. La retroalimentación de los resultados de una actividad como una forma de autorregulación.
 - d) **Crecimiento continuo.** Facilitar en el cumplimiento de tareas, los compromisos educativos para mejorar las condiciones del trabajador, con nuevas oportunidades de ascenso, y seguridad en el empleo.

e) Integración social. Buscar un estado de igualdad y equilibrio en la asignación de cargas de trabajo, con mayor apertura interpersonal, y la formación de equipos de trabajo.

f) Equilibrio en el trabajo y la vida. Mantener una distribución equitativa en los requerimientos de trabajo, el programa de trabajo, los presupuestos financieros, los asuntos urgentes y la parte de placer, los viajes, el tiempo libre, el tiempo familiar, sin considerar los frecuentes cambios de ubicación geográfica laboral.

6. Involucrar a los profesionales en las metas de la organización
7. Incentivarlos a imponerse desafíos
8. Abrir espacios a la creatividad y a la comunicación asertiva
9. Incentivar la toma de decisiones, alejando el miedo a cometer errores
10. Enfrentando los problemas con optimismo, sin fatalismos

CONCLUSIÓN

En la actualidad muchos directivos de las organizaciones desconocen los beneficios que proporciona el plan de vida y carrera es por ello que no le dan la importancia que merece y al momento de tomar decisiones únicamente ven por sus intereses, lo cual no está mal, pero serían decisiones más acertadas si se tomaran en cuenta cada una de las circunstancias que pasa una persona en la etapa de la carrera en su conjunto, lo cual no se está practicado para muchas organizaciones.

La falta de aplicación del plan de vida y carrera en algunas organizaciones puede crear ventajas y desventajas, restando competitividad con relación a otras organizaciones que sí lo aplican, debido a que dicho estado permite ver con claridad y certeza la utilización del efectivo, cuánto ingresa y cuánto se utiliza y evaluar qué tipo de actividad es la que genera mayor fuente de ingreso a la organización.

Una carrera es un curso general de acción que escoge una persona para su vida de trabajo. La planeación de carrera es un proceso constante, por el cual el individuo fija objetivos para su carrera e identifica los medios para alcanzarlos. El desarrollo de carrera es el enfoque formal de una organización para cerciorarse de que las personas con las aptitudes o experiencias apropiadas estén disponibles cuando se las necesite.

Las personas cambian de manera constante y, con ello, visualizan su carrera de manera diferente en diversas etapas de su vida. Las organizaciones pueden ayudar a los individuos en diversas formas con su planeación y desarrollo de carrera.

BIBLIOGRAFÍA

- **Administración de recursos humanos.** Jonh M. Ivancevich. 9a Ed. Mac Graw Hill. México 2005. Pag. 448-480
- **Administración de personal y recursos humanos.** William B. Werther, Jr-Heith Davis. 4a Ed. Mac Graw Hill. México 1997. Pag. 264-275.
- **Comportamiento Organizacional,** Stephen Robbins. 3ª Ed. Prentice Hall. México 1996. Pag 737.
- **.Administración de Recursos Humanos.** Maristany, Jaime. Prentice-Hall, 2ª Edición, México 2007. Págs. 397-421
- **Desarrollo Personal y de la Carrera.** Schein, E. En Kolb, David, I. Rubin y J. McIntyre. 6ª Edición Prentice Hall México 2002. Pág. 130
- **Administración de recursos humanos.** R. Wayne Mondy - Robert M. Noe. 6a Ed. Prentice Hall. México 1997. Págs. 300,301,302 y 303.
- **Administración de personal.** Gary Dessler. 6a Ed. Prentice Hall. México 1996. Págs. 366,367,368
- **La Gestión de Recursos Humanos.** Simón Dolan, Randall Schuler y Ramón Valle. 5a Edición. Mc Graw Hill.
- **La Elección Vocacional. Teorías de las Carreras,** HOLLAND, JOHN I. 2da. Edición. Editorial Trillas, S.A., México, México 1978. Pág. 109.
- **"Administración de Personal "**William B. Werther, Jr. y Heith Davis. Ed. Mc. Graw Hill, 4a Edición, México, 1995. Pág. 120.

- <http://es.wikipedia.org/wiki/Enciclopedia>
- <http://es.scribd.com/doc/9290266/Plan-de-Vida>