

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 INTRODUCCIÓN

Salarios altos, buenas condiciones de trabajo, seguros, planes de retiro, programas de compra de acciones, horas de trabajo accesibles, avances tecnológicos, programas de educación y capacitación, parecen ser algunos de los ingredientes necesarios para que una persona se sienta feliz y completa en su trabajo. Pero aún con todos estos beneficios existen muchos empleados dentro de una organización en todos los niveles que no están satisfechos y se encuentran desilusionados con ellos mismos, su trabajo y su futuro (Barkhaus y Bolyard, 1978).

Hoy en día muchas personas buscan más que un trabajo. Persiguen una oportunidad laboral que se aproxime a sus intereses, personalidad y habilidades (Barkhaus y Bolyard, 1978).

En el pasado la palabra trabajo implicaba algo que se tenía que hacer para ganar dinero y poder sobrevivir, no se esperaba que las personas tuvieran que disfrutarlo. Hoy mucha gente quiere tener una “carrera”, eso significa que necesita algo más que un simple trabajo. Tanto las organizaciones como los empleados buscan la forma de aplicar esta nueva tendencia sin saber cómo hacerlo (Barkhaus y Bolyard, 1978).

2.2 RECURSOS HUMANOS

Últimamente investigadores en el área de recursos humanos están haciendo un énfasis en el uso de estrategias de desarrollo del personal para reforzar el

compromiso con el trabajo y los sentimientos positivos del personal hacia él; estas estrategias han carecido de los elementos necesarios y no se han concentrado en la necesidad de controlar el flujo del personal dentro de la organización (Zeffane, Rachid y Mayo, 1994).

“Los recursos humanos son el total de conocimientos, habilidades, creatividad, destrezas, talentos y aptitudes de la fuerza de trabajo de una organización, al igual que los valores, actitudes y creencias de las personas envueltas” (Megginson, 1977, p. 4).

El manejo de los recursos humanos consiste fundamentalmente en hacer un diseño de tareas que aseguren el número exacto de gente en el lugar y momento exacto (Zeffane, Rachid y Mayo, 1994).

Las actividades del departamento de recursos humanos pueden agruparse de muchas maneras, las principales son: planeación, reclutamiento, selección, desarrollo de carrera, evaluación del desempeño, entrenamiento, desarrollo y compensación (Glueck, 1982).

2.2.1 PLANEACIÓN

DEFINICIÓN

“La planeación de Recursos Humanos es el proceso mediante el cual la administración determina cómo la organización debe mover a las personas de su posición actual a la posición que desean” (Glueck, 1982, p. 85)

La planeación de recursos humanos es fundamentalmente un proceso dinámico que lleva un monitoreo y maneja el flujo de personal dentro de una organización para poder alcanzar un equilibrio. (Zeffane, Rachid y Mayo, 1994).

Provee el enlace entre el clima organizacional y la administración de personal. De acuerdo con Glueck (1982, p.86) la planeación de recursos humanos debe contener 4 preguntas esenciales:

1. **¿A dónde se quiere llegar?** Implica el establecer las metas de los recursos humanos que son consistentes con los objetivos y misión de la organización, las condiciones del ambiente externo y los intereses, habilidades y actitudes del personal.

2. **¿En dónde nos encontramos ahora?** Implica (a) un análisis de los empleados actuales, sus habilidades, actitudes, intereses, comportamiento hacia el trabajo, etcétera, (b) un análisis del desempeño del trabajo, (c) el grado en el que el empleado realiza su trabajo.

3. **¿Qué se puede hacer para llegar a dónde queremos desde el lugar en el que estamos?** Esta respuesta involucra el esfuerzo en la toma de decisiones y programación del personal.

4. **¿Qué tan efectivas fueron nuestras acciones?** Implica el monitoreo y la evaluación de los resultados de las actividades del personal.

Desde del punto de vista organizacional, la planeación establece metas u objetivos organizacionales, pronostica el entorno en el cual los objetivos deben alcanzarse y determina el medio a través del cual estas metas y objetivos habrán de lograrse. La planeación determina hacia dónde se dirige la organización y el enfoque general que se utilizará para llegar hacia donde se quiere (Hicks y Gullett, 1987).

Los factores que pueden influir directamente en la planeación de recursos humanos se pueden dividir en dos grandes grupos: primero en fuerzas externas, como lo son los cambios tecnológicos y los cambios en la naturaleza de la fuerza de trabajo y en segundo en fuerzas internas como lo son la edad de la fuerza laboral, productividad y movimiento dentro del trabajo (Zeffane, Rachid y Mayo, 1994).

En la planeación de recursos humanos, la organización tiene la obligación de utilizar las habilidades de su personal al máximo y dar a cada empleado la oportunidad de crecer y desarrollar todo su potencial. Para algunos expertos esto significa que la organización tiene la obligación de mejorar la calidad de vida laboral de los empleados; esto no quiere decir que se necesita mejorar sólo las condiciones del trabajo o se tiene que dar un incremento en el salario, si no que se necesita hacer que las persona desarrollen sus habilidades y las utilicen; hay que comprometer a la persona en su trabajo y hacer que le interese. Se debe proporcionar entrenamiento y guías que permitan a la persona comprometerse y utilizar todo su potencial (Dessler, 1983).

2.3 DESARROLLO DE CARRERA ORGANIZACIONAL

Con el tiempo, el contrato tradicional entre empleado y empleador ha cambiado en muchas formas; ya no se espera que las personas trabajen para una compañía toda su carrera, la lealtad que antes daban los empleados ha ido desapareciendo (Zheng, Yand y Kleiner, 2001).

En la siguiente tabla se muestran una serie de definiciones relacionadas con el desarrollo y planeación de carrera.

TABLA 1

DEFINICIONES

Carrera: Es la secuencia de actividades, comportamientos, actitudes, valores y aspiraciones de la persona relacionadas al trabajo.

Desarrollo de carrera organizacional: Son los resultados de la interacción entre la planeación de carrera individual y los procesos de administración de carrera institucional.

Planeación de carrera: Es un proceso individual deliberado para identificar oportunidades, opciones y consecuencias; sirve para establecer metas relacionadas al trabajo; y ayuda a hacer una programación de trabajo, educación y desarrollo para poder obtener dirección, sincronización y una secuencia de pasos para alcanzar una meta que se tenga de carrera dentro de la organización en la que la persona trabaja.

Administración de carrera: Es un proceso para preparar, implementar y monitorear planes de carrera emprendidos por la persona de manera individual o junto con el sistema de carrera de la organización.

Fuente: Gutteridge y Otte, cfr. Carnevale, A. P., Gainer, L. J. y Meltzer, A. S. (1990). Workplace Basics. The essential skills employers want. Jossey-Bass Publishers, p. 259

Una carrera es más que un trabajo. Las personas dentro de las organizaciones siempre van a tener la preocupación acerca de su vida laboral, de su establecimiento, transición y desarrollo personal. Para poder enfrentar estas preocupaciones, los empleados deben tomar la responsabilidad de obtener educación y desarrollo para poder adaptarse a los cambios (Zheng y Kleiner, 2001).

Desarrollo de carrera “es el ayudar a los empleados a planear una carrera o vida laboral con un significado importante dentro de la organización” (Glueck, 1982, p. 12). “Es una actividad estructurada que ofrece una organización para

su personal con el propósito de incrementar sus conocimientos, capacidades y habilidades que afectan directamente al desarrollo de sus carreras” (Glueck, 1982, p. 344).

El desarrollo en una organización provee una orientación futura en el avance de los recursos humanos. La persona es guiada para poder mejorar sus habilidades, conocimientos, destrezas, actitudes, valores y situación de vida. (Zheng y Kleiner, 2001).

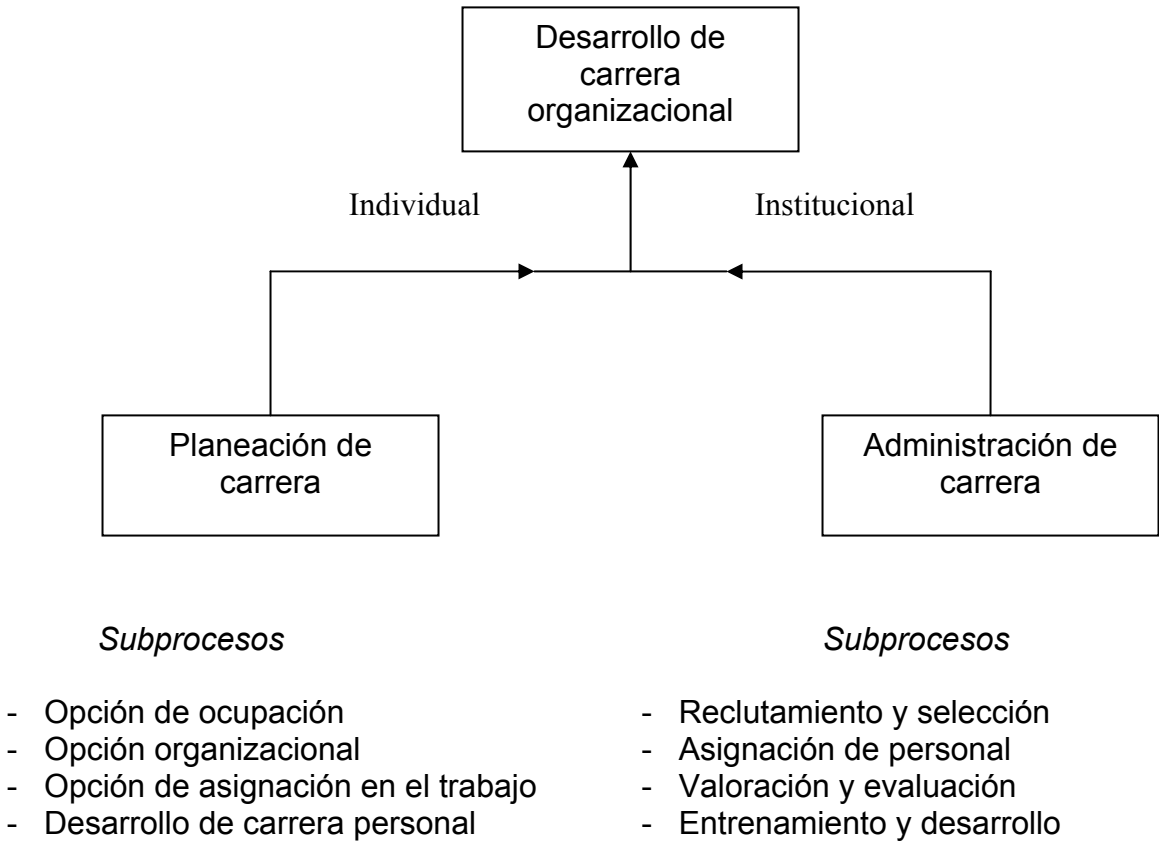
El desarrollo de carrera es un acercamiento formal tomado por las organizaciones para asegurar que las cualidades necesarias y la experiencia están disponibles en el momento que se necesitan; ayuda a las empresas a evitar los daños ocasionados por la obsolescencia de la fuerza de trabajo, y a aumentar la productividad, se ofrecen más oportunidades de desarrollo y aprendizaje continuo a los empleados (Zheng y Kleiner, 2001).

Los resultados deseados de la organización en un programa de desarrollo son el informar al personal acerca de las oportunidades de carrera que hay dentro de ella y el obtener una concordancia entre los intereses de carrera de las personas y las oportunidades que ofrece la organización. Por otro lado los resultados individuales deseados de un proyecto de planeación son que los empleados descubran lo que ellos quieren hacer y que puedan identificar las metas que ellos desean alcanzar (Carnevale, Gainer y Meltzer, 1990). Ver figura

1

FIGURA 1

MODELO DE UN DESARROLLO DE CARRERA ORGANIZACIONAL



Fuente: Gutteridge y Otte, (1983), p. 7 cfr. Carnevale, A. P., Gainer, L. J. y Meltzer, A. S. (1990). Workplace Basics. The essential skills employers want. Jossey-Bass Publishers, p. 259

2.4 PLANEACIÓN DE CARRERA

Para una persona que ha estado en el mismo trabajo durante un largo periodo de tiempo, la planeación de carrera puede significar la oportunidad de ir a una conferencia. Para alguien más, puede significar tomarse un año sabático utilizado para desarrollar un programa ejecutivo o hacer un estudio

independiente. Para otras personas dentro de una organización, puede significar una escalera ascendente en su carrera (Foulkes, 1975).

Muchos gerentes le temen a la planeación de carrera, piensan que ésta puede generar expectativas irreales de promoción en las personas; sin embargo una planeación de carrera es más que un camino a la promoción. La gente quiere crecer, aprender, tener tareas interesantes, disfrutar el trabajo y ser más valiosos tanto para ellos mismos como para la organización (Christie, 1983).

La planeación de carrera se enfoca mucho en el diseño de trabajo, rotación de puestos, promociones, actividades fuera de la empresa, entrenamientos y desarrollo, entre otras cosas (Christie, 1983).

Una planeación de carrera no se utiliza solamente para hacer un pronóstico de oportunidades de puestos de trabajos, también sirve para identificar candidatos potenciales internos y saber el entrenamiento que necesitan para cubrir los puestos vacantes dentro de la organización (Dessler, 1983).

La planeación de carrera se ha vuelto más importante; las personas exitosas serán aquellas que tengan la habilidad de hacer una gran variedad de cosas para poder avanzar hacia delante (Zheng y Kleiner, 2001).

2.4.1 ¿POR QUÉ LAS ORGANIZACIONES SE ESTÁN INTERESANDO EN LA PLANEACIÓN DE CARRERA?

Cada vez más organizaciones se están dando cuenta de que la supervivencia y el éxito dependen de la habilidad de atraer y desarrollar gente que puede ayudar

a incrementar la productividad de la organización, brindándoles oportunidades para alcanzar mayor satisfacción en el trabajo y efectividad; es por eso que se están desarrollando sistemas de planeación de carrera (Miller, 1978).

El interés que se está generando en los programas de planeación de carrera surge de que estos ayudan a que haya un incremento en la productividad de la organización, mejora las actitudes hacia el trabajo y aumenta la satisfacción del personal (Miller, 1978).

Una planeación de carrera provee un proceso de identificación, desarrollo y utilización del potencial del empleado. Cuando la compañía maximiza el uso de sus recursos humanos, tanto la compañía como el personal salen beneficiados, la organización recibe una producción más alta y de mejor calidad, mientras que los empleados se sienten más satisfechos y apreciados (Christie, 1983).

Las organizaciones tienen un interés histórico en la planeación de carrera, pero en el pasado la veían como una responsabilidad administrativa. El gerente tenía la responsabilidad de seleccionar a los empleados que creía que tenían el potencial necesario y organizaba el entrenamiento correspondiente para la preparación del personal. La meta principal era moldear a la persona para que se ajustara a las necesidades de la organización (Miller, 1978).

A finales de los años 50's principios de los 60's se comenzaron a ver las primeras evidencias de cambio en el desarrollo del personal y un nuevo interés en la planeación de carrera. Probablemente esto surgió por los rápidos cambios tecnológicos que hicieron necesario el uso de múltiples carreras mientras que otras desaparecían (Miller, 1978).

En el caso de la industria basada en la tecnología, los ingenieros y los científicos empezaron a notar que el sólo hecho de hacer un buen trabajo no haría que automáticamente tuvieran un movimiento ascendente en su carrera (Miller, 1978).

Los despidos y los cambios en la economía a principios de los años 70's aceleraron la necesidad de tener una planeación de carrera tanto para los empleados como para las compañías (Miller, 1978).

Hoy en día las organizaciones tienen el interés de implementar sistemas de desarrollo y planeación de carrera basado en la necesidad de:

- Mejorar los planes de recursos humanos para asegurar un desarrollo organizacional, supervivencia y éxito de la compañía en el futuro.
- Mejorar la relación entre la persona y su trabajo, incrementar la productividad y reflejar un entendimiento de las necesidades de los trabajadores y así crear un ambiente de calidad en el trabajo que atraiga y recompense a los empleados calificados.
- Entender la ética cambiante del trabajo y los valores sociales que requiere un mundo laboral más participativo en el cual los empleados se convierten en compañeros y son tratados de una manera más adulta.
- Reconocer que existe un aumento en las frustraciones del personal acerca de su carrera pues piensan que su progreso ha disminuido.
- Ser responsable del cambio social ofreciendo a las mujeres y a los grupos minoritarios más oportunidades de crecimiento y desarrollo.

(Miller, 1978, p. 35).

En la tabla 2 se muestran las ventajas de la implementación de un sistema de planeación de carrera y vida tanto para el personal como para la organización.

TABLA 2

VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN DE CARRERA PARA EL PERSONAL Y LA ORGANIZACIÓN

<u>VENTAJAS PARA EL PERSONAL</u>	<u>VENTAJAS PARA LA ORGANIZACIÓN</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Aumenta la satisfacción de las personas. - Hay un desarrollo personal - Aumenta la calidad de vida laboral - Aumenta la motivación de participar en programas de entrenamiento - Provee confianza de tener seguro el empleo por un largo periodo de tiempo - Demuestra interés por parte de la organización en el bienestar de su personal - Se cubren los puestos vacantes con el mismo personal de la empresa - Aumentan sus habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumenta los niveles de productividad - Aumenta los niveles de creatividad - Puede incrementar el rango de efectividad en el trabajo - El personal se sentirá más comprometido con la empresa - Las personas están más dispuestas a identificarse con la organización - Los resultados de las evaluaciones del desempeño del personal son mejores - Los empleados se fijan metas realistas - No se tiene que contratar gente externa para cubrir los puestos vacantes de la empresa - Es una herramienta de motivación - Mejora las actitudes de los empleados hacia el trabajo

Fuente: elaboración propia a partir de Miller D. B. (1978). Career planning and management in Organizations. Advanced Management Journal, pp. 33 - 43

Para poder implementar un programa de planeación de carrera, se necesita: - Dialogar con los empleados para saber cuáles son sus metas, aspiraciones y expectativas dentro de la organización durante los próximos cinco años; las metas de los empleados deben ser realistas y deben coincidir con las metas de la organización. – Mencionar las oportunidades disponibles dentro de la empresa. – Identificar las herramientas que necesitan utilizar los empleados para poder llegar más lejos en su desarrollo y tener más oportunidades. – Identificar planes para el desarrollo y desarrollar un sistema de planeación de carrera para que la carrera de las personas tenga un crecimiento (Zheng y Kleiner, 2001, p. 34).

2.4.2 PRINCIPIOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN DE CARRERA

Barkhaus y Bolyard (1978, p. 52) ofrecen las siguientes perspectivas para ayudar a la gente a poder familiarizarse con la estructura y el proceso sistemático de una toma de decisiones:

- El encontrar una carrera satisfactoria no tiene que ser de manera accidental. Aunque algunas personas han tenido la fortuna de encontrar el trabajo perfecto, otras tienen que recorrer conscientemente diferentes caminos o trayectorias de carrera hasta encontrar la que sea congruente con sus necesidades y metas personales.
- Para la mayoría de la gente, la búsqueda de una carrera satisfactoria es un proceso continuo, que no sucede una sola vez en la vida. Este proceso de aprendizaje abarca la necesidad de entenderse a uno mismo y al mismo tiempo entender las dinámicas y políticas que existen en el mundo laboral.
- El grado de satisfacción de carrera está relacionado directamente con la congruencia entre las necesidades de carrera del individuo percibidas y

las oportunidades que el ambiente del trabajo u organización ofrecen para cubrir esas necesidades.

- El desarrollo personal no es estático. Los adultos pasan por diferentes etapas de vida. Los cambios individuales son tanto positivos como negativos. Esto lleva a un cambio constante de percepciones acerca de la persona misma y del ambiente laboral.
- El mundo laboral se encuentra en un constante cambio. Surgen nuevas carreras y al mismo tiempo otras se extinguen. La función de un trabajo puede cambiar si las necesidades y dirección de la compañía cambian.
- Las necesidades personales, sociales y espirituales se integran con las necesidades de carrera, frustraciones, ansiedades y recompensas de las experiencias de trabajo. Un modelo de planeación de carrera efectivo debe tratar con estas necesidades de la persona por completo.
- Todas las decisiones a tomar de carrera son tentativas. Una vez que se ha tomado una decisión, la persona debe continuar adquiriendo y procesando nueva información para que se pueda tomar la alternativa de quedarse ahí o seguir buscando.
- Aunque los objetivos de carrera deberían buscar maximizar el potencial de la persona y desarrollar nuevas habilidades, la persona debe estar consciente de sus oportunidades de triunfar de una manera realista en cualquier trayectoria de carrera que tomen.

Aunque la responsabilidad de una planeación de carrera recae en el individuo, una carrera en específico no se puede determinar solamente por acciones individuales; la organización juega un papel muy importante en la planeación de carrera, creando nuevas oportunidades de trabajo para los empleados. Es por eso que una planeación de carrera es más efectiva si trabajan de manera conjunta el personal y la organización (Glueck, 1982).

No es fácil la implementación de un programa de planeación de carrera en una organización. Las carreras difieren de una organización a otra, por esto no es posible utilizar el mismo modelo de planeación en todas las organizaciones (Glueck, 1982).

En la tabla 3 se muestran definiciones de los tipos de carrera:

TABLA 3

DEFINICIONES
<i>Carrera individual</i> es la secuencia de experiencias en el trabajo de una persona durante su vida laboral.
<i>Carrera organizacional</i> es un estándar fijo de papeles a seguir, el cual interactúa con el flujo ó movimiento individual dentro de la organización.
<i>Trayectoria de carrera</i> es la secuencia de las posiciones por la cual una organización mueve a los empleados.

Fuente: Glueck, W. F. (1982). Personnel a diagnostic approach. Business Publications, Inc. p. 344.

Grandes y medianas empresas pueden desarrollar un sistema formal de planeación de carrera como parte de una estrategia del personal. En organizaciones pequeñas el administrador del personal trata de conocer a todos los trabajadores, tener contacto directo con ellos y los motiva para que platiquen acerca de sus aspiraciones de carrera dentro de la organización. Con la información obtenida, el administrador puede ayudar a las personas a desarrollar un plan de carrera realista (Glueck, 1982).

La comprensión de los intereses ocupacionales, anclas y habilidades del empleado y su posterior colocación en un área de carrera a la que se ajuste

más, “es una forma de utilizar al personal para ayudar a optimizar el crecimiento y desarrollo del individuo” (Dessler, 1983, p. 374).

Los factores que se deben tomar en cuenta cuando se haga una asignación importante son: evitar el choque con la realidad, ofrecer puestos iniciales que representen retos, proporcionar explicaciones reales del puesto durante el reclutamiento, ser exigente, ofrecer rotación periódica y desarrollo de trayectorias profesionales, evaluaciones del desempeño orientadas a la carrera, fomentar las actividades de planeación de carrera (Dessler, 1983).

2.4.3 PROCESO DE LA PLANEACIÓN DE CARRERA INDIVIDUAL

Para la persona el proceso de una planeación de carrera consiste en: (1) auto evaluación periódica y búsqueda de un auto entendimiento, incluyendo la identificación del concepto de una carrera; (2) Identificar oportunidades; (3) Fijación de metas; (4) Preparación de planes; (5) Implementación de planes (Beach, 1975, p.324).

Auto evaluación periódica: el comienzo de una planeación de carrera es conocerse a uno mismo, ¿Qué clase de persona soy?, ¿Qué habilidades poseo?, ¿Cuáles son mis valores e intereses?, ¿Qué es lo que me gusta y no me gusta hacer?, ¿Cuáles son mis fuerzas y debilidades? (Beach, 1975).

Identificar oportunidades: la persona necesita relacionar sus habilidades, intereses y valores a sus oportunidades de carrera. La organización también debe dar información a los empleados sobre los puestos de trabajo disponibles para que las personas puedan ocuparlos (Beach, 1975).

Fijación de metas: después que las personas han evaluado sus fuerzas, debilidades, intereses y valores y después de haber obtenido conocimiento de las oportunidades que tienen en el trabajo, se pueden fijar metas de carrera realistas. Es decir, establecer metas a corto, mediano y largo plazo. Metas que lleven al crecimiento y que reten a la persona a obtener nuevas habilidades y conocimientos. Las metas deben ser consistentes con las capacidades de cada persona y compatibles con ellas mismas (Beach, 1975).

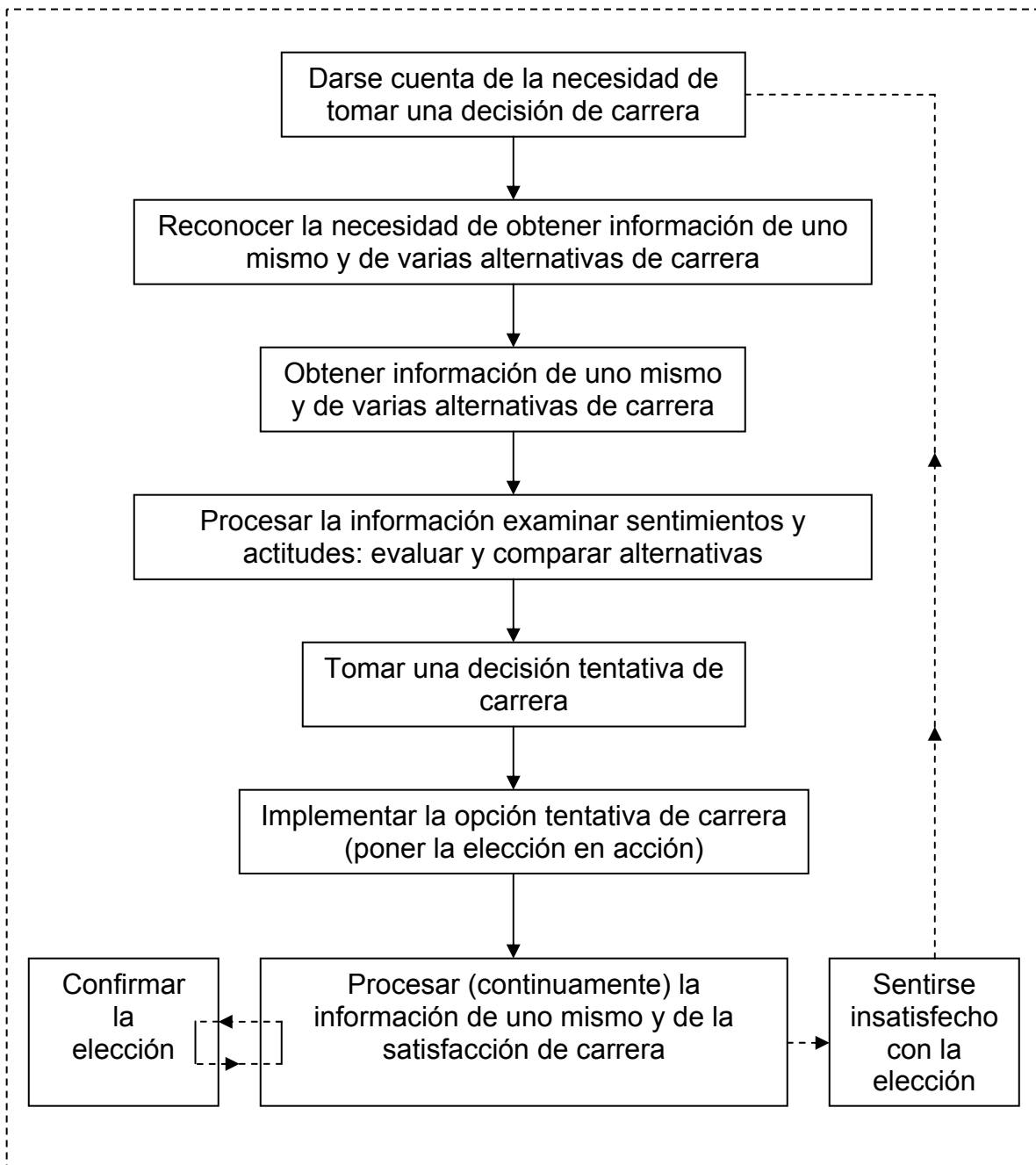
Preparación de planes: los planes deben ser hechos para saber que hacer para poder alcanzar las metas que se han fijado; para esto se necesita la ayuda o consulta de un supervisor o de un miembro del departamento de personal. La planeación debe tomar en cuenta las necesidades, habilidades y experiencias requeridas de la persona para alcanzar sus metas (Beach, 1975).

Implementación de planes: para la implementación de planes individuales se necesita tener un clima organizacional de soporte; esto significa que la alta dirección debe apoyar a todos los demás niveles de la compañía para ayudar a las personas que necesitan guía en el desarrollo de sus carreras. Las acciones que se necesitan llevar a cabo para la implementación de los planes deben incluir proyectos que incluyan tareas especiales, transferencias temporales de puestos, tomar el puesto del jefe inmediato cuando éste se encuentre de vacaciones, contar con entrenamientos, tareas de lectura individual, y clases nocturnas en algunas escuelas o universidades (Beach, 1975).

La mayoría de los programas de desarrollo buscan un acercamiento sistemático que permita a los empleados a participar por completo en el proceso de su propio crecimiento y desarrollo. Para entender mejor el proceso de una decisión de carrera efectiva se presenta el siguiente modelo en la figura 2.

FIGURA 2

MODELO DEL PROCESO DE UNA TOMA DE DECISIÓN DE CARRERA



Fuente: Barkhaus R. y Bolyard C. (1978). Career development: whose responsibility. Advanced Management Journal. P. 54

Este modelo sirve para:

- Reconocer intereses personales, valores, habilidades en el trabajo, características de personalidad y actitudes en relación a las alternativas de carrera y educacionales.
- Entender el cuándo y el cómo tomar una decisión de carrera.
- Darse cuenta del impacto de las experiencias pasadas y presentes sobre la carrera pensada.
- Entender la relación entre las necesidades de vida y la satisfacción de carrera.
- Utilizar de una manera efectiva los recursos de la planeación de carrera y la información.
- Reconocer el valor de las experiencias del presente y del futuro para poder confirmar o rechazar la carrera elegida.
- Entender la relación entre intereses y habilidades, entrenamiento y educación disponible para ocupar ciertas carreras.
- Estar consciente de la experiencia que se necesita para mejorar las oportunidades de obtener la carrera que se desea.
- Desarrollar habilidades de toma de decisiones

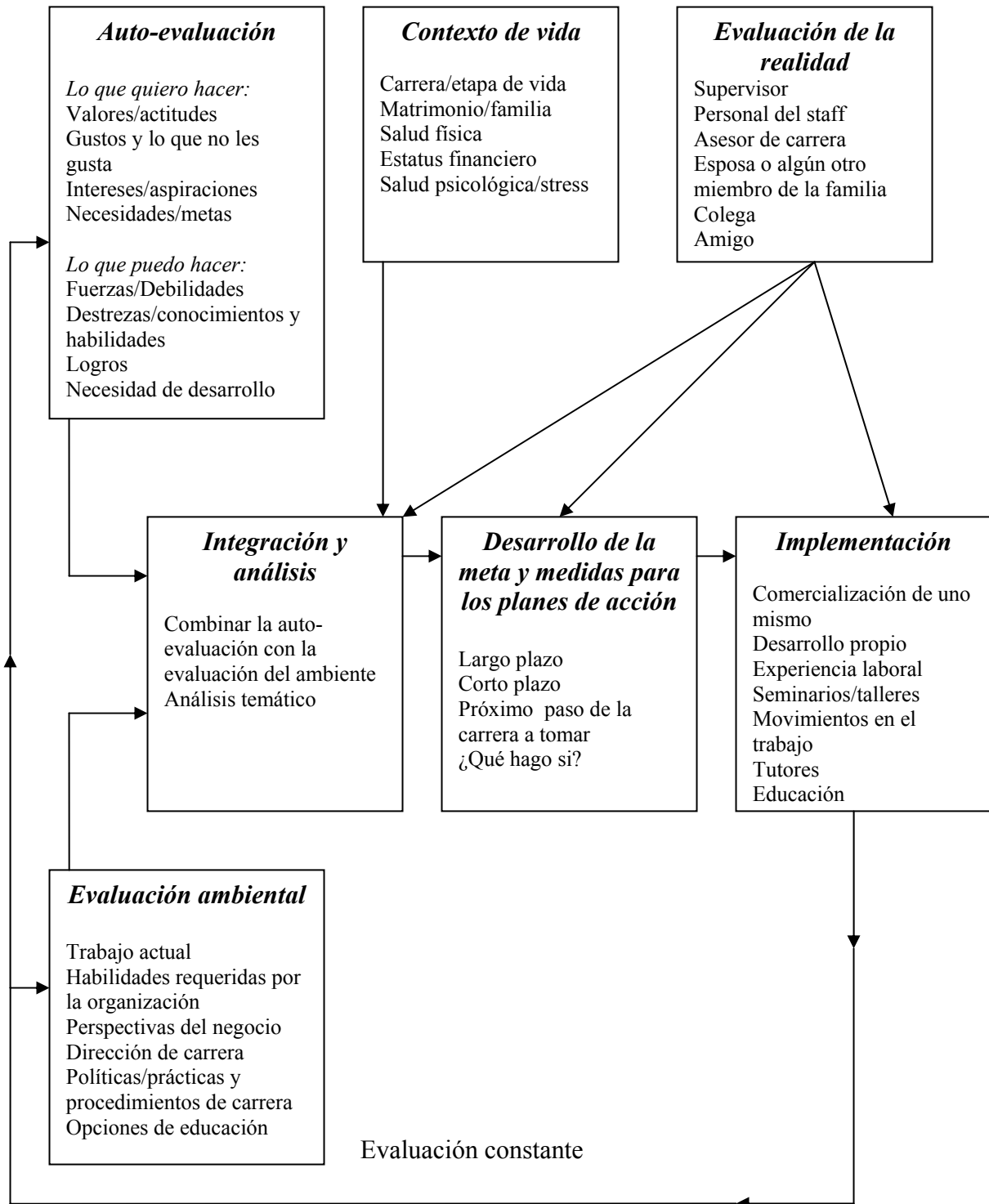
(Barkhaus y Bolyard, 1978, p. 54)

Las técnicas en las que la mayoría de lo empleados necesitan mejorar incluyen la auto-evaluación, la propia determinación, el entendimiento propio y la planeación de carrera (Carnevale, Gainer y Meltzer, 1990).

Algunas partes del modelo de planeación de carrera requieren una elaboración más detallada, ver figura 3.

FIGURA 3

MODELO DE UN PROCESO DE PLANEACIÓN DE CARRERA INDIVIDUAL



Fuente: Gutteridge y Otte, (1983), p. 32. cfr. Carnevale, A. P., Gainer, L. J. y Meltzer, A. S. (1990). Workplace Basics. The essential skills employers want. Jossey-Bass Publishers, p. 259

Primero, aunque la planeación de carrera está enfocada a estudiar si la persona encaja en la organización o no, la mayoría de las actividades de la planeación de carrera también investigan cómo es el desempeño de la persona dentro de un contexto más amplio de su vida (Carnevale et al., 1990).

Segundo, la planeación de carrera para los empleados dentro de la organización es muy diferente a las planeaciones de carrera hechas por los estudiantes o por la gente desempleada. Las diferencias surgen de la necesidad de la organización de maximizar la utilidad de la persona en la empresa (Carnevale et al., 1990).

Finalmente, hay un intento de clarificar cómo una persona puede ligar sus planes de carrera individual con las metas de administración del ámbito organizacional, mediante el uso de algunas técnicas como inventarios de habilidades y puestos de trabajo (Carnevale et al., 1990).

Un programa de planeación de carrera efectivo, tiene que ofrecer varias opciones de actividades que se puedan realizar, para que de esta manera se lleguen a cubrir cada una de las necesidades de los empleados. Para que se pueda diseñar y proveer un entrenamiento de desarrollo de carrera en la organización se requiere el compromiso tanto del empleado como de la organización, evaluación de las necesidades y de las habilidades, conocimiento de los puestos disponibles y de carreras dentro de la organización, dar consejo y evaluar (Carnevale et al., 1990).

También para que un programa de desarrollo de carrera pueda ser efectivo, la organización debe estar dispuesta a proveer tiempo, dinero y otros tipos de apoyo. El apoyo debe venir desde los altos administrativos y supervisores de la organización; si quieren que el programa sobreviva y sea efectivo, el dar apoyo a los empleados es esencial. La participación de la gente

de todos los niveles de la organización en el desarrollo de una planeación de carrera ayudará a que el compromiso sea mayor (Carnevale et al., 1990).

En el proceso de una planeación de carrera “el primer paso es aprender tanto como sea posible acerca de los intereses, aptitudes y capacidades de la persona. Se debe empezar por identificar la orientación ocupacional: realista, de investigación, social, convencional, empresarial y artística. Después se deben identificar las habilidades y clasificarlas de la más alta a la más baja; también se debe identificar en qué etapa de vida se encuentra la persona” (Dessler, 1983, p. 387).

“A continuación se deben identificar las anclas de carrera, que son intereses o valores a los que no se renunciará si hay que tomar una decisión; existen anclas de carrera: técnica- funcional, gerencial, de creatividad, autonomía y seguridad. Y de esa manera se llega al momento de preguntarse qué se desea hacer” (Dessler, 1983, p. 387).

2.4.3.1 ETAPAS DE CARRERA

“Una carrera individual se desarrolla a través de cuatro etapas de desarrollo: exploración, establecimiento, mantenimiento y decadencia” (Glueck,1982, p. 352) ver tabla 4.

El éxito y efectividad de los programas de planeación y desarrollo del personal variará de acuerdo a la etapa de carrera en la que se encuentra la persona (Glueck,1982).

Los administradores de personal deben familiarizarse con las etapas de carrera individual para poder entender mejor las necesidades de los empleados que son de gran importancia en el lugar de trabajo (Glueck, 1982).

TABLA 4
DEFINICIONES DE LAS ETAPAS DE CARRERA INDIVIDUAL

ETAPAS	DESCRIPCIÓN
Exploración	Trata de clarificar e identificar los intereses y habilidades individuales; desarrolla habilidades por medio de programas de educación y entrenamiento y comienza a tomar decisiones sobre los trabajos y organizaciones de interés.
Establecimiento	Esta etapa incluye la negociación exitosa durante el proceso de reclutamiento, aceptación del trabajo, y orientación dentro de la organización; la persona visualiza su futuro dentro de la organización.
Mantenimiento	En esta fase la persona se ha convertido en un miembro importante dentro de la organización; las tareas que la persona realiza son más importantes lo cual ayuda a que se genere mayor conocimiento e incrementa las perspectivas de la persona.
Decadencia	Son los últimos años de carrera del personal dentro de la organización. Comienzan los preparativos para el retiro; se asignan tareas con menos responsabilidades.

Fuente: elaboración propia a partir de Glueck, W. F. (1982). *Career development process. Personnel a diagnostic approach*. p. 350

2.4.3.2 ANCLAS DE CARRERA

Las necesidades de carrera de las personas difieren unas de otras. Existen cinco patrones diferentes de carrera basado en diferentes necesidades a los cuales se les llama anclas de carrera (Glueck, 1982).

Una ancla de carrera es el “interés o valor al que no se renunciará si hay que tomar una decisión” (Dessler, 1983, p. 367).

Según Glueck (1982), las anclas de carrera son las siguientes:

- Ancla de carrera técnica / funcional. Es cuando las personas tienden a evitar tomar decisiones que la conducirían hacia la administración general; en cambio, toman decisiones que les permitirán mantenerse y crecer en sus áreas técnicas o funcionales elegidas. La persona desea continuar en su puesto actual y seguir haciendo lo que sabe y le gusta hacer (Dessler, 1983)

- Capacidades gerenciales. Una posición gerencial de alta responsabilidad es la meta final de las personas (Dessler, 1983). La meta principal para este grupo de personas es desarrollar tres habilidades importantes: capacidad interpersonal, capacidad analítica y capacidad emocional. Este tipo de ancla también incluye :

Seguridad. Los gerentes se visualizan trabajando en las organizaciones que ellos desean, ó solo desean establecerse en un área específica.

Creatividad. Las personas tienen una fuerte necesidad de crear algo que es completamente de ellos, ya sea un producto, compañía o su fortuna personal.

- Autonomía / independencia. Estas personas no se adaptan bien a las circunstancias en las que trabajan, pueden dejar las organizaciones y convertirse en consultores. Su deseo es estar solos y tener su espacio. (Dessler, 1983).

2.4.4 PROCESO DE LA PLANEACIÓN DE CARRERA ORGANIZACIONAL

Desde el punto de vista de la organización, un programa de planeación de carrera ayuda a perfeccionar varios aspectos, como la habilidad para identificar y desarrollar empleados altamente potenciales, ayuda a tener planes de sucesión y a que se lleguen a relacionar los intereses de carrera de las personas con los de la organización, maximiza la productividad y conservación (Carnevale, Gainer y Meltzer, 1990).

El proceso de planeación de carrera es repetitivo y continuo. Este consiste en algunos o todos los siguientes programas, procesos y técnicas:

1. Mecanismos diseñados para ayudar a la persona en su auto evaluación y en el aumento de su auto entendimiento. Esto normalmente se hace con talleres, libros de trabajo y sesiones cara a cara con un asesor de carrera (Miller, 1978). Los libros sirven de guía a la persona para que sepa los pasos que debe ir siguiendo. La persona puede evaluar fuerzas, debilidades, preferencias en su trabajo, fijarse metas para el futuro y comprometerse en varias actividades para avanzar en su carrera. Las *ventajas de usar material* son que la persona progresa individualmente en su propio espacio, es flexible y puede ser aplicado a una gran variedad de ocupaciones o puestos, se puede hacer dentro y fuera del tiempo del trabajo, se anima a la persona a que realice acciones en lugar de sólo planear y la organización decide si desea intervenir el proceso o no (Thornton, 1978).
2. Mecanismos diseñados de oportunidades de comunicación. Esto se extiende a tener listados de aperturas de trabajos, descripciones de carreras y trabajos para las personas y catálogos con títulos ocupacionales (Miller, 1978).

3. Orientación de carreras por medio de entrevistas. Las sesiones de asesoramiento las pueden dar los gerentes, asesores profesionales, especialistas en personal y gente fuera de la organización. El asesoramiento puede ser de gran ayuda para identificar oportunidades, fijar metas, en la evaluación y otras etapas. Un buen asesoramiento ayuda a la toma de decisiones. El rol de asesor es proveer información de carreras y trabajo, así como verificar si las metas de la persona son realistas (Miller, 1978). En las pláticas entre el supervisor y el empleado se pueden discutir las oportunidades de crecimiento que tienen dentro de la organización para los trabajadores, también éstos deben expresar sus intereses, preferencias y metas personales, de no ser así, el supervisor hará toda la planeación y la actividad no servirá de nada (Thornton, 1978).
4. Talleres o actividades educacionales diseñadas para ayudar a la persona a establecer sus metas y planes de acción para un cambio. La principal ventaja de lo talleres es que provee soporte de los colegas para una exploración personal y el individuo es el centro de atención. La planeación de carrera en grupo, ayuda a la persona a ver que los miedos y el no tener una dirección clara son obstáculos de una planeación de carrera que todos enfrentan. Para muchos trabajar en grupo les ayuda a considerar el cambio de una manera más cómoda (Miller, 1978). Los talleres pueden ser programas de medio día o hasta cinco días. Por lo general la persona que imparte el taller no es miembro de la organización (Thornton, 1978).
5. Programas educativos y experimentales que den a la persona conocimientos y habilidades que le ayuden a realizar nuevas actividades y nuevas carreras, o que le ayuden a mejorar su capacidad en su puesto actual (Miller, 1978).
6. Programas de desarrollo organizacional y diseño de trabajo que sirvan para hacer reestructuraciones en el trabajo para mejorar el crecimiento personal y la satisfacción en el trabajo (Miller, 1978).

7. Programas que mejoren las oportunidades individuales para hacer cambios de puesto o trabajo y carrera. Estos pueden ser programas de rotación, transferencias de los empleados, sistemas externos de búsqueda de oportunidades de la organización (Miller, 1978).

Aunque hay mucha diferencia en la duración, estilo y énfasis, son tres técnicas básicas que se deben utilizar para hacer una planeación de carrera. Por lo general los buenos sistemas de planeación de carrera contienen las tres (Miller, 1978).

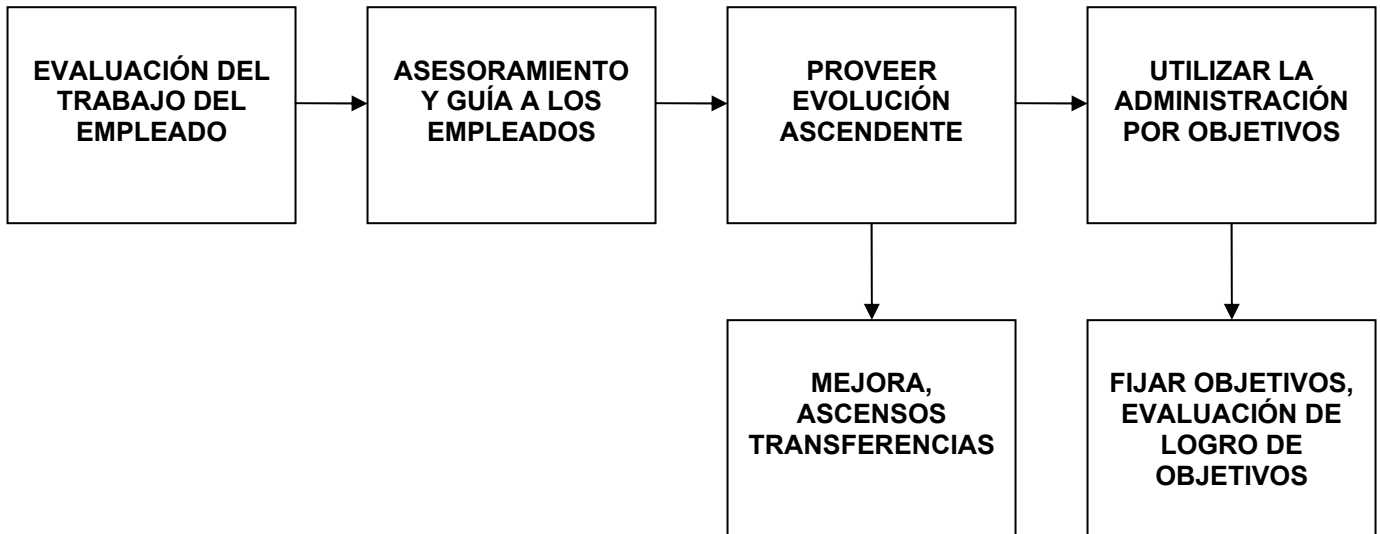
La primera técnica es el auto evaluación independiente. La segunda técnica son las sesiones cara a cara de orientación. La tercera técnica son los talleres. La planeación de carrera no se debe ver sólo como un programa especial puesto en el ambiente laboral, es más exitoso cuando la administración entiende como todos los elementos de un programa de recursos humanos trabajan juntos para crear un ambiente de trabajo positivo (Miller, 1978).

2.4.5 PLANEACIÓN DE CARRERA EN LAS ORGANIZACIONES.

Los programas de planeación de carrera requieren el esfuerzo de los participantes para que pueda haber un buen progreso; ayudan a que la persona tenga control sobre los factores que afectan su desarrollo. La planeación de carrera dentro de una organización se implementa para que la persona tenga la iniciativa de planear, dirigir e influenciar la dirección de su propia carrera para poder alcanzar sus metas profesionales (Thornton, 1978).

En la figura 5 se muestra el modelo de un sistema de planeación de carrera organizacional.

FIGURA 5
MODELO PARA UNA PLANEACIÓN DE CARRERA ORGANIZACIONAL



Fuente: Megginson, L. C. (1977). Personnel and human resources administration. Richard D. Irwin Inc. p. 325

Evaluación del desempeño. Es una de las herramientas principales para mejorar el crecimiento, productividad y desarrollo del empleado. Esta técnica compara el desempeño de las personas y evalúa sus posibilidades de crecimiento. Las evaluaciones son para probar al empleado que ha sido calificado sobre la bases de la organización y muestra los méritos por los cuáles podrían ser promovidos en lugar de pensar que fue por favoritismo (Megginson, 1977).

El sólo hecho de evaluar tiene un importante efecto de motivación en el personal, promueve la iniciativa, desarrolla el sentimiento de responsabilidad e intensifica el esfuerzo de la persona por alcanzar sus metas dentro de la organización. También este proceso además de que mejora el trabajo en equipo, ayuda a que los administradores del departamento de recursos humanos

entiendan más a su personal y le proporciona información acerca de sus fuerzas y debilidades (Megginson, 1977).

Asesoramiento a los empleados en la planeación de carrera. El asesoramiento se da siempre en la relación empleado – empleador, y nunca termina hasta que el empleado deja la compañía. La pregunta no es si dar asesoramiento o no, si no de qué manera lo pueden dar para que las personas puedan encontrar su desarrollo de carrera dentro de la organización (Megginson, 1977).

Proporcionar evolución ascendente dentro de la organización. Esta es la tercera fase en la planeación de carrera. La progresión y el crecimiento por lo general se dan proporcionando mejora, promoción, ascensos y transferencias (Megginson, 1977).

¿Por qué usarla? Los ascensos son factores motivacionales muy fuertes para los trabajadores y por lo mismo la productividad es mayor. Para llevar a cabo los ascensos la organización debe seguir ciertas bases, como antigüedad de la persona, méritos que se refiere a que si la persona tiene la capacidad y las habilidades para realizar el trabajo mejor que otros; o tener una combinación de las 2 (Megginson, 1977).

Mejora, cuando las personas después de un tiempo ya no pueden seguir desarrollando su trabajo, ya que requiere de nuevas habilidades las cuales son superiores a ella, es cuando tiene que haber una mejora en la persona para que pueda ocupar de nuevo su trabajo, esto significa re-entrenar a los empleados para que puedan desarrollar las nuevas habilidades que su trabajo requiere (Megginson, 1977).

Ascensos. Son movimientos de los trabajadores a posiciones más altas, que tienen más responsabilidades, y en las cuales ganan más status o prestigio (Megginson, 1977).

Administración por objetivos. Este método ha tenido éxito en la motivación de los empleados; remarca la importancia del planteamiento de objetivos específicos que los gerentes quieren alcanzar en un periodo y luego se hace la medición del desempeño en relación con los objetivos planteados. El proceso en general es: los gerentes deben plantearse objetivos organizacionales; estos a su vez se convierten en metas para los gerentes que se encuentran a niveles más bajos de la organización; los gerentes en el siguiente nivel desarrollan sus propias metas específicas y se las presentan a sus supervisores para tener una discusión al respecto y ver si son posibles de alcanzar; en un determinado periodo por lo general un cuarto de año, el desempeño de cada subordinado se compara con las metas predeterminadas; se hace una evaluación del desempeño de cada persona y se discute con cada una; algunas pueden ser recompensada financieramente o de alguna otra manera que la organización crea conveniente (Megginson, 1977).

Ventajas y desventajas de este proceso: Ventajas. Desarrolla la necesidad en los empleados de tener una expresión creativa induciéndolos a encontrar mejores maneras de realizar su trabajo; el reconocimiento en función de que tan altas son sus metas y ver hasta que grado pueden alcanzarlas; nuevas experiencias se pueden encontrar desarrollando nuevos métodos para cumplir sus metas y objetivos; la auto estima resulta del reto de fijarse metas y el sentimiento que genera el que las vaya alcanzando. *Desventajas*. Se hace un énfasis en la persona de manera individual no de forma grupal, esto puede hacer que se generen competencias entre los empleados de la organización, puede bajar la producción por la desunión de los trabajadores (Megginson, 1977).

La planeación de carrera a diferencia de una planeación de la fuerza laboral, implica tanto la responsabilidad de el individuo como de la compañía. El progreso de una planeación no implica seguir una dirección en específico, el movimiento de las personas no tiene que ser de manera ascendente forzosamente. El progreso también se puede dar en una mejor integración de las metas profesionales, personales y organizacionales (Thornton,1978).

Las empresas deben adoptar medidas para incrementar la participación de su personal en su propia planeación y desarrollo de carrera. “Algunas compañías empiezan a experimentar con actividades diseñadas específicamente para que los empleados cobren conciencia de la necesidad de planear sus carreras y de mejorar sus decisiones de carreras” (Dessler, 1983, p. 378).

2.4.5.1 ELEMENTOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN DE CARRERA EN LAS ORGANIZACIONES.

Fijación de metas y comunicación. Antes de una planeación de carrera, para que exista un crecimiento individual, la administración debe tener claro hacia dónde se dirige la organización. Este requerimiento se olvida la mayoría de las veces y es necesario para que se pueda implementar un sistema de planeación de carrera (Miller,1978).

Planeación de recursos humanos. Si las personas van a planear su futuro individualmente, entonces la organización debe planear las necesidades futuras de su personal. La organización también debe tener una estrategia de recursos humanos. Por ejemplo, si la tecnología del negocio está cambiando y se necesitan nuevas técnicas y habilidades, la compañía debe saber qué hacer, si dar un nuevo entrenamiento a su personal o contratar gente nueva, si hay crecimiento, estabilidad o una disminución del número de trabajadores que se necesitan, y cómo afectaría esta necesidad. Sólo cuando las organizaciones

cuentan con un plan de recursos humanos se puede apoyar una planeación de carrera individual (Miller,1978).

Ajuste del ambiente. El proceso de planeación de carrera necesita un intercambio adulto, abierto y franco. También debe haber un aumento en el potencial de la persona. Una planeación de carrera próspera dentro de la organización sólo puede desarrollarse en un clima positivo y de apoyo. La administración fija el clima de los recursos humanos con palabras y actos (Miller,1978).

Desarrollo. Entrenamiento y educación deben estar disponibles pues son de gran ayuda en la planeación de carrera, así como cursos que incrementen el conocimiento y las habilidades necesarias para poder enfrentar los cambios que ocurren en el trabajo. El tipo de programas que se deben ofrecer dependen de las necesidades específicas de la organización (Miller,1978).

Evaluación del desempeño e información. Una evaluación del desempeño es necesaria para establecer una base realista en la planeación de carrera. El empleado que no sabe que es lo que la organización espera de él y cómo está realizando su trabajo no puede planear o crecer. Sin embargo es difícil empezar un plan de carrera cuando se le ha dicho a la persona que ha hecho un mal trabajo. Es mejor que las sesiones de planeación y de información acerca de su desempeño, sean por separado (Miller,1978).

Desarrollo organizacional y de trabajo. Muchas de las planeaciones de carrera comienzan con el cambio de trabajo, pero una buena planeación de carrera debe comenzar con el intento de rediseñar la relación del empleado con la organización y la naturaleza de de sus tareas actuales en el trabajo. Durante

un rediseño organizacional, la administración tiene una excelente oportunidad de mejorar la calidad su trabajo (Miller,1978).

Programas, procesos y técnicas. La organización debe desarrollar programas, procesos y técnicas que sean compatibles con las políticas, estrategia y clima organizacional (Miller,1978).

TABLA 5

PREGUNTAS QUE DEBE CONTESTAR LA ORGANIZACIÓN ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE PLANEACIÓN DE CARRERA

- ¿Por qué queremos implementar un programa de planeación de carrera y qué queremos obtener de él?
- ¿A qué grupos específicos del personal se les implementará el programa de planeación de carrera?
- ¿El programa de planeación de carrera se le debe imponer al personal o debe ser de manera voluntaria?
- ¿Cómo identificamos los grupos a los cuales el programa de planeación se les tiene que imponer e identificar a los que tienen que ser de manera voluntaria?
- ¿Cómo se deben repartir las responsabilidades de una planeación de carrera entre los empleados y la organización? ¿Cuánta responsabilidad es para cada uno?
- ¿Cuáles deben ser los componentes del programa?
 - Asesoramiento informal
 - Asistencia
 - Discusiones de carrera
- ¿Cuántos de nuestros recursos (tiempo, dinero y gente) estamos dispuestos a comprometer?
- ¿Quién debe tener la responsabilidad principal de la implementación de un programa de planeación en la organización?
- ¿Cuál es la ayuda necesaria para una planeación de carrera?
 - Libros
 - Manuales
 - Ayuda visual
- ¿Cómo se puede dar el entrenamiento?
- ¿Cómo podemos ligar el programa de planeación con nuestros sistemas de soporte para el personal?
 - Evaluación del desempeño
 - Políticas de promociones y transferencias
 - Programas de entrenamiento y desarrollo
 - Planes de rotación del personal
- ¿Cómo podemos aprovechar las nuevas técnicas (tecnología) en la administración de recursos humanos?
- ¿Podemos responderles de la manera adecuada a los empleados cuyas expectativas son altas?
- ¿Cómo podemos asegurar el tener un seguimiento para aumentar el compromiso y poder determinar el grado del éxito?

Fuente: Moravec, M. (1982), pp. 28-32. cfr. Leap, T. L. y Crino, M. D. (1993). Personnel/Human resource management. Macmillan Publishing Company, p.326

Antes de establecer un programa de planeación de carrera y vida para el personal la organización debe hacer frente a algunas preguntas y les debe dar la importancia que necesitan (Leap y Crino, 1993). La tabla 5 presenta las preguntas.

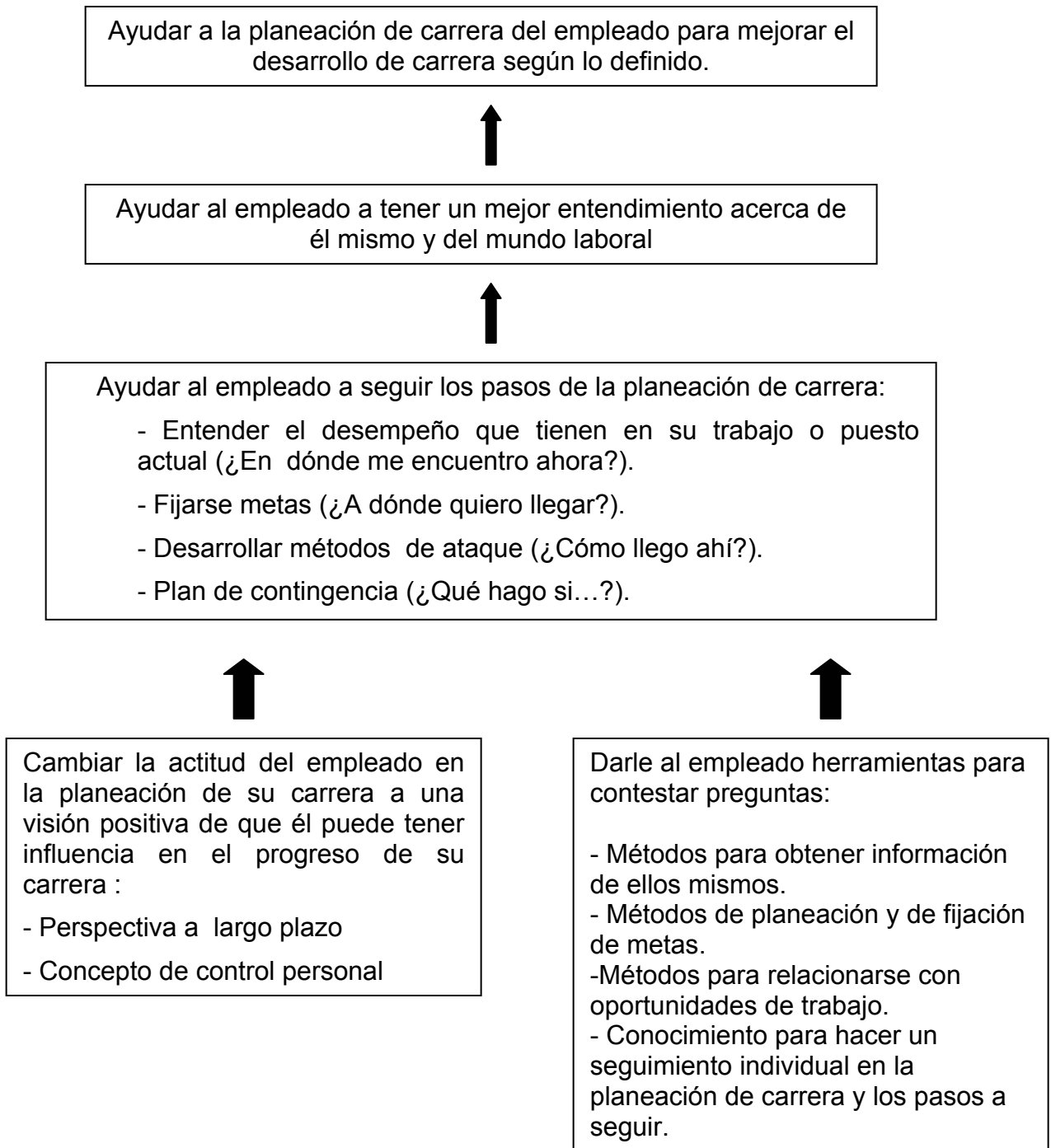
2.4.6 METAS DE UN PROGRAMA DE PLANEACIÓN DE CARRERA ORGANIZACIONAL.

Las metas de un programa completo de planeación de carrera se pueden poner en un diagrama de acuerdo a su nivel de generalidad (ver figura 4). En el nivel más general, el programa debe ayudar a los empleados a mejorar su desarrollo de carrera; ese es el resultado de una secuencia de tareas, misiones y trabajos que llevan a incrementar la responsabilidad de la persona hacia la organización para realizar un trabajo efectivo y satisfactorio (Benson y Thornton, 1978).

Un programa de planeación de carrera satisfactorio primero debe alcanzar o conseguir dos objetivos: debe ayudar a los empleados a conocerse a ellos mismos, y los debe ayudar a incrementar sus conocimientos acerca del mundo laboral. Para poder llevar esto a cabo, los empleados deben: entenderse a ellos mismos y entender su desempeño en el trabajo o puesto actual; fijarse metas razonables para un desarrollo personal y poder tener un crecimiento en su carrera para poder determinar su propio plan; desarrollar métodos para adquirir habilidades e información de un trabajo; planear posibles caminos de carrera (Benson y Thornton, 1978).

FIGURA 4

METAS DE UN PROGRAMA DE PLANEACIÓN DE CARRERA



Fuente: Benson P. G. y Thornton III G. C. (1978). A Model Career Planning Program. Personnel. p. 33

Al final de un programa de planeación de carrera, el personal debe creer en que ellos tienen gran influencia en el desarrollo de sus propias carreras y deben ser capaces de ver la planeación de carrera a largo plazo. También tuvieron que haber adquirido la habilidad de obtener información acerca de ellos mismos, de planear y de fijarse metas, de relacionar sus aspiraciones de carrera con un puesto o trabajo específico, seguir con sus planes de carrera y mantener información para su progreso (Benson y Thornton, 1978).

Un programa de planeación de carrera efectivo debe estar ligado a las necesidades de la organización para que se puedan tener opciones razonables. Las habilidades de los empleados deben ser evaluadas de manera objetiva, deben considerarse sus aspiraciones, y deben ser alentados a crear sus propios planes. El programa de planeación de carrera debe ser apropiado para todos los niveles del personal de la organización, no sólo para las altas posiciones o posiciones gerenciales. Las personas que necesitan ayuda de otras deben de poder obtenerla. Finalmente el programa debe proveer medios a las personas para dar seguimiento a su planeación de carrera y poder asegurarse de que los planes no son abandonados de manera innecesaria (Benson y Thornton, 1978).

2.5 RESPONSABILIDADES QUE SE DEBEN TOMAR PARA QUE EXISTA UN SISTEMA DE PLANEACIÓN DE CARRERA EFECTIVO.

Según Barkhaus y Bolyard (1978, p. 55) La responsabilidad para que exista un sistema de planeación de carrera efectivo la tienen tanto el empleado como la organización.

Responsabilidades del individuo:

- Tener una actitud positiva hacia el trabajo y entender las implicaciones de cumplir personalmente en el trabajo. Al mismo tiempo mantener una

- actitud positiva hacia la empresa en la que se labora y hacia los compañeros de trabajo.
- Trabajar usando todo su potencial mientras se hace un esfuerzo para aumentar el nivel de capacidad. Tratar de aprender lo más posible de todas las experiencias en el trabajo.
 - Escuchar y aprender de los compañeros que tienen más experiencia en la organización. Pero se debe estar dispuesto a tomar riesgos, no se debe tener miedo de expresar las ideas.
 - Evaluar las necesidades personales y aprender lo más que se pueda de todas las experiencias laborales.
 - Tener record de buen desempeño en el trabajo. Desarrollar metas de carrera tanto a largo como a corto plazo y platicarlas con el supervisor.
 - Entender que el cambio es inevitable, no se debe tener miedo a él, si no que se tienen que aprovechar las oportunidades que este ofrece. Estar consciente de que no existe puesto u ocupación que de una felicidad completa, pero hay muchas que ofrecen la realización de la persona.

Responsabilidades de la organización.

- Las organizaciones deben de tener presente que los empleados son el activo más importante. Las empresas deben proveer programas de desarrollo de carrera individual a su personal.
- Las compañías deben evaluar a cada persona para valorar su potencial de movilidad de carrera dentro de la organización, también darle una retroalimentación para que pueda seguir desarrollando su potencial.
- Las compañías deben dar entrenamiento a sus gerentes y supervisores para que tengan más conocimiento acerca de los conceptos de desarrollo de carrera, y así asesorar mejor a los empleados en lo que ellos necesiten para cubrir sus necesidades.

- Se les debe dar a los empleados la mayor experiencia posible en el trabajo para que puedan desarrollar o tener un mejor entendimiento de ellos mismos y puedan desarrollar de esta manera otras habilidades.
- Dar oportunidades a los empleados de planear sus carreras, la organización debe proveer y participar en la educación de programas de desarrollo de carrera.

2.6 MOTIVACIÓN

“La motivación puede definirse como el estado o condición que induce a hacer algo” (Chruden y Sherman, 1999, p. 263).

La satisfacción del trabajador es de suma importancia en el proceso motivacional debido a que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas; la gerencia debe reconocer que la satisfacción es tan importante para la organización como para la persona (Chruden y Sherman, 1999).

En lo fundamental, implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se encuentran fuera de él. Las necesidades se pueden considerar como algo en la persona que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos que él cree que pueden satisfacer sus necesidades (Chruden y Sherman, 1999).

2.6.1 CLASIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES

A. H. Maslow desarrolló una teoría sobre la motivación humana. Organizó o clasificó las necesidades humanas en cinco categorías, ver tabla 6.

De acuerdo con la teoría de Maslow, las necesidades humanas están arregladas de acuerdo con la prioridad mostrada en la tabla; en la parte superior se encuentran las necesidades de estimación y autorrealización, estas necesidades incluyen logros, sabiduría, confianza, independencia, autoreconocimiento y una realización de todo lo que uno es capaz de alcanzar, muy pocas personas obtienen completamente el cumplimiento de estas necesidades superiores (Chruden y Sherman, 1999).

TABLA 6

<p>1.- Necesidades fisiológicas: Agua, comida, aire, reposo, etc., que se requieren para mantener al cuerpo en un estado de equilibrio.</p> <p>2.- Necesidades de seguridad: Tanto en el sentido físico como en el psicológico.</p> <p>3.- Necesidad de pertenecer a un grupo y de amor: Necesidad de atención y actividad social.</p> <p>4.- Necesidad de estimación: Incluye el deseo de autorespeto, de poder, de logros, de suficiencia, sabiduría y competencia, de confianza en la faz del mundo y de independencia y libertad. También incluye el deseo de obtener reputación, prestigio, respeto y estimación de otras personas.</p> <p>5.- Necesidad de autorealización: Es el deseo que siente el hombre de autocumplimiento; la tendencia a estar actualizado con respecto a lo que es él potencialmente. “</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Chruden, H. J. y Sherman, A.W. Jr. (1999). Administración de personal. Compañía Editorial Continental, S. A. de C.V. pp. 264-265

Autorealización: Los incentivos para satisfacer las necesidades en esta categoría general incluyen la oportunidad para lograr una sensación de competencia ocupacional y logro. La competencia ocupacional se refiere a la habilidad de desempeño y al conocimiento por parte del individuo, de lo que es capaz de hacer y no hacer (Chruden y Sherman, 1999).

Herzberg formuló una teoría de satisfacción e inconformidad del empleado, la cual se conoce como teoría de los factores higiénicos y los motivadores. Los estudios de Herzberg indican que las necesidades que se encuentran en la parte superior de la jerarquía de Maslow *autorrealización o autoactualización* son los que proporcionan la base más amplia para motivar a los empleados hacia niveles de desempeño en el trabajo más elevados (Chruden y Sherman, 1999).

Factores higiénicos: política y administración de la compañía, supervisión, relaciones con supervisores, condiciones de trabajo, según Herzberg sirven para eliminar los impedimentos para las actitudes positivas hacia el trabajo (Chruden y Sherman, 1999).

Los motivadores: logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad, progreso, conducen hacia actitudes de trabajo positivas porque satisfacen las necesidades del individuo para su actualización en el trabajo. El hombre tiende a actualizarse en cada área de su vida, y su trabajo es una de las áreas importantes (Chruden y Sherman, 1999).

Ambas clases de factores cubren las necesidades del empleado, pero son principalmente los motivadores los que sirven para producir la clase de

satisfacción y la clase de mejoramiento en el desempeño que está buscando la industria en su fuerza de trabajo (Chruden y Sherman, 1999).

2.7 CONCLUSIÓN

No cabe la menor duda de que el interés de usar sistemas de planeación de carrera en las organizaciones se hace cada vez mayor pues tiene ventajas tanto para la organización como para el personal.

Mientras la persona se sienta mejor en la organización y se encuentre satisfecha con lo que realiza aumenta su actitud positiva, la productividad en el trabajo y su motivación.

Un sistema de planeación de carrera y vida incluye no sólo la experiencia laboral si no todos los aspectos de la vida del empleado. Con este sistema los empleados no sólo se fijan metas a corto y largo plazo, sino que aprenden a seguir un procedimiento de fijación de metas que les permite o enseña a desarrollar su propio plan. Aunque este sistema enseña a la persona a planear por ella misma, para que pueda desarrollar una carrera flexiva, necesita la contribución y la ayuda de la organización.

El hecho de que los empleados desarrollen una carrera dentro de la compañía, muchas veces requiere o implica tener un cambio organizacional, por lo mismo muchas empresas concluyen que un programa de planeación de carrera no es necesario para ellas y no está dentro de sus intereses. Sin embargo, el dejar que los empleados intenten resolver las cosas por ellos mismos y quieran tomar diferentes direcciones en la organización, hace que el personal tome más tiempo desarrollando sus propias metas que ayudando a la

empresa a alcanzar las suyas; si la organización ayuda a su personal a planear sus propias carreras puede ayudar a que se cumplan ambas metas al mismo tiempo.

La planeación de carrera es un elemento importante en la búsqueda de caminos en la organización que puedan responder a las necesidades y metas personales, al mismo tiempo que se pueda desarrollar una compañía más efectiva, lo cual es de suma relevancia porque las personas son de gran importancia para las organizaciones.