

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



PLANEACION Y DESARROLLO DE
RECURSOS HUMANOS

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON
ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

QUE PRESENTA EL SR.

ING. HECTOR RICAÑO CONSEJO

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.
FEBRERO DE 1995

TM

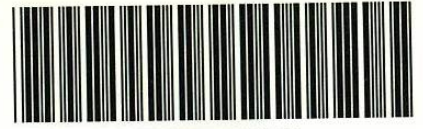
Z5853

.M2

FIME

1995

R5

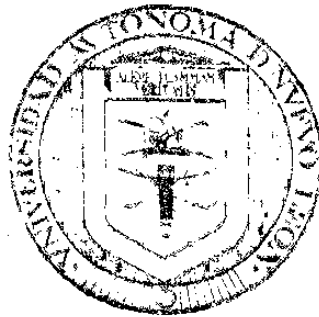


1020070697

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



PLANEACION Y DESARROLLO DE
RECURSOS HUMANOS

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON
ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

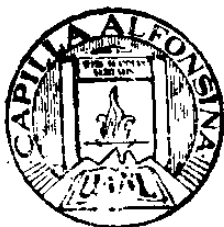
QUE PRESENTA EL SR.

ING. HECTOR RICAÑO CONSEJO

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

FEBRERO DE 1995

TM
258 3
.M2
FILE
1995
RE



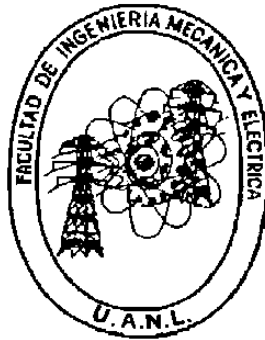
FONDO TESIS

166804

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



**PLANEACION Y DESARROLLO DE
RECURSOS HUMANOS.**

TESIS

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES**

QUE PRESENTA EL SR.

ING. HECTOR RICAÑO CONSEJO

Ciudad Universitaria. Febrero de 1995.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO

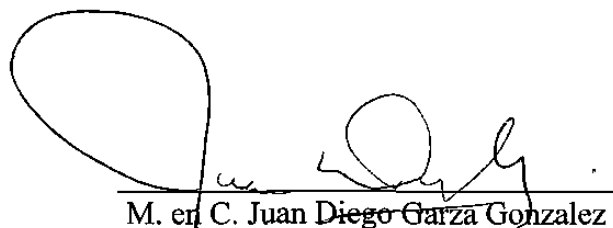
Los miembros del Comité de tesis recomendamos que la presente tesis realizada por el Ing. Hector Ricaño Consejo sea aceptada como opción para obtener el grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

El Comité de Tesis




MBA. Matías Botello Treviño

Asesor



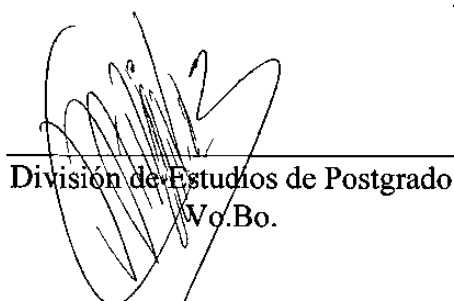
M. en C. Juan Diego Garza Gonzalez

Coasesor



M. en C. Marco Antonio Méndez Cavazos

Coasesor



División de Estudios de Postgrado

Wc.Bo.

San Nicolás de los Garza, N.L. , Febrero de 1995.

**A mi madre, Ciria Consejo, la persona a quien le debo
todo lo que soy. Gracias por enseñarme el camino
y por creer en mí.**

PROLOGO

El presente trabajo pretende ser una propuesta para la administración de Recursos Humanos en la actualidad. Está enfocada principalmente a personas de la iniciativa privada, sin embargo, es posible utilizarla en la administración pública e incluso en instituciones de educación como la Universidad Autónoma de Nuevo León. Es en resumen, una integración de herramientas para la administración de personal; algunas de ellas de frecuente uso en la actualidad, y otras mas que han sido incorporadas y modificadas a criterio del autor de acuerdo a su personal experiencia. Se pretende en fin, un análisis de los conceptos y técnicas esenciales de la administración de personal, presentado en forma amena y comprensible.

Los capítulos de esta tesis estan ordenados de acuerdo a la presentación de los mismos en el diagrama ideal sugerido de la administración de Recursos Humanos. Toda empresa debe contar con un banco de datos conocido como Inventario de Recursos Humanos, para cuando haya vacantes, evaluar si es posible cubrirlas con promociones internas. También, debe estar preparada con potenciales sustitutos administrativos,

sobre todo para los puestos clave, a los cuales debe ir preparando para escalaciones en puestos dentro de la misma. Esto puede implementarse elaborando un plan de Desarrollo de Recursos Humanos, acorde con el plan de Desarrollo Organizacional de la empresa. Es necesario hacer mención que la mayoría de los temas fueron desarrollados pensando básicamente en un estrato de empleados aspirando a un nivel ejecutivo medio, y para ejecutivos de alto nivel. Aunque esto no impide que puedan ser utilizados o adaptados para la administración de personal a niveles no tan altos.

Esta tesis puede ser útil para todas aquellas personas que tienen gente a su cargo, o para aquellos que deseen empaparse de estos conceptos para planear su propio desarrollo de carrera. Está escrita en un lenguaje común y de fácil entendimiento para cualquier persona de nivel profesional, no es necesario estar a un nivel Gerencial para comprender todos los conceptos aquí detallados.

Algunos de las ideas que aquí se describen están basados en la filosofía y políticas de administración de personal de la empresa E.D.S. de México S.A. de C.V. , y otras fueron aportadas por el Departamento de Desarrollo Organizacional de Packard Electric, como las referentes a Desarrollo Organizacional y Plan de Carrera, los cuales estuvieron basados en manuales y publicaciones propias de esta empresa. Cabe mencionar también la valiosa atención brindada por mi asesor el M.B.A. Matias Botello Treviño, y su gran disposición para la elaboración de la presente.

INDICE

Contenido	Pag.
Síntesis	IX
CAPITULO 1. INTRODUCCION	1
Objetivos y metas de la empresa de hoy en dia	2
Conceptos generales	3
Capacitación y desarrollo	4
Trascendencia de la educación	5
Enfoque de sistemas en la integración de personal	6
Factores que afectan al número y tipo de gerentes necesarios	8
Factores que hacen que la administración de personal sea aún más importante en la actualidad	9
Herramientas en la administración de Recursos Humanos	10
CAPITULO 2. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	12
Ventajas y limitaciones del diagrama de inventario	13
Contenido del diagrama de inventario	16
Plan de vida y carrera	18

CAPITULO 3. SUSTITUTOS ADMINISTRATIVOS	22
Etapas en el proceso de la elaboración de los sustitutos administrativos	25
CAPITULO 4. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	27
Las necesidades de desarrollo gerencial más frecuente	28
Administración de la carrera	29
El impacto de personal en la planeación y desarrollo de carrera	29
Etapas en la carrera de una persona	30
Orientación ocupacional	33
Plan Personal de Desarrollo	36
CAPITULO 5. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	38
Conceptos de la actual filosofía y práctica del D.O.	39
Los presupuestos básicos del D.O.	41
El proceso de D.O.	47
CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
CAPITULO 7. CASO PRACTICO	54

Bibliografía	59
APENDICE A. Diagramas	61
Figura 1. Enfoque de sistemas en la integración de personal	62
Figura 2. Diagrama de inventario de gerentes	63
Figura 3. Proceso de desarrollo y capacitación del gerente	64
APENDICE B. Formatos y tablas	65
Figura 1. Plan de vida y carrera.	66
Figura 2. Sustitutos administrativos	67
Figura 3. Elección de orientación ocupacional según Holland	68
Figura 4. Plan Personal de Desarrollo	69
Tabla 1. Necesidades de desarrollo más frecuentes en cada nivel gerencial	70
Glosario	71

SINTESIS.

En el concepto moderno de las empresas la planeación y desarrollo de los Recursos Humanos es uno de los puntos en los que se pone mas énfasis. El crecimiento del personal es parte importante del inventario de activos de la empresa, por ello, preparar al personal es la parte medular de la administración de los Recursos Humanos.

En toda organización, el ciclo de las administración de los Recursos Humanos principia con el deseo del personal para elevarse a un puesto determinado. Si se trata de un puesto de creación reciente se tiene que definir el perfil puesto / persona, este ciclo continua con la búsqueda de candidatos, para lo cual la empresa debe contar con un **inventario de Recursos Humanos**, posteriormente, le sigue el reclutamiento efectivo y el proceso de selección. Una vez seleccionado el candidato procede su contratación . A través de un programa de inducción inicia la persona contratada su proceso de aprendizaje con un programa de entrenamiento en lo que serán sus funciones; cuando ya esta preparado para desarrollar su puesto inicia un proceso de capacitación para un

puesto del nivel superior, durante este proceso la persona contratada esta inmersa en un programa de relaciones laborales para conocer sus obligaciones y sus derechos de acuerdo al tipo de contrato que haya sido aplicado. Ya que se cubrió el puesto, se le fijan ciertas metas las cuales debe de cumplir, y tiempo despues por entrevista directa se da seguimiento a su desempeño. Es recomendable no hacerlo por evaluación, sino por revisión de desempeño, poniendo énfasis en la contribuciones que hizo durante su período de medición.

Una vez que la persona contratada ha sido integrada a la organización empieza su proceso para prepararse para escalar los puestos importantes de la misma, en ese momento se inicia la **Planeación y Desarrollo** para prepararlo para su propio crecimiento. Se elaboran internamente en la organización cartas de reemplazo que en la administración moderna se le conoce como **sustitutos administrativos** con la finalidad de preparar al nuevo miembro de la organización a su escalación interna. Algunas empresas acostumbran preparar programas de mejoramiento de la calidad de vida o calidad en el trabajo para complementar su preparación para futuros ascensos.

Parte importante, son los programas de **Desarrollo Organizacional** en donde ya el individuo perfectamente integrado a la organización se prepara para que en conjunto con los demás miembros de la misma, pueda asegurar su crecimiento como persona y como miembro activo de equipos de trabajo cuya única finalidad es el crecimiento de la organización.

El ciclo de los Recursos Humanos de una empresa termina generalmente con la jubilación aunque algunos prematuramente dejan la organización por voluntad propia o porque no rindieron los estándares fijados por esta.

Esta tesis, plantea todo un sistema integral para la planeación y desarrollo de Recursos Humanos, el que recomiendo llevarse a cabo en su totalidad para aprovechar al máximo las cualidades de cada individuo en beneficio de la empresa, la que premiará a su vez su desempeño sobresaliente, no solo en valor dinero, sino también en desarrollo personal y profesional. Aquí se describen y recomiendan métodos a seguir para un efectivo aprovechamiento del talento humano.

1. INTRODUCCION

El objetivo de esta tesis es mostrar la importancia del factor humano en toda empresa hoy en día y examinar algunas maneras de dirigir al personal para aprovechar al máximo el potencial de ellos en beneficio de la organización. Quiero también, hacer conciencia en la necesidad de toda organización de tener un detallado proceso de administración de Recursos Humanos, basado en distintas técnicas y herramientas de la administración moderna, todas ellas ligadas entre sí como parte de un proceso dinámico completo.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo , evolución y futuro de la misma. El hombre debe ser considerado siempre como el activo más valioso de una empresa.

Toda empresa debe tener una meta clara y un sistema de valores sobre los cuales esta construida la misma. El conocimiento de estos, hace a la empresa una compañía sólida, estable, confiable y respetable tanto para los empleados, clientes, así como accionistas.

Dentro del sistema de valores siempre debe aparecer en primer plano "la gente", ya que ellos son a fin de cuentas la imagen de la compañía hacia el exterior.

Algunos objetivos y metas de una empresa de hoy en día con respecto a la administración de Recursos Humanos podrían ser:

1. Atraer a personal calificado.
2. Llenar las posiciones con los mejores empleados.
3. Retener a sus empleados.
4. Trato igual.
5. Motivar a los empleados, una manera es ofreciendo desarrollo.
6. Recompensar por desempeño sobresaliente.
7. Ofrecer retos.
8. Seguir las regulaciones del Gobierno.

Las organizaciones de éxito conciben a las personas como recursos valiosos a los cuales debe desarrollar, conservar y proteger. Los altos administradores le dedican tiempo y energía a la planeación del progreso la participación de los administradores con que cuentan, y se valen de las políticas de asignación de puestos para favorecer el desarrollo de los nuevos administradores. A los individuos talentosos, se les asigna asesores, se les coloca en programas de rápido avance, se les hace experimentar el ambiente de la alta administración y se les lleva rápidamente a puestos de verdadera responsabilidad.

Uno de los 10 pasos de motivación de la Guía común para Administración de Gente de Diane Tracy, es el ofrecer entrenamiento y desarrollo, ya que así se le da al empleado confianza para alcanzar estándares de excelencia. Un gerente tiene más oportunidad de lograr sus objetivos cuando la gente que trabaja para él, es capaz de alcanzar los estándares de trabajo.

A nivel mundial, las compañías se están percatando que para sobrevivir en el mercado actual tienen que hacer las cosas de mejor manera. La competencia mundial sustentada por un estilo de administración nuevo y más inteligente nunca había sido tan intensa. El nuevo enfoque de la administración está permitiendo a las empresas enfrentarse con un incesante cambio. No solo debe ponerse énfasis en la práctica de técnicas de calidad, sino también en el desarrollo del Recurso Humano, es decir, apoyar a la gente con talento e impulsarla a dar su mejor esfuerzo en beneficio de la compañía. Las relaciones de trabajo entre trabajadores y empresas están siendo reestructuradas; el trabajo del gerente, se convierte en labor de **ayuda** a sus empleados para que su trabajo se efectúe de la mejor manera.

Conceptos generales.

Para evitar problemas semánticos, cabe aclarar oportunamente las diferencias respecto a los términos adiestramiento, capacitación, desarrollo.

El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista, el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

La capacitación tiene un significado mas amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a los empleado, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hombre y consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del caracter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.

Capacitación y desarrollo.

Una de estas formas de ayuda es la capacitación, pero cabe mencionar que existen varios tipos de capacitación. Existe una capacitación para "el hacer", la cual es la más común, generalmente se practica y descansa casi siempre en el adiestramiento. Se refiere al desarrollo de aptitudes y habilidades para poder actuar sobre las cosas. Su objetivo es

la transformación de la materia. Sus condiciones son lo observable, lo cuantificable, lo dominable. Es la capacitación que parece ser mas útil y de resultados más inmediatos.

Existe otra capacitación, la capacitación para " el llegar a ser". Esta se proyecta hacia el desarrollo del hombre, es decir, hacia el perfeccionamiento de su personalidad. Descansa en motivos principalmente éticos. Se refiere, entre otras cosas, a la conciencia de la responsabilidad personal en el trabajo, a la autovaloración de la dignidad humana, al acrecentamiento del sentido del deber y al desarrollo del espíritu de justicia.

Pero existe una más importante, y es la combinación de ambas, la capacitación para "el hacer" y "el llegar a ser", simultáneamente. Se refiere al actuar humano en su convivencia en la empresa. Tiene un doble objeto: el hacer trabajo en conjunto, y el desarrollo del hombre como miembro de grupos, de la empresa y de la sociedad en general.

Trascendencia de la educación.

La educación del hombre debe ser una preocupación social. Debe guiar el desenvolvimiento de la persona en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades. El fin primario de la educación concierne a la persona en su vida personal y en su progreso espiritual. Una sociedad humana, posee en realidad, un conjunto de libertades, obligaciones y derechos, impresos en una ley común para el bien común.

Existen dos grandes enemigos del hombre en su avance moral, social, técnico y profesional:

- La ignorancia
- La obsolescencia

Ser ignorante es estar ciego; es en cierto grado, equivaler a no ser integralmente hombre. En el momento actual, que es de cambios y de adelantos constantes, se necesita más todavía de la función educativa, para mantener al día a la persona y generarle una escala de valores que le permitan convivir armónicamente con sus semejantes.

El segundo gran enemigo es la obsolescencia; aunque guarda gran similitud con la ignorancia, son fenómenos diferentes. La obsolescencia es la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado e inservible; el no estar actualizado es tan dañino como el permanecer en la absoluta ignorancia.

Enfoque de sistemas en la integración de personal.

La forma en que la función administrativa de la integración de personal se relaciona con el sistema administrativo total se muestra en la figura 1 del Apéndice A. Específicamente, los planes de la empresa se convierten en la base de los planes de la organización, que son necesarios para lograr sus objetivos. La estructura organizacional

actual y proyectada determina el número y tipo de gerentes requeridos, es decir, se define el perfil puesto/persona. Estas exigencias se comparan con el talento disponible mediante el inventario de gerentes. Con base en este análisis se se utilizan fuentes internas y externas en los procesos de reclutamiento, selección, colocación, promoción y despidos. Otros aspectos esenciales de la integración de personal son evaluación, estrategia de carrera y, capacitación y desarrollo de gerentes.

La integración de personal, como se ve en el modelo, afecta a la dirección y control. Por ejemplo, los gerentes bien preparados crean un ambiente en el cual la gente, trabajando en grupos, puede lograr objetivos empresariales y al mismo tiempo metas personales. En otras palabras, la integración apropiada facilita la dirección. De modo similar, la selección de gerentes de calidad afecta al control; por ejemplo, impide que muchas desviaciones se conviertan en grandes problemas.

La integración de personal requiere un enfoque de sistemas abiertos. Se lleva a cabo dentro de la empresa, la cual esta vinculada a su vez con el ambiente externo. Por lo tanto, deben tomarse en cuenta los factores internos de la firma, como son las políticas de personal, el clima organizacional, y el sistema de recompensa. Evidentemente, sin recompensas adecuadas es imposible atraer y retener gerentes de calidad. Tampoco debe ignorarse el ambiente externo; la alta tecnología exige gerentes bien capacitados, con alta escolaridad y sumamente expertos. La incapacidad de satisfacer la demanda de tales gerentes puede muy bien impedir que una empresa crezca al ritmo deseado.

Factores que afectan al número y tipos de gerentes necesarios.

El número de gerentes necesarios en una empresa depende no solo de su tamaño, sino también de la complejidad de la estructura organizacional, los planes de expansión y la tasa de rotación de personal administrativo.

La razón entre el número de gerentes y el número de empleados no sigue ninguna ley. Es posible, al agrandar o reducir la delegación de autoridad, modificar una estructura de modo que el número de gerentes en un caso dado aumente o disminuya independientemente del tamaño de la empresa.

La tasa anual de nombramientos para ocupar puestos gerenciales puede determinarse mediante una revisión de la experiencia pasada y las expectativas futuras. El análisis también revelará la importancia relativa de la edad de la jubilación, las vacantes creadas por enfermedad, los despidos y renunciaciones, y la demanda constante de otras empresas por subordinados jóvenes y capaces a quienes la firma a capacitado pero no puede retener.

Aunque la necesidad de determinar el número de gerentes requeridos se ha recalado, es evidente que el número es solo una parte del cuadro general. Específicamente, los requisitos para ocupar los puestos individuales deben identificarse, de tal modo que se pueda escoger a los candidatos mas idóneos.

Factores que hacen que la administración de personal sea aún más importante en la actualidad.

La administración de personal es muy importante para los gerentes, ya que no desea cometer errores al desempeñar sus funciones, como por ejemplo: contratar a la persona equivocada para el puesto, tener una alta rotación de personal, que la gente no de su mejor esfuerzo, que la falta de capacitación limite la eficacia de su departamento, etc.

La administración de personal se hace más importante en la actualidad como resultado de las tendencias sociales, económicas y políticas. Tales como:

La insatisfacción y una nueva fuerza de trabajo. De acuerdo con la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos, el 20% de los empleos en ese país requiere solo una educación media; sin embargo, un creciente número de empleados tienen títulos universitarios. En la medida en que la oferta de graduados universitarios supera lentamente la demanda, un mayor número de profesionales se encontrarán en puestos para los que tienen una mayor preparación que la necesaria. Por lo tanto, el manejo de insatisfacción resultante y el aprender a motivar a una fuerza laboral mejor preparada serán problemas críticos para el futuro. Cabe mencionar que en nuestro país este efecto ha estado presente en los últimos 8 años; cada vez hay más profesionistas en el campo desempeñando puestos técnicos con escaso o nulo desarrollo.

Nuevos estilos de vida. Los hombres y mujeres de todas las edades, pero en especial los jóvenes, parecen estar más interesados en elegir un estilo de vida y una carrera que en tener solamente un empleo. Por ello, el desarrollo de la carrera y la adaptación del trabajo a los estilos de vida flexibles y los intereses cambiantes de los trabajadores serán cada vez más importantes

Cambios en los valores. Hace años se pensaba que la ética en el trabajo motivaba a los empleados a trabajar duro y poner su mejor esfuerzo. En la actualidad se piensa que este compromiso con el trabajo esta en descenso. Si es así, entonces la motivación de los empleados podría convertirse en una tarea difícil.

La necesidad de mejorar el desempeño en el trabajo. En lo que resta de la década, todos los gerentes tendrán que actuar también como personas clave en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

Herramientas en la administración de Recursos Humanos.

Muchas herramientas usadas ampliamente auxilian la función de la administración de Recursos Humanos. Una de ellas es el análisis de puesto, la cual determina que esta hecho para un puesto determinado (tareas, funciones y/o responsabilidades) y que es lo que se necesita hacer (habilidades, conocimiento, herramientas y equipo).

Otra de las herramientas, la cual es la base principal de esta tesis, es el entrenamiento y desarrollo. Específicamente, se usa para enseñar a los empleados y habilitarlos para moverlos a otras posiciones dentro de la organización.

Una herramienta más es la **revisión de desempeño**. Particularmente tiene propósitos de recompensa. Hasta hace muy poco tiempo, se utilizaba la llamada evaluación de desempeño, incluso todavía es la que más se usa, pero, este concepto ha quedado atrás para dar paso a la revisión de desempeño. La diferencia básica entre una y otra, es que la primera estaba basada en metas específicas las cuales tenían que alcanzarse pasara lo que pasara sin tener en cuenta las limitaciones externas que pudieran presentarse a la persona evaluada. Ahora, la revisión de desempeño esta basada en las contribuciones que el empleado puede hacer ya sea a su cliente, su departamento, o su organización en general. Poco a poco conforme pase el tiempo todas las empresas cambiarán a este tipo de revisión.

Durante el desarrollo de la tesis, nos enfocaremos específicamente al area de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos. En los siguientes capítulos se describirán algunos métodos, herramientas técnicas recomendadas para utilizar en el actual ambiente de la industria, su ejemplos correspondientes se incluyen durante el desarrollo de los temas y en el Caso Práctico.

2. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Es común que muchos negocios, e incluso en la mayor parte de las empresas no lucrativas, mantengan un inventario de materias primas y bienes que les permita seguir ejecutando sus operaciones. Es mucho menos común que mantengan un inventario de Recursos Humanos disponibles, particularmente de gerentes, a pesar de que el número requerido de gerentes competentes sea un requisito vital del éxito. Para estar al corriente del potencial administrativo dentro de una firma se puede usar un diagrama de inventario, que es sencillamente el organigrama de una unidad con puestos ejecutivos indicados y codificados en cuanto al potencial de ascenso de cada titular.

La figura 2 del Apéndice A describe un diagrama representativo de inventario. Con un vistazo el contralor puede ver en donde esta en lo tocante a la función de integración de personal. El sucesor del contralor probablemente sea el gerente de contabilidad y esta persona a su vez ya tiene un sucesor listo para el ascenso. A esa persona la apoya a su vez un subordinado que estará listo para ser ascendido en 1 año, pero por debajo de ese puesto hay un individuo que no tiene potencial y dos empleados recién contratados.

El gerente de contabilidad de costos representa el caso demasiado frecuente de una persona que es aceptable, pero que no tiene potencial de ascenso. Obstaculiza el camino de un subordinado a quien se puede promover ahora. Las personas restantes en este departamento representan extremos sin potencial para el ascenso y con un buen potencial. En general, el patrón de la integración de personal en este departamento no es satisfactorio. El gerente de presupuesto y análisis tiene que lograr un gran desarrollo antes de estar listo para una promoción. No hay ningún sucesor inmediatamente ascendible. Y para complicar más las cosas, no existe potencial extra en los dos subordinados restantes.

La fijación de precios de los contratos augura algunos problemas. Su gerente no es ascendible, pero hay un buen potencial en los subordinados.

Ventajas y limitaciones del diagrama de inventario.

1. Proporciona una visión general de la situación de la integración de personal en una organización.
2. Ahora se puede identificar con facilidad a los gerentes que están listos para ser ascendidos. La pronta acción para encontrar un puesto adecuado dentro de la organización puede reducir la propensión de los gerentes a buscar empleo fuera de la compañía.

3. El diagrama también muestra la oferta interna futura de gerentes al indicar quien es ascendible en un año o más.
4. Los gerentes que no se desempeñan satisfactoriamente son identificados y se indica la necesidad de capacitación o reemplazo.
5. Si la organización tiene poca profundidad, pueden iniciarse de inmediato planes de reclutamiento y capacitación para asegurar el suministro de futuros gerentes.
6. Se puede identificar a los gerentes que estan cerca de la edad de jubilarse y pueden hacerse preparativos para su reemplazo.
7. El diagrama facilita la transferencia de gerentes no solo para fortalecer departamentos débiles, sino también para ampliar la experiencia de los gerentes.
8. Se puede identificar e impedir que las personas promovibles sean acaparadas por sus superiores inmediatos, practica bastante común especialmente en las grandes empresas.
9. Los gerentes pueden asesorar a sus subordinados acerca de trayectorias de carreras y señalarles las oportunidades de empleo dentro de la compañía.

A pesar de sus numerosas ventajas, el diagrama de inventario de gerentes también tiene sus limitaciones:

1. El diagrama no muestra a que puesto puede ser promovido el gerente. Si se da una vacante en otra unidad organizacional, la persona que es "ascendible ahora" tal vez no necesariamente sea capaz de desempeñar este puesto ya que puede carecer de experiencias o habilidades requeridas en áreas especializadas. Un gerente promovible en un departamento de producción difícilmente podrá realizar el trabajo del vicepresidente de ventas.
2. Los datos que se muestran en la gráfica no son suficientes para hacer una evaluación justa de todas las capacidades de los individuos. De aquí la necesidad de tener mas información, más adelante se describe la información necesaria que debe registrarse y el formato sugerido.
3. Aunque el diagrama es útil para asesorar a los subordinados, a menudo no es práctico compartir la información con todos los empleados. Por el contrario, solo el gerente de una división o departamento puede disponer de esta información.
4. Lleva tiempo y esfuerzo mantener actualizado el diagrama.

5. Tal vez los gerentes de nivel superior duden de facilitar sus diagramas a otros colegas porque quizá tengan miedo de perder subordinados competentes a manos de otras unidades organizacionales.

Además del diagrama de inventario, es necesario tener más detalles de cada candidato para tener un criterio de selección más amplio a la hora de presentarse una promoción. Por esto, el inventario incluye información para conocer los antecedentes, trayectoria y aspiraciones personales de cada miembro de la organización.

La información contenida dentro de este inventario debe tener cuando menos cada uno de los siguientes puntos, y se obtendrán por entrevista directa con el individuo.

Dichos puntos se refieren a:

1. Preparación académica.- En este punto se describen los títulos ó grados obtenidos de nivel profesional, maestría, doctorado, así como, las fechas en que se obtuvieron, el promedio de calificaciones, y las Universidades que otorgaron los grado académicos. Deberá incluirse una copia de los certificados que avalen todo lo mencionado.

2. Idiomas.- Aquí se mencionan el o los idiomas que se dominan indicando el porcenta de conocimientos comparado contra el 100%. Estos conocimientos deberán incl hablar, escribir, leer y entender, y debera indicarse si estos conocimientos se obtuvieron en instituciones locales, en el extranjero o si fue por desarrollo propio.

3. Experiencia laboral de los últimos 10 años.- Se refiere a los empleos anteriores de la persona en cuestión, los cuales deberán mencionarse a partir del más reciente hacia los anteriores y deberá incluirse la siguiente información:

- a) Nombre de la empresa donde presta o prestó sus servicios.
- b) Puesto desempeñado.
- c) Duración en el puesto.
- d) Nombre del puesto a quien reporta.
- e) Recursos económicos de los es o fué responsable.
- f) Recursos humanos de los es o fué responsable..
- g) Principales logros obtenidos en el puesto.
- h) Causa de separación.

4. Areas a desarrollar en el puesto actual.- Son los puntos considerados como débiles del individuo que pueden ser por falta de preparación académica o experiencia dentro o fuera de la empresa.

5. Plan de vida y carrera.- Un asesor externo se encarga de hacer la planeación de la carrera dentro de la empresa y la planeación de las actividades sociales y económicas al momento de la jubilación del individuo. Esta persona brinda tanto asesoría financiera, como administración del tiempo libre, etc. En algunas organizaciones y dependiendo del tamaño de la empresa, el Departamento de Desarrollo Organizacional se encarga de elaborarlo para sus empleados.

6. Test psicométricos.- Esta herramienta se utiliza para medir el perfil del comportamiento del individuo en el trabajo y la definición del perfil del puesto. También sirve para promociones y transferencias de trabajo a un puesto del mismo nivel, en el que pueda ser productivo. El punto 5, por ser uno de los más importantes se desarrollará a continuación.

Plan de vida y carrera.

El objetivo del plan de vida y carrera es ayudar al empleado a encontrar el sentido que para él tiene en lo personal, familiar y social su trabajo y la necesidad de automotivarse para cumplirlo, proporcionándole herramientas básicas para ello.

El primer paso para la elaboración del plan de vida y carrera es la autoubicación, el saber quienes somos, a donde vamos. El propósito es convencerse que cada uno de nosotros es distinto a los demás, y que somos personas que estamos en constante cambio. Cada uno de nosotros es responsable por lo que hace, tenemos cualidades, defectos, y vivimos en una sociedad.

Con el plan de vida y carrera, se estimula a pensar y analizar la vida presente de cada persona; sus valores, intereses, capacidades, experiencias, con el fin de proyectar objetivos y medios para lograr una vida significativa y feliz.

El proceso que lleva planear la propia existencia requiere como base indispensable una comunicación continua con uno mismo, así como intercambios significativos con otras personas, etc.

En muchas organizaciones se promueve el crecimiento integral de sus miembros, en beneficio propio y de la comunidad, creando un ambiente que permita al individuo elegir, no solo a la persona que es, sino que puede llegar a ser, identificar la dirección que desee dar a la propia existencia y la aportación a la organización en que labora ya que es en ella en la que se proyecta. El plan de vida y carrera trata de analizar nuestra vida con un enfoque optimista y haciendo énfasis en las capacidades de autorrealización de cada uno de nosotros y que incluye: planear actividades a largo plazo para el logro de objetivos, implica autoconocimiento, contacto personal con nuestros propios pensamientos, emociones, valores. Se refiere al sentido amplio de la trayectoria vital, esto es desarrollo social, laboral, educativo y familiar.

Para desarrollar el plan se deben tomar en cuenta ciertos puntos para facilitar su elaboración:

a) Primero hay que plantear unas preguntas:

1. Describir dos o tres actividades o conductas en las que se es hábil.
2. Dos o tres habilidades en las que se necesita más habilidad.
3. Mencionar dos o tres conductas que se desearía dejar de hacer.

4. Dos o tres actividades que se desearía hacer bien.
5. Mencionar dos o tres valores que se desearían conservar.
6. Mencionar dos o tres actividades que querríamos iniciar ahora.

b) Posteriormente se describirán dos o tres proyectos que se tengan en cada aspecto de los siguientes:

1. Familiar.
2. Social.
3. Profesional.
4. Educativo.

c) Una vez que se tienen definidos los proyectos, se analizará para cada aspecto, cual proyecto es más importante y se enumerarán en orden de importancia.

d) Se consolidará la información y se resumirá los aspectos importantes.

e) Se propone establecer actividades a corto plazo para alcanzar objetivos a largo plazo.

Nota: Es importante tomar en cuenta el medio ambiente, la herencia, cultura, etc. que pueden representar limitantes en los cambios deseados.

Así, el plan de vida y carrera quedará conformado con la siguiente información:

I. Situación actual. Una breve descripción de lo que nos gusta, y lo que no; forma de ser, lo que nos agrada hacer, etc.

II. Situación deseada. Planes, metas y objetivos. Que queremos ser, a donde queremos llegar, que queremos tener, etc.

III. Análisis. Identificar cada prioridad establecida, las fuerzas y debilidades con las que contamos, etc.

IV. Planes de acción. Medidas tomadas para aumentar las fuerzas impulsoras, disminuir las debilidades y combinarlas para optimizar la energía y cumplir las fechas de compromiso.

En la figura 1 del Apéndice B se muestra el formato sugerido para llevar las anotaciones del plan de vida y carrera.

3. SUSTITUTOS ADMINISTRATIVOS

Antiguamente se les conocía como cartas de reemplazo. Consiste en tener un sustituto para cada uno de los puestos actuales. Como ya se vió en el capítulo anterior, el diagrama de inventario nos muestra las candidatos más viables a sustituir los puestos superiores, y a su vez, los candidatos para sustituir a las personas que fueron promovidas a los puestos superiores y así sucesivamente. Esto es una cadena, por lo tanto, deben tenerse preparados los sustitutos administrativos mediante lo que anteriormente se le conocía como cartas de reemplazo.

Antes de describir el proceso cabe mencionar los ingredientes básicos que deben tenerse en cuenta para asegurarnos que el candidato es el idóneo para reemplazar a su superior:

1. Códigos de experiencia en el trabajo. Esto es, la descripción y experiencia laboral dentro de la compañía a fin de codificar los empleos actuales y deseados del individuo.

2. Conocimiento del producto. El nivel de familiaridad del empleado con cada uno de los servicios o línea de productos del empleador como un indicador del puesto hacia el cual debe ser promovida la persona.
3. Experiencia en la industria. Es necesario que el individuo conozca las industrias clave relacionadas con su empresa para poder ser promovido a puestos de mayor responsabilidad.
4. Educación formal. Instituciones donde estudio, y grados que obtuvo.
5. Cursos de capacitación. Tanto los que tomó dentro de la empresa, como los tomados con compañías externas.
6. Habilidad en el manejo de idiomas. Aquí se incluye un grado de dominio de cada idioma, así como si el idioma extranjero que más domina es lengua nativa del empleado.
7. Intereses de carrera. Este punto es muy importante, el conocer que le gustaría hacer al empleado en el futuro. Probablemente al individuo no le interese ser promovido al puesto inmediato superior aún cuando este listo para ello, quizá sus intereses puedan ser la promoción hacia otras áreas; si esto ocurre y el empleado es transferido al puesto inmediato superior, lo más probable es que se obtenga de él un bajo desempeño que afecte no solo a su departamento sino también a la compañía.

8. Evaluaciones de desempeño. Es necesario llevar un rastreo del desenvolvimiento del individuo, tomando en cuenta sus habilidades de liderazgo, motivación, habilidades de comunicación, etc. así como un resumen de sus capacidades y deficiencias.

Para la elaboración de los sustitutos administrativos se requiere la colaboración de muchas personas, tanto del personal interno (como supervisores, compañeros al mismo nivel, y personal de otros departamentos que estén en contacto constante con el individuo), personal superior (gerentes de departamento, gerentes de división), así como personal externo (clientes, asesores y proveedores). Esta herramienta se lleva a cabo independientemente que la sustitución se haga a corto, mediano o largo plazo. Es importante mantenerla actualizada, cada vez que haya una promoción deben de reacomodarse los sustitutos administrativos y comenzar el proceso nuevamente, a fin de tener la información lista y disponible para proseguir con las operaciones de la empresa. La importancia de esto radica en que si una persona clave (algún gerente o director de división por ejemplo) llega a faltar a sus funciones ya sea por enfermedad, accidente o incluso la muerte, la empresa no resienta tanto la ausencia y su puesto pueda ser cubierto inmediatamente por el candidato más viable.

El procedimiento de los sustitutos administrativos debe llevarse a cabo por el departamento de Recursos Humanos. Es recomendable no poner esta información en manos de todos los empleados, únicamente de los puestos superiores con el fin de no crear inquietudes entre el personal.

El proceso de la elaboración de los sustitutos administrativos es muy simple, y cabe mencionar que es el antecedente para posteriormente elaborar un plan de desarrollo personal (que es distinto al plan de vida y carrera). La realización de este proceso se obtiene por entrevista directa con los involucrados en él (el empleado y su jefe inmediato superior). Cabe resaltar que se debe tener cuidado a la hora de elaborar las cartas de reemplazo debido a que, como se obtiene por entrevista directa, la mayoría de los puntos aquí señalados son de apreciación, por lo tanto, debe observarse muy bien la relación que llevan los involucrados con el fin de evitar desviaciones que afecten el proceso de desarrollo del individuo y la obstaculización de carrera por parte del jefe. Consta de dos etapas:

1. Apreciación personal . Se le pedirá al individuo que desarrolle dos puntos básicos:

- a) Necesidades de desarrollo para desenvolverse mejor en su puesto actual.
- b) Necesidades de desarrollo para poder sustituir a su jefe.

2. Apreciación del jefe inmediato superior. Se le pedirá al jefe inmediato superior que desarrolle para el empleado en cuestión los siguientes dos puntos:

- a) Necesidades de desarrollo del empleado en cuestión para que se desempeñe mejor en su puesto actual.
- b) Necesidades de desarrollo del empleado en cuestión para que pueda sustituirlo en su puesto.

Una vez realizadas este par de actividades se procede a la consolidación de la información, se registran todos los detalles y posteriormente se elabora un Plan de Desarrollo Personal el cual se describirá a detalle en el siguiente capítulo.

Mencionamos a lo largo del capítulo, que los sustitutos administrativos antes eran conocidos como cartas de reemplazo, pero la diferencia va más allá del nombre. Los sustitutos administrativos trazan toda una trayectoria ideal a seguir para el individuo en cuestión, es decir, no lo preparan únicamente para el siguiente puesto como las cartas de reemplazo, sino que se planea toda una carrera de ascenso hasta dos niveles más arriba por lo menos.

Consultar el Apéndice B figura 2 para ver el formato sugerido de los sustitutos administrativos.

4. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

En este capítulo tocaremos el tema en particular de desarrollo gerencial. El desarrollo gerencial es cualquier intento por mejorar el desempeño actual o futuro de los gerentes mediante la impartición de conocimiento, el cambio de actitudes o el mejoramiento de la habilidades. Se trata de programas internos como lo son los cursos, asesoramiento en el trabajo y rotación de asignaciones, programas profesionales y programas universitarios. El desarrollo gerencial es importante por diversas razones. La principal es que la promoción desde adentro es una fuente importante de talento gerencial. En la actualidad, las compañías deben preocuparse por elevar el nivel de educación y capacitación corporativa, así como los programas de desarrollo, aún cuando recientemente hayan reducido su fuerza laboral.

Un programa de desarrollo gerencial contiene varios pasos, como ya lo hemos visto. Primero, se realiza una proyección organizacional (necesidades), a continuación el departamento de Recursos Humanos revisa su Inventario de R.H., posteriormente se

desarrollan sustitutos administrativos, después y dependiendo de las necesidades se puede hacer una rotación de puestos para que los gerentes tengan más experiencia, para caer en los programas de desarrollo ejecutivo. Considérese más detalladamente los pasos en el proceso de desarrollo gerencial, concentrándonos primero en el trabajo actual, después en el puesto siguiente en la escala de la carrera y, finalmente, en las necesidades futuras a largo plazo de la organización. Estos pasos se describen en la figura 3 del Apéndice A.

Las necesidades de desarrollo gerencial más frecuentes.

Las necesidades de desarrollo mas frecuentes se ilustran en la tabla 1 Apéndice B, para los diferentes niveles gerenciales, ya que cada uno tiene diferentes necesidades de desarrollo. Por ejemplo, las 15 necesidades mas importantes expresadas por quienes estan a nivel de supervisión y gerencia media se centran en capacidades técnicas como la evaluación y calificación de los empleados, la fijación de objetivos, la comunicación y la disciplina. En el nivel ejecutivo, por otra parte, las necesidades de desarrollo se centran en la experiencia general para el negocio como la administración financiera, los presupuestos y las relaciones laborales. Se notará también la creciente necesidad de experiencia para la creación de equipo en los niveles superiores de la administración: "creación de equipo" ocupó el lugar dieciocho para los supervisores, noveno para los gerentes medios, y primero para los ejecutivos.

Administración de carrera.

Dentro de la administración de personal ha habido un énfasis marcado cada vez más en lo que se refiere a la planeación y desarrollo de carrera, en otras palabras, el hincapié en dar a los colaboradores el apoyo y oportunidades que les permitirán formar metas de carrera realistas y cumplirlas. Muchos expertos creen que permitir a los empleados buscar metas de carrera más amplias y realistas debe ser el objetivo principal del sistema de personal en una organización, en parte porque creen que las organizaciones tienen el deber de ayudar a sus trabajadores a desarrollar su potencial total y en parte porque creen que al integrar "las carreras" de los individuos y de la organización, ambos saldrán ganando. Para el empleado, la satisfacción, el desarrollo personal y la calidad de vida en el trabajo son los beneficios más claros. Para la organización los niveles más altos de productividad, la creatividad y la eficacia a largo plazo podrían ser el resultado, ya que la organización contará con un equipo de colaboradores altamente comprometidos que están cuidadosamente capacitados y desarrollados para sus puestos.

El impacto de personal en la planeación y desarrollo de carrera.

Actividades como la planeación, la selección y la capacitación del personal desempeñan un papel muy relevante en el proceso de desarrollo de carrera. La planeación de personal, por ejemplo, puede utilizarse no solamente para pronosticar que

puestos se abrirán, sino para indentificar candidatos internos potenciales y la capacitación que requerirán para cubrir esas posiciones. En el mismo sentido, una organización puede utilizar sus evaluaciones periódicas del empleado no solamente para decisiones de sueldos, sino para identificar las necesidades de desarrollo de los individuos y para asegurar que se cumplen esas necesidades. En otras palabras, todas las actividades de dotación de personal pueden utilizarse para satisfacer las necesidades tanto de la organización como del individuo de manera que ambos obtengan beneficios.

Etapas en la carrera de una persona.

Las carreras de todas las personas pasan por varias etapas, y es importante que se entienda la naturaleza de este ciclo de carrera. Una razón por la que es importante entender la manera en que las carreras evolucionan es que eso puede permitir planear mejor la propia y manejar las crisis ocasionales cuando se presenten. Otra razón es porque puede mejorar el desempeño como supervisor al lograr una mejor perspectiva del comportamiento del subordinado. Las principales etapas por las que atraviesa la carrera pueden resumirse como sigue:

Etapas de crecimiento. Dura desde el nacimiento hasta aproximadamente los 14 años y es un período durante el cual la persona desarrolla un concepto propio al identificarse con otros interactuantes como familiares, amigos y maestros. Hacia el inicio de este

período el desempeño de roles es importante y los niños experimentan con diferentes maneras de actuar; esto les ayuda a formarse impresiones de la manera en que otras personas reaccionan ante diversos comportamientos y contribuye a su desarrollo de un concepto propio único, o identidad. Hacia el final de esta etapa el adolescente empieza a pensar realísticamente en la ocupaciones alternativas.

Etapa de exploración. Es el período aproximadamente de los 15 a los 24 años, durante el cual la persona explora seriamente varias alternativas de ocupación e intenta equiparar estas alternativas con lo que ha aprendido sobre ellas. Generalmente durante el inicio de este período se realizan algunas elecciones tentativas amplias sobre la ocupación. Esta elección se refina en la medida en que la persona conoce más sobre la elección y sobre si mismo hasta que hacia el final de este período se toma una alternativa aparentemente apropiada y la persona prueba empezando a trabajar. Probablemente la tarea más importante que tenga la persona en esta y la etapa precedente es la de desarrollar una comprensión realista de sus habilidades y talentos. En el mismo sentido, la persona debe descubrir y desarrollar sus valores, motivos y ambiciones, y tomar buenas decisiones educativas con base en recursos confiables de información sobre alternativas ocupacionales.

Etapa de establecimiento. Se extiende aproximadamente de los 24 a los 44 años y es el núcleo de la vida en el trabajo de la mayoría de las personas. En ocasiones durante este período, se encuentra una ocupación adecuada ya que el individuo se involucra en

actividades que le ayudan a obtener un lugar permanente en ella. Sin embargo en la mayoría de los casos, este es un período durante el cual el individuo prueba continuamente sus capacidades y ambiciones con relación a las de elección ocupacional inicial.

La etapa de establecimiento comprende tres subetapas. La subetapa de prueba dura aproximadamente de los 25 a los 30 años: durante este período la persona determina si el campo elegido es o no el adecuado; si lo es, seguir adelante, sino, podrían intentarse varios cambios. Aproximadamente entre los 30 y 40 años, la persona pasa por una subetapa de estabilización durante la que se fijan metas ocupacionales firmes y el individuo realiza una planeación de carrera más explícita para determinar la secuencia de sus promociones, cambios de puesto y cualquier actividad educativa que podría parecer necesaria para alcanzar estas metas. Finalmente, entre mediados de los treinta y mediados de los cuarenta, la persona podría entrar a la subetapa de crisis a mitad de carrera. Durante este periodo el individuo con frecuencia realiza una reevaluación importante de sus progresos en relación a sus ambiciones y metas originales. Podría darse cuenta que no va a cumplir sus sueños, o que, al haber cumplido lo que se propuso, sus sueños no resultaron ser como esperaba.

Etapa de mantenimiento. Entre los 45 y 65 años, muchas personas simplemente se deslizan de la etapa de estabilización a esta etapa de mantenimiento. Durante este último período, la persona normalmente se ha creado un lugar en el mundo del trabajo y la mayoría de sus esfuerzos se dirigen ahora a asegurar ese lugar.

Etapa de decadencia.. En la medida en que se aproxima la etapa de retiro, con frecuencia hay un período de desaceleración durante el que muchas personas enfrentan la perspectiva de tener que aceptar niveles reducidos de poder y responsabilidad y tienen que aprender a aceptar y desarrollar nuevos roles como mentor y confidente para personas más jóvenes. Llega entonces el más o menos inevitable retiro, después del cual la persona enfrenta la perspectiva de encontrar usos alternativos para el tiempo y esfuerzo anteriormente dedicados a su ocupación.

Conociendo en que etapa se encuentra cada uno de nuestros subordinados, podemos comprender su comportamiento, y anticiparnos a sus reflejos, podemos predecir su forma de reaccionar. Esto nos puede ayudar a saber administrar mejor el personal. Estas etapas no siempre se cumplen textualmente, en ocasiones encontramos gente muy joven en etapas de establecimiento o mantenimiento, sin que necesariamente sobrepasen los 30 años. Todo esto va a depender de muchos factores entre los que contamos: la motivación, la cultura, ambiciones, expectativas y retos que desee tomar cada individuo.

Orientación ocupacional.

El experto en asesoría de carrera John Holland afirma que la personalidad de un individuo es un determinante importante de las opciones de carrera, y que existen seis orientaciones personales básicas que determinan los tipos de carreras hacia los que las personas se sienten atraídas. Por ejemplo, según Holland, una persona con una firme

orientación social podría sentirse atraída a carreras que requieren actividades interpersonales en lugar de intelectuales o físicas y a ocupaciones como el trabajo social. Con base en investigaciones realizadas con su Prueba de Preferencia Vocacional, Holland señala que hay seis tipos de orientaciones de personalidad básicos.

1. Orientación realista. Estas personas están atraídas por las ocupaciones que comprenden actividades físicas que requieren habilidad, fuerza y coordinación.

2. Orientación hacia la investigación. Estas personas se sienten atraídas por carreras que comprenden actividades cognitivas (pensamiento, organización, entendimiento), más que afectivas.

3. Orientación social. A estas personas les atraen carreras que tienen que ver con actividades interpersonales más que con intelectuales o físicas.

4. Orientación convencional. Estos individuos prefieren carreras que involucran actividades estructuradas y reguladas por normas, así como carreras donde se espera que el empleado subordine sus necesidades personales a las de la organización.

5. Orientación empresarial. A estas personas les atraen carreras que involucren actividades verbales dirigidas a influir a otros.

6. Orientación artística. Las personas en esta categoría se sienten atraídas por carreras que requieren de la autoexpresión, creación artística, expresión de emociones y actividades individualistas.

La mayoría de las personas tienen más de una orientación y Holland considera que cuanto más similares o comparables son estas orientaciones, menos conflictos internos o indecisiones enfrentará el individuo al tomar una decisión de carrera. Para ayudar a ilustrar esto, Holland sugiere colocar cada orientación en la esquina de un hexágono, como en la figura 3 del Apéndice B. Como puede verse, el modelo tiene seis esquinas, cada una de las cuales representa una orientación personal. De acuerdo con la investigación de Holland, cuanto más cerca estén dos orientaciones en esta figura, más compatibles son. Por lo tanto, las categorías adyacentes son muy similares, mientras que las que están diametralmente opuestas no. Holland cree que si las orientaciones número uno y número dos de una persona quedan lado a lado, será relativamente fácil escoger una carrera. Sin embargo si las orientaciones resultan ser opuestas, podría experimentarse una gran indecisión en la toma de decisión de carrera debido a que los intereses de la persona la llevan a tipos de carreras muy diferentes.

Plan Personal de Desarrollo.

Después de haber definido la orientación ocupacional, haber identificado en el diagrama de inventario la posible siguiente posición del individuo, después de haber hecho las entrevistas para sustitutos administrativos, se procede entonces a hacer el Plan

de Desarrollo Personal basado en toda la información obtenida anteriormente con las demás herramientas.

El formato de el Plan de Desarrollo Personal sugerido se muestra en la figura 4 del Apéndice B. Este plan debe contener los siguientes conceptos:

1. Nombre del empleado.
2. Fecha de elaboración del plan.
3. Metas a corto plazo (1 año o menos).
4. Metas a largo plazo (2 a 5 años).
5. Fuerzas que contribuirán al éxito futuro.
6. Areas que requieren atención para el éxito futuro (áreas de oportunidad).
7. Acciones a tomar para lograr las metas futuras.

En la última sección es donde se define todo aquello que se necesita para tener el desarrollo previsto, esto incluye: cursos técnicos, cursos profesionales, cursos administrativos (todos ellos internos o externos), actividades extra (viajes de trabajo, asignación a proyectos especiales, etc), planes de estudio en universidades, etc. Todas las acciones a tomar deben estar definidas claramente, ser específicas, y deben tener un responsable de su cumplimiento (que puede ser el empleado o el jefe), así como una fecha límite para que esta se lleve a cabo.

Hasta aquí, el individuo cuenta ya con su futuro planeado, y es responsabilidad de él mismo vigilar el cumplimiento de todo a fin lograr los resultados esperados. El empleado debe conocer perfectamente su plan de vida, administración de carrera y plan de desarrollo. La información de los sustitutos administrativos debe manejarse únicamente a los más altos niveles, no es recomendable que los empleados tengan acceso a esa información.

5. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación debe dar una visión universal básica y desde luego, orientar los programas haciendo hincapié en los puntos específicos y necesarios para desempeñar eficazmente su puesto. Es un medio formidable para encauzar al personal de una empresa logrando una auténtica automotivación e integración en la misma. Dos son los fines básicos de la capacitación: 1) Promover el desarrollo integral de la persona y así, el desarrollo de la empresa, y 2) lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

Los cursos de capacitación no son el único ni el mejor medio para obtener una información que indique la existencia de problemas y la necesidad de tomar decisiones oportunas para el cambio. Las reuniones periódicas de ejecutivos y colaboradores para este fin son un medio de inestimable valor. Debe buscarse, en este caso, la integración del grupo para obtener buenos resultados. En forma simple, se puede decir que diez

cabezas piensan mejor que una, de manera que la creatividad que se obtiene en reuniones de este tipo es de inapreciable valor.

También ayuda el establecer una política de comunicación y puertas abiertas, por la cual, aquel colaborador, no importando su nivel y especialidad, que sea testigo de alguna anomalía, tenga personalidad suficiente para dar testimonio de ella y, si viene al caso, proponer el medio de solución.

Si hablamos de personal involucrado y comprometido con la empresa, debemos aceptar que todos los colaboradores son parte del equipo de trabajo y que, a la vez, son todos responsables del funcionamiento total de la empresa. Esto hace mas dinámico, responsable y valioso el concepto de organización. El ambiente de las empresas debe ser cada vez más abierto y que permita una mayor automotivación, creatividad y comunicación efectiva.

En términos generales, los conceptos de la actual filosofía y práctica del desarrollo organizacional se asientan en:

- Es necesario mantener vivos los valores de la organización; si estos no existen se deben crear.
- Es posible cambiar el ambiente organizacional, aumentar la producción y la satisfacción simultáneamente.

- Las personas deben ser consideradas como seres humanos y se debe dar especial atención a su crecimiento, desarrollo y satisfacción en el trabajo.
- Todas las personas tienen algo con que contribuir y deberían ser escuchadas.
- Se puede confiar en la gente; es más seguro que hagan las cosas bien.
- Si la gente ayuda a tomar decisiones, se siente más involucrada y hay más posibilidad de éxito.
- Comunicación efectiva y oportuna a los colaboradores; ello los involucra y compromete más con la empresa.
- Debemos preocuparnos por relacionar la productividad y la satisfacción humana.
- Es muy importante ser flexible en este mundo cambiante.
- Lograr un ambiente en que pueda haber satisfacción en el trabajo, se generen medios para la automotivación y se planteen retos para el desarrollo personal y del equipo de trabajo.
- Se ve a la organización en su relación con el ambiente que la rodea.
- La organización debe aceptar influencias de todas direcciones. Debe ampliar sus horizontes y tomar en cuenta a los empleados y a los cambios que estamos viviendo.
- Por último, hacer una planeación de tipo sistema abierto.

Las organizaciones y las personas que en ellas están incluidas cambian continuamente. Nuevos objetivos se establecen, mientras que los viejos son reestructurados y modificados; las personas salen de la organización o cambian de cargos; nuevas personas son admitidas; los productos sufren alteraciones profundas; la

tecnología avanza inexorablemente. Las personas también se desarrollan, aprenden nuevas cosas, modifican sus comportamientos y actitudes, desarrollan nuevas motivaciones, crean nuevos problemas. El término **desarrollo es un cambio planeado**.

El Desarrollo Organizacional (DO) se basa en los conceptos y métodos de las ciencias de comportamiento, ve la organización como un sistema global y se compromete a mejorar su eficacia a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en procesos y estructura organizacionales.

Los presupuestos básicos del Desarrollo Organizacional.

El concepto de DO está unido a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización a los procesos de cambio. Para conocer el DO es necesario conocer sus presupuestos básicos:

a) Concepto de organización. Es la coordinación de diferentes actividades de contribuciones individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. Toda organización actúa en determinado medio ambiente; como su existencia y su supervivencia dependen de la manera como se relaciona con ese medio, se deduce que debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracteriza el medio en que opera. Cabe mencionar algunas diferencias entre las características del concepto típico de organización y el enfoque de DO:

- Énfasis y exclusividad individual	- Énfasis en las relaciones en los grupos
- Relaciones de tipo autoridad-obediencia	- Confianza y creencia recíproca
- Una rígida adhesión a la delegación es una responsabilidad dividida	- Interdependencia y responsabilidad compartida
- División del trabajo y supervisión jerárquica rígida.	- Participación y responsabilidad multi-grupal
- La toma de decisión es centralizada	- Amplio comportamiento de responsabilidad y control
- Solución de conflictos por medio de represión, arbitramento y hostilidad	- Solución de conflictos mediante negociación o solución de problemas.

b) Concepto de cultura organizacional. La única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura. Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de relaciones típicas de determinada organización. Todo ese conjunto de variables debe ser continuamente observado, analizado e interpretado.

c) Cambio organizacional. El mundo moderno se caracteriza por constante cambio y exige una capacidad elevada de adaptación como condición básica de supervivencia. El DO es una respuesta a los cambios. Los cambios científicos, tecnológicos, económicos, sociales, políticos, etc. alcanzan e influyen el desarrollo y el éxito de las organizaciones en general. El proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas

que crean la necesidad de un cambio en alguna parte. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a las organización. Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambio de valores sociales y nuevas oportunidades o limitaciones en el ambiente (económico, político, legal y social). Las fuerzas endógenas que crean necesidad de cambio estructural y comportamental provienen de la tensión organizacional: tensión en las actividades, interacciones, sentimientos o resultados de desempeño en el trabajo.

d) Necesidades de continua adaptación y cambio. El cambio organizacional debe ser planeado. Todos debemos ser agentes de cambio.

e) La interacción organización-ambiente. Estos dos aspectos están en continua e íntima interacción. Una de las cualidades más importantes de una organización es exactamente su sensibilidad y adaptabilidad: su capacidad de percepción y adaptación ante el cambio de estímulos externos.

f) La interacción individuo-organización. Toda organización es un sistema social. El DO parte de una filosofía acerca del hombre: el ser humano tiene aptitudes para la productividad, las que pueden permanecer inactivas si el ambiente en que vive y trabaja es restrictivo y hostil. Si hacemos de la organización un ambiente capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, estos podrán crecer y encontrar su mayor satisfacción y autorealización para la consecución de los objetivos de la organización.

g) Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales. El DO parte del presupuesto de que es plenamente posible por lograr que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización, en un plan en el que el trabajo sea estimulado y conlleve posibilidades de desarrollo personal.

h) Objetivos de cambio. Existen dos clases, los estructurales y los comportamentales. En el primero, se refiere a la estructura de la organización así como a los sistemas formales de flujo de trabajo y directrices. Se clasifican de la siguiente manera los principales elementos de cualquier estructura organizacional, para determinar los objetivos estructurales en un programa de cambio:

- Distribución de las funciones por medio de la organización. Agrupación y relaciones verticales y horizontales de trabajo entre las funciones.
- Relaciones verticales y horizontales de autoridad.
- Relaciones de subordinación.
- Proceso de comunicación/decisión (inputs, feedback, toma de decisiones).
- Directrices, reglas de decisión o líneas que unen el desempeño de las funciones a la estrategia general y a los objetivos de la empresa.
- Sistemas de incentivo formal (plan de compensación, beneficios, incentivos, bonificaciones y criterios de promoción).

El segundo, los objetivos comportamentales, se refiere a los objetivos que están relacionados con el fenómeno humano. Estos se subdividen en los siguientes elementos:

- El individuo (incluye creencias, valores, actitudes, capacidad, satisfacción, etc).
- Relaciones interpersonales.
- Comportamiento grupal (cohesión, objetivos informales, líderes, etc.).
- Comportamiento intergrupalo.

Cabe mencionar que esos no son todos los objetivos que rigen una empresa moderna. En forma sistemática, el autor José Antonio Fernández Arena acepta tres categorías de objetivos para cualquier empresa:

1) Objetivos de servicio. Dirigido a consumidores o usuarios; buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.

2) Objetivo social. Dirigido a:

- Colaboradores; buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa.
- Gobierno; cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.
- Comunidad; actividades de buen vecino y miembro de la localidad.

3) Objetivo económico. Dirigido a:

- Inversionistas; pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

- Acreedores; liquidación de intereses y principales a los que complementan la estructura financiera de la empresa.
- Empresa; reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución.

Desarrollo organizacional es un programa educacional a largo plazo, orientado para mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización, en particular, a través de una administración más colaboradora y efectiva con la cultura de la organización, con la asistencia de un agente de cambio, y con el uso de la teoría y la tecnología pertinentes a la ciencia del comportamiento organizacional.

Argyris enfatiza en la renovación y revitalización organizacional: "En el corazón del desarrollo organizacional están los aspectos de vitalidad, energía, actualización, activación y renovación de las organizaciones a través de los recursos técnicos y humanos". Gardner, refiriéndose a la autorenovación organizacional, destaca la necesidad de evitar la decadencia y senectud organizacional, recuperando la vitalidad, creatividad e innovación, mejorando la flexibilidad y adaptabilidad, estableciendo condiciones que fortalezcan la motivación individual, el desarrollo y la realización, así como los procesos de cambio, acorde con los propósitos.

Los elementos esenciales de cualquier esfuerzo de DO son: la orientación a largo plazo, la admisión de esfuerzos para la mayor eficacia global de la organización y no

simplemente para una parte de ella, y los pasos de diagnóstico y de intervención son desarrollados conjuntamente entre los gerentes de línea y el consultor.

El proceso de DO.

El proceso de DO básicamente consta de tres etapas, más adelante se dará la secuencia recomendada y desglosada para una intervención de DO, pero por lo pronto conoceremos los conceptos básicos. Esas etapas son:

1. Recolección de datos: consiste en la determinación de la naturaleza y disponibilidad de datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. La recolección y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles de D.O. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos o subsistemas y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.

2. Diagnóstico organizacional: está enfocado, principalmente, al proceso de la solución de problemas. Del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación. Se trata de identificar preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos. Se verifican también las estrategias alternativas y los planes para su implementación.

3. Acción de intervención: es la fase de implementación del proceso de D.O. La acción de intervención puede hacerse por medio de entrenamiento de la sensibilidad, desarrollo de grupos o de polémicas intergrupales, etc. Esta es la fase de acción planeada del proceso de DO. Ya el acto de obtener datos y diagnosticar es una manera de "intervenir" en el sistema, ya que puede provocar un profundo impacto en la cultura organizacional. En esta fase de la acción, se selecciona cual es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. La acción de intervención no es la fase final del DO, ya que este es continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

En un sentido más amplio, y de manera desglosada, el siguiente método es el sugerido para una intervención de Desarrollo Organizacional. Es importante aclarar que los aquí descritos son los puntos que a sugerencia de un servidor deben de llevarse a cabo en la secuencia mostrada, aunque muchos autores las clasifican de distintas maneras. Muchos de estos puntos están contemplados dentro de los procesos universales de consultoría en DO, los cuales pueden consultarse para obtener mayores detalles, en esta tesis, recomendamos únicamente los pasos a seguir.

1. Contacto con el cliente. Este puede ocurrir de varias maneras, puede ser planeado o no. La manera y tiempo en que se lleva a cabo, puede afectar la relación cliente/asesor e impactar en los resultados finales. Existen tres conceptos que se deben de cuidar: **el tipo de contacto**, que es la manera como se dan las cosas, y puede ser formal, informal,

primario o secundario; **conducta asumida**, como puede ser: cauteloso, intruso, fuerte, empático, analítico argumentador, etc. ; y **la conducta personal**, como son: persuasivo contento, consistente, afectivo, amistoso, etc.

2. Contrato con el cliente. Tiene la finalidad de darle formalidad al proceso de intervención, y básicamente debe contener los puntos de cualquier contrato formal, de entre ellos y como mínimo especificar los siguientes: partes involucradas, servicio, actividades generales, propósito, programa propuesto (calendarizado), acuerdos, firmas.

3. Etapa de preparación. Esta parte consta básicamente de dos subetapas: la primera es la presentación del problema por parte del cliente, y la segunda es la recolección de datos.

4. Análisis de los datos. El cual también consta de dos pasos como son: la interpretación, y la redefinición del problema, .

5. Planeación. Esta es la etapa de la generación de la estrategia y las acciones a tomar. Una herramienta de buen uso en esta etapa son los juntas retroalimentación.

6. Intervención e implementación. Es la manera directa de ejecutar el plan de desarrollo expuesto en el punto anterior. Debe ser calendarizado y llevado a cabo en la secuencia que fue diseñado el plan de acciones.

7. Análisis de resultados. Consiste en la recolección de datos nuevamente después de haber implementado el plan. Sirve para medir la efectividad de las resoluciones tomadas. Aquí se determina si la intervención tuvo el éxito esperado, si es clausurable, o si debe estar en continua ejecución para darle seguimiento.

8. Renovación y/o seguimiento. Cuando el proceso se ha terminado, es necesario que las parte involucradas, llamense cliente y asesor, estén de acuerdo en finiquitar la intervención, renovar el contrato ya existente o intervenir en un problema diferente.

9. Clausura.

Durante el desarrollo del caso práctico en el capítulo 7, se mencionarán los puntos tratados del proceso de DO sugerido.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El factor humano es la pieza clave de toda organización, de ahí depende el desarrollo, evolución y futuro de la misma. Debido a esto, es importante cuidar, proteger, desarrollar y preparar a los empleados prometedores. El beneficio es mutuo. El empleado "gana" al obtener un buen desarrollo y una mejor calidad de vida, aspectos que son por demás motivantes; y la empresa "gana" por tener personal capacitado y adecuado para el desarrollo de cada puesto, y por estar preparada en caso de movimientos internos repentinos.

Las necesidades de un auténtico desarrollo integral del ser humano y de la sociedad reclaman que la educación, en todos los planos, ocupe el lugar más importante dentro de los objetivos a nivel nacional e internacional; pues la gran mayoría de los problemas fundamentalmente morales, sociales, políticos y económicos, son problemas de educación y es ella la clave para solucionarlos. Nunca como ahora, es necesario un manejo científico de la educación, es decir, un plan sistemático y organizado en cada

empresa, y ... porque no? en cada país, en cada familia y en cada persona, que desarrolle y oriente actitudes hacia el bien común.

La creciente conciencia de la importancia en la calidad de vida en el trabajo, apoya los conceptos y la tesis aquí presentados; conciencia que también significa una nueva orientación y nuevos retos para todos los gerentes. Para los gerentes de línea, significa que las habilidades técnicas analizadas tendrán que aplicarse con un ojo puesto en la motivación y el otro, en mejorar la calidad de vida en el trabajo de subordinados, los cuales cada vez deben estar mejor educados y conscientes de su carrera. Para los gerentes de personal staff, significa una participación más directa en la relación jefe-subordinado; más coordinación de la evaluación, selección y desarrollo; una creciente influencia con los gerentes de línea para capacitar a los jefes, rediseñar puestos, cambiar los sistemas de recompensas, etc.

Algunos de los términos, además de la planeación y desarrollo de Recursos Humanos, que más se utilizarán en el futuro son: la compensación por contribuciones, las relaciones con el personal, la comunicación y las oportunidades iguales de empleo; todos ellos son sin duda factores clave para el éxito de la organización.

La mayor recomendación, es el aplicar todos los conceptos aquí mencionados como un sistema integral para que den los resultados adecuados. Si las herramientas sugeridas son aplicadas en forma individual, las ventajas obtenidas pueden estar limitadas. También es

importante mencionar, que un sistema integral de planeación y desarrollo de Recursos Humanos como el que aquí se presenta no funciona por sí solo, se requiere de un gran esfuerzo y la constancia de mucha gente involucrada para mantener actualizada toda la información del mismo. Al haber promociones, jubilaciones, o despidos, se reinicia el proceso con la información adecuada de acuerdo a los movimientos efectuados.

La planeación y desarrollo de Recursos Humanos representa un papel importante y lleno de retos para todo el personal de liderazgo en la organización, tanto para los gerentes de personal como para los gerentes de línea o staff.

7. CASO PRACTICO

Antes de comenzar, es necesario hacer advertencias sobre algunos puntos que se observarán durante el desarrollo de este tema. El presente fue desarrollado con la asesoría del profesor MBA. Matias Botello Treviño en una empresa local; debido a la naturaleza de los datos manejados y a petición del Director General, no es posible revelar la información práctica que se obtuvo, solo se hará una descripción general del proceso y algunas observaciones que ocurrieron durante el desarrollo del mismo; incluso, el nombre de la empresa también ha sido cambiado. Es importante mencionar que el proceso aún esta corriendo, por lo que los resultados globales no será posible obtenerlos sino hasta dentro de algunos meses. Este texto está escrito en tercera persona para facilitar su lectura y comprensión, de esta manera no se incurrirá en confusiones.

Se analizó la empresa Fibras de México, en donde se requería urgentemente, a manera de ver del autor, un estudio de la administración de los Recursos Humanos. El contacto inicial se realizó de manera informal, es decir, como resultado de una

interacción fuera de la relación estructural entre el cliente y el asesor. Con el fin de mostrar confianza, el consultor adoptó una conducta cautelosa, pero mostrándose a la vez interesado y analítico mientras se desenvolvía el caso (vease contacto inicial en el proceso de DO capítulo 5). El acuerdo al cual se llegó con el cliente, fue de que permitiría el acceso a la información y otorgaría las facilidades de implementación, siempre y cuando el consultor mantuviera la confidencialidad del asunto.

Para comprobar la teoría sobre la necesidad de implementar un estudio de administración de Recursos Humanos, se aplicó una encuesta de clima organizacional y el resultado indicaba que la rotación de los ejecutivos de nivel medio con aspiraciones a ocupar puestos de nivel gerencial era percibido como muy alto; también se determinó que había una mala planeación y desarrollo de Recursos Humanos, ya que los encuestados mencionaron que se traía personal de fuera para ocupar los puestos claves creando con esto un disgusto general y una insatisfacción en el ambiente de la empresa (véase Etapa de preparación en el proceso de D.O.).

Se propuso que se hiciera un inventario de Recursos Humanos para conocer en forma detallada la capacidad y el potencial del Recurso Humano de la empresa (referirse al capítulo 2).

La alta dirección, ante el resultado de la encuesta decidió implementar el programa propuesto en esta tesis pero con la condición de que se incluyera un plan para la

sustitución administrativa (referirse al capítulo 3) por lo menos de los puestos clave de la organización porque en realidad el traer gerentes de fuera estaba implicando costos muy altos en su entrenamiento y desarrollo para adecuarlos a las necesidades de la empresa.

Se presentó un programa el cual incluyó: un inventario de Recursos Humanos, un plan de sustitutos administrativos y se agregó un plan completo de desarrollo de Recursos Humanos, claro que el costo de la implementación de estos planes y programas representa un monto elevado ya que no puede ser implementado por una sola persona porque (como se mencionó en la tesis) para que se haga un estudio completo, debe de hacerse una descripción precisa de los puestos y un programa de revisión de desempeño; lógicamente los gerentes de nuevo ingreso al principio se opusieron argumentando: primero el alto costo, y segundo, el tiempo que se requiere para elaborar e implementar un programa de esta magnitud.

Después de varias negociaciones se aprobó el proyecto, y el primer paso consistió en iniciar el levantamiento de inventario de Recursos Humanos.

Se creó una nueva carta organizacional en donde se mostró el tiempo de permanencia de los más importantes miembros de la organización (el director de la empresa intervino para marcar los puestos que a su juicio eran clave en la organización), y donde también se señalaron las personas que mencionaron en una entrevista personal su frustración porque no tenían la oportunidad de ocupar puestos de mayor nivel por su falta de preparación y por las preferencias de sus jefes.

Una vez terminado el inventario el cual tomó un tiempo aproximado de tres meses (marzo, abril y mayo), esta información fue presentada al comité gerencial, y dieron el visto bueno para iniciar la siguiente etapa.

Con los resultados del inventario en cuanto a las áreas en las que el personal encuestado se sentía débil (o sea, se encontraba un área de oportunidad), se procedió a corroborar la información con sus jefes. Esta información dió pie a preparar el plan previo de desarrollo que requerirían para convertirse en candidatos a sustitutos administrativos.

Los candidatos que mostraron una proyección positiva por sus capacidad de aprendizaje y su potencial para ocupar un puesto de mayor nivel, se convierten en los sustitutos administrativos idóneos (capítulo 3).

Aquí se inicio otra etapa (véase Desarrollo de R.H. capítulo 4), que consiste en un programa de desarrollo que se adecua a cada candidato dependiendo del gerente de la áreas a las que pueden sustituir. Ejemplo: si el candidato tiene potencial para sustituir a un vicepresidente de ventas o de producción se le elabora un programa que vaya más allá de la gerencia que sustituirá para encaminarlo a la vicepresidencia - esta es la ventaja del concepto moderno de sustitutos administrativos, ya que con las anteriores cartas de reemplazo solamente se les prepara para subir un nivel, y en este caso se les prepara para subir dos o mas niveles.

Los resultados del proyecto fueron aprobados por el comité gerencial y para sorpresa del consultor, solicitaron que se les preparara a los miembros de este comité un plan de sustitutos administrativos para que los que tuvieran potencial pudieran aspirar a la presidencia de la compañía.

Cabe mencionar que se utilizaron las herramientas que se proponen en esta tesis para llevar a cabo el proyecto mencionado, pero con las limitaciones que otorga el hecho de ser la primera intervención en esta materia para el consultor, aunque fue asesorado por el MBA Matias Botello que complemento la asesoría teórica en la elaboración de ésta tesis con la práctica que el ha desarrollado a través de su larga carrera en la materia.

El Director general de la empresa comunicó al consultor que ya le ha sido aprobado e presupuesto por el consejo de administración de la empresa para que en el año de 1995, se pueda implementar el programa de desarrollo de los candidatos que fueron seleccionados por su proyección y potencial para ocupar los puestos gerenciales en el futuro, en este estudio preeliminar de candidatos a sustitutos administrativos. El mismo fue quien solicitó que se mantuviera en confidencialidad el proyecto para no crear más inquietud entre el personal de nivel medio. En un futuro no muy lejano podrán observarse los resultados de esta intervención, y por lo pronto, la empresa se encuentra preparada para enfrentar cualquier baja de personal en cualquier materia, con sustitutos internos a los cuales solo falta prepararlos un poco más para que tomen sus camino hacia la "cúspide de la montana".

BIBLIOGRAFIA

Autores: Bateman, Thomas S. y Zeithaml, Carl
Libro: Management, function and strategy
Editorial: Irwin
Año de edición: 1990

Autor: Chiavenato, Idalberto
Libro: Administración de Recursos Humanos
Editorial: McGraw Hill
Año de edición: 1987

Autores: Davis, Keith y Newstrom, John
Libro: Comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional
Editorial: McGraw Hill
Año de edición: 1990

Autor: Dessler, Gary
Libro: Administración de Personal
Editorial: Prentice Hall
Año de edición: 1991

Autor: Duncan, W.J.
Libro: Grandes ideas en la dirección de empresas
Editorial: Diaz de Santos S.A.
Año de edición: 1991

Autores: Koontz, Harold y Wehrich, Heinz
Libro: Administración
Editorial: McGraw Hill
Año de edición: 1991

Autor: Siliceo, Alfonso
Libro: Capacitación y desarrollo de Personal
Editorial: Limusa Noriega
Año de edición: 1990

Manuales:

Liderazgo de Calidad, Manual de Calidad Práctica.
E.D.S. de México S.A. de C.V.

Orientación a Nuevos Empleados
E.D.S. de México S.A de C.V.

Manual de Consultoría
Packard Electric

Apéndice A

Diagramas

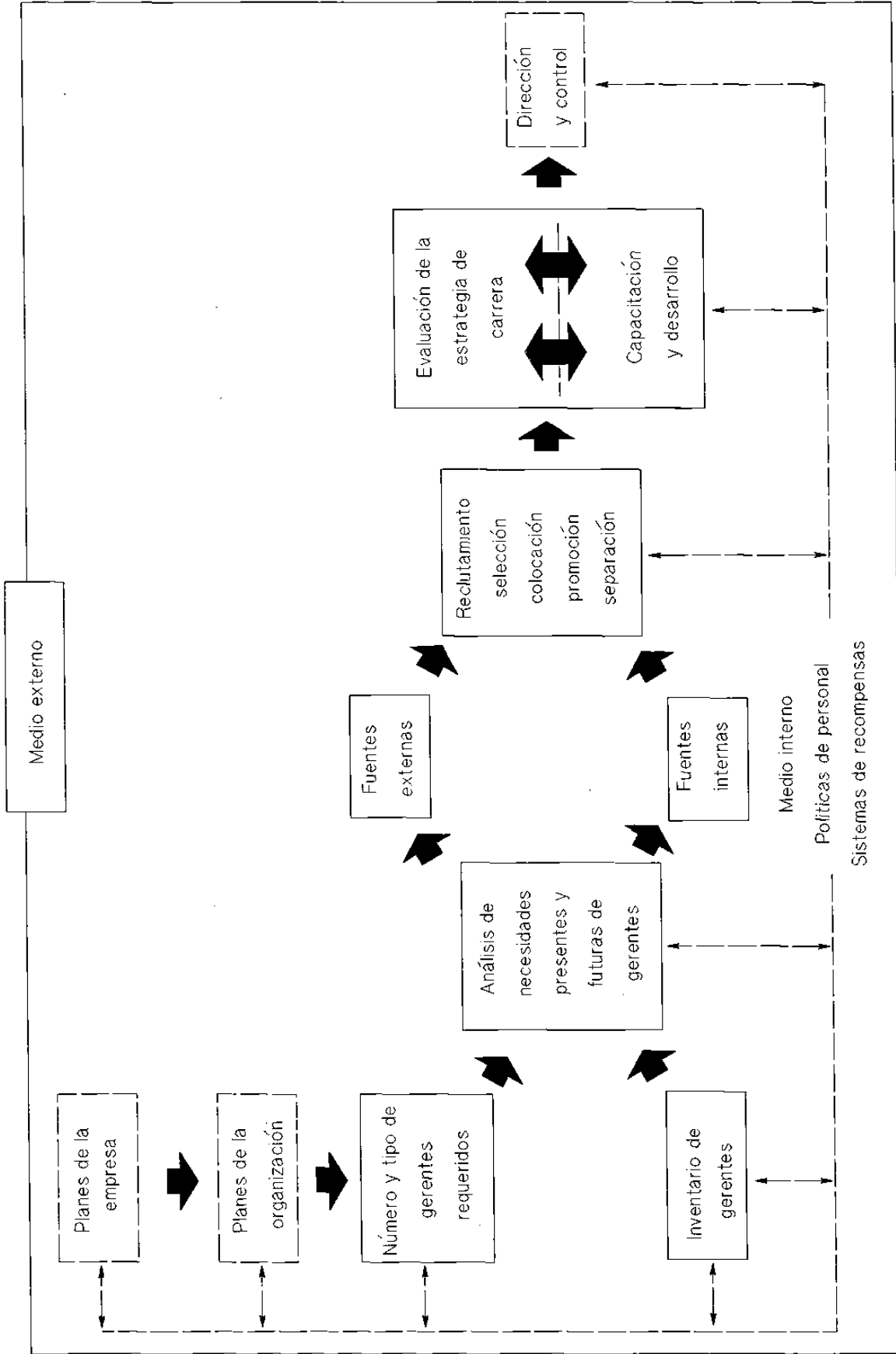


Figura 1. Enfoque de sistemas en la integración de personal.

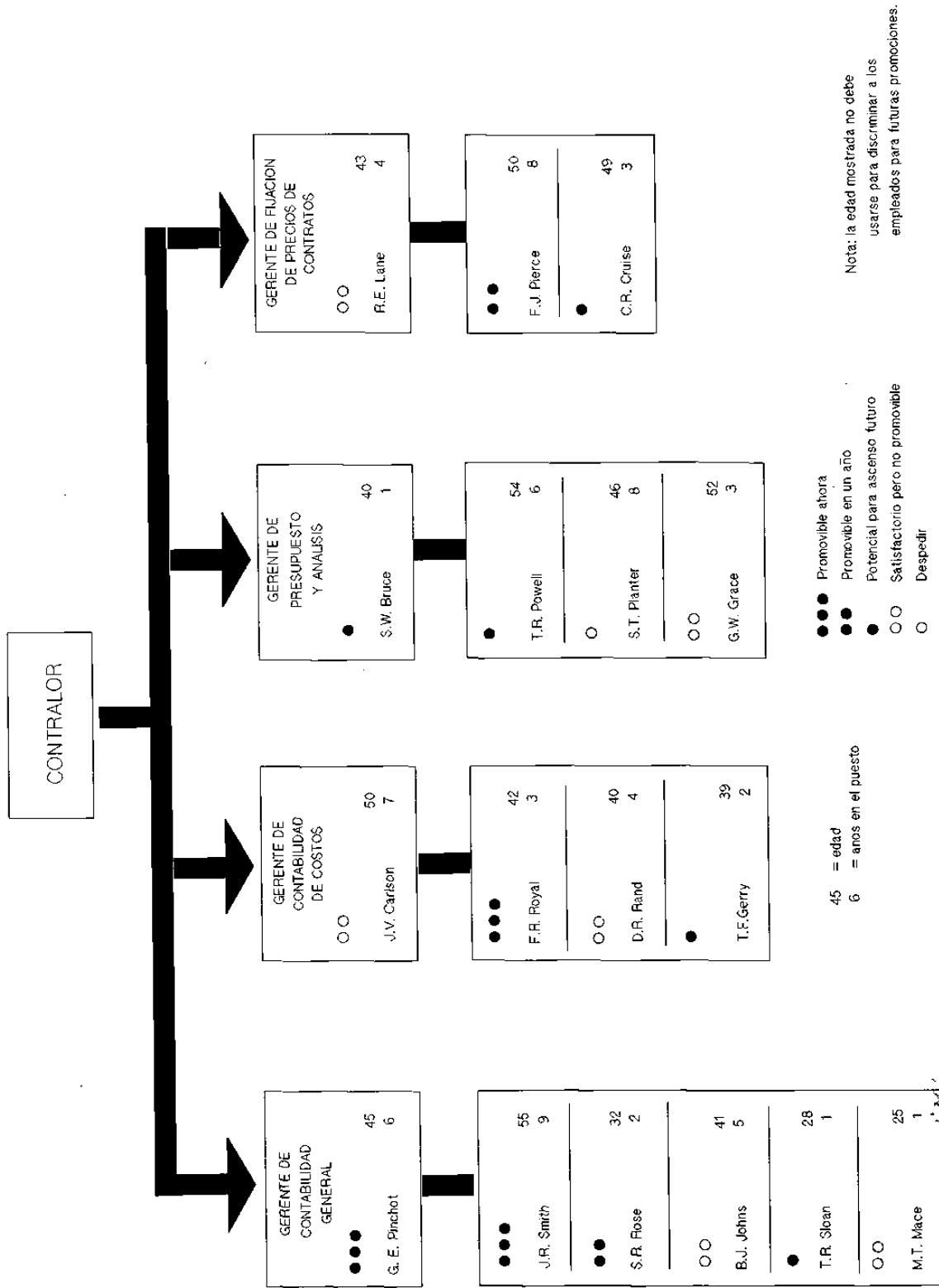


Figura 2. Diagrama de inventario de gerentes.

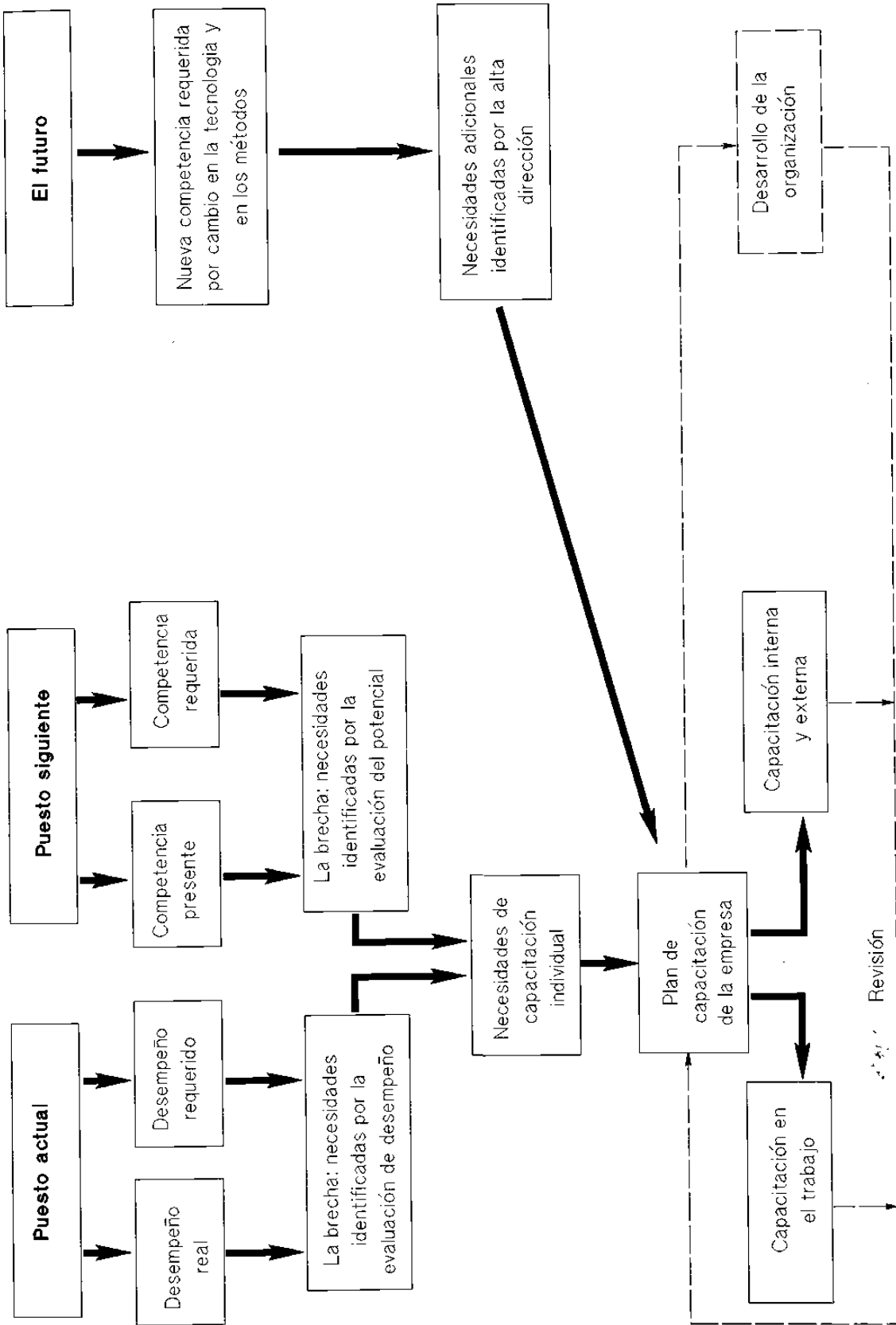


Figura 3. Proceso de desarrollo y capacitación del gerente

Apéndice B

Formatos y tablas

PLAN DE VIDA Y CARRERA

Nombre: _____

Aesor: _____

ASPECTO	META	ACCIONES	TIEMPO - MES	CONTROL
			1	
			2	
			3	
			4	
			5	
			6	
			7	
			8	
			9	
			10	
			11	
			12	
			13	
			14	
			15	

Figura 1. Plan de vida y carrera

SUSTITUTOS ADMINISTRATIVOS

Nombre: _____ Fecha de elaboración: _____
 Puesto: _____ Revisión de desempeño: _____

<i>Características a favor</i>

<i>Areas de oportunidad</i>

<i>Necesidades de desarrollo para desempeñarse mejor en su puesto actual.</i>			
<i>Cursos técnicos</i>	<i>Cursos profesionales</i>	<i>Experiencia</i>	<i>Idiomas</i>

<i>Necesidades de desarrollo para poder sustituir a su inmediato superior.</i>			
<i>Cursos técnicos</i>	<i>Cursos profesionales</i>	<i>Experiencia</i>	<i>Idiomas</i>

Figura 2. Sustitutos administrativos

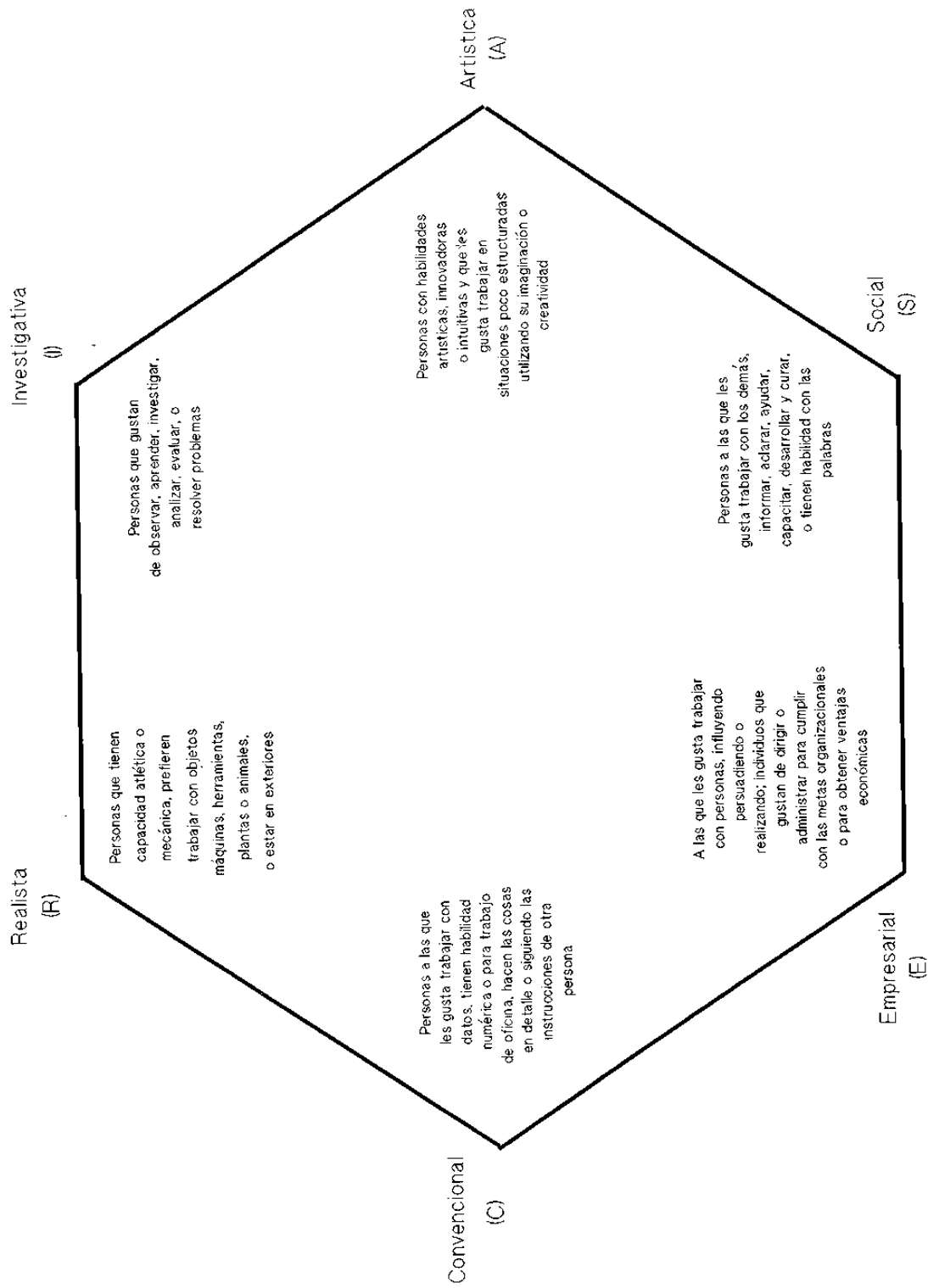


Figura 3. Elección de orientación ocupacional según Holland.

PLAN PERSONAL DE DESARROLLO

Elaborado para: _____

Puesto: _____

Fecha: _____

Desarrollo a corto plazo (1 año).

Desarrollo a largo plazo (2 a 5 años).

Fuerzas que contribuirán al éxito futuro.

Areas que requieren atención para lograr el éxito futuro.

Acciones a tomar para ayudar al éxito en el desarrollo

<i>Acciones planeadas</i>	<i>Responsable</i>	<i>Fecha de terminación</i>

Figura 4. Plan Personal de Desarrollo

Nivel de supervisión

1. *Motivar a los demás*
2. *Evaluar y calificar empleados*
3. *Liderazgo*
4. *Comunicación oral*
5. *Entender el comportamiento humano*
6. *Desarrollar y capacitar a los subordinados*
7. *Fijar objetivos*
8. *Fijar prioridades*
9. *Comunicaciones escritas*
10. *Disciplinar, organizar y planear*
11. *Administrar el tiempo*
12. *Asesorar*
13. *Aconsejar*
14. *Seleccionar empleados*
15. *Toma de decisiones*

Nivel medio

1. *Evaluar a los empleados*
2. *Motivar a los demás*
3. *Fijar objetivos y prioridades*
4. *Comunicación oral*
5. *Organización y planeación*
6. *Entender el comportamiento humano*
7. *Comunicaciones escritas*
8. *Administrar el tiempo*
9. *Formación de equipos de liderazgo*
10. *Realizar juntas eficaces*
11. *Delegación*
12. *Desarrollo*
13. *Capacitar a los subordinados*
14. *Seleccionar empleados*
15. *Selecciónar empleados*

Nivel ejecutivo

1. *Administrar el tiempo*
2. *Formación de equipos*
3. *Organización y planeación*
4. *Revisión de empleados*
5. *Manejo del estrés*
6. *Entender el comportamiento humano*
7. *Autoanálisis*
8. *Motivar a los demás*
9. *Administración financiera*
10. *Presupuestos*
11. *Fijar objetivos y prioridades*
12. *Realizar juntas eficaces*
13. *Comunicación oral*
14. *Relaciones obrero - patronales*
15. *Toma de decisiones*
16. *Desarrollar estrategias y políticas*

Tabla 1. Necesidades de desarrollo más frecuentes en cada nivel gerencial.

GLOSARIO

Administración de Recursos Humanos. Los conceptos y técnicas que se necesitan para desempeñar los aspectos relacionados con los recursos humanos de una posición administrativa, incluyendo reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación o revisión.

Administración por objetivos. (APO). Implica fijar metas específicas evaluables con cada empleado y luego revisar periódicamente los progresos logrados.

Análisis de puestos. Procedimiento para determinar los requerimientos de habilidad y responsabilidades de un puesto, y el tipo de persona que debe ser contratada para ocuparlo.

Anclas de carrera. Una preocupación o valor a la que no se renuncia cuando se toma una decisión.

Aprendizaje programado. Método sistemático para enseñar habilidades en el trabajo que incluye la presentación de preguntas o hechos, y se permite a la persona responder, al mismo tiempo que se ofrece al alumno retroalimentación inmediata sobre lo acertado de sus respuestas.

Calidad de vida en el trabajo. Esto ha sido definido como "el grado en el que los empleados son capaces de satisfacer sus necesidades personales más importantes trabajando en la organización".

Capacitación de liderazgo. Programa de desarrollo para los gerentes en capacitación que se enfoca a la toma de decisiones con diversos grados de insumos por parte de los subordinados.

Capacitación en el puesto. Capacitar a una persona para que aprenda un trabajo mientras lo desempeña.

Capacitación técnica. Proceso de enseñanza a los nuevos colaboradores las habilidades básicas que necesitan tener para desempeñar su trabajo.

Ciclo de carrera. Las etapas a través de las que evoluciona la carrera de una persona.

Cultura. La cultura de una organización son las actitudes y valores prevaletentes que caracterizan a sus empleados.

Desarrollo gerencial. Cualquier intento por mejorar el desempeño actual o futuro de los gerentes, impartiendo conocimientos, cambiando las actitudes o incrementando las habilidades.

Desarrollo organizacional (DO). Programa dirigido a cambiar actitudes, valores y creencias de los empleados para que estos puedan mejorar a la organización.

Descripción de puesto. Lista de deberes, responsabilidades, relaciones de información, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto; es producto de un análisis de puesto.

Entrevista de revisión. Una plática posterior a la revisión de desempeño, en la que el supervisor y el empleado comentan los resultados de este en base a contribuciones y las posibles acciones para remediar las fallas.

Especificación del puesto. Lista de los requerimientos humanos de un puesto, es decir, los requisitos de instrucción, habilidades, personalidad y otros; otro producto de un análisis de puestos.

Formación de equipos. Mejorar la efectividad de equipos tales como funcionarios corporativos y directores de división, a través del uso de asesores, entrevistas y reuniones para la creación de equipo.

Fuentes de reclutamiento. El reclutamiento puede involucrar diversos medios, incluyendo los periódicos, revistas, directorios, radio, televisión, posters, correo directo, agencias, reclutamiento universitario, colocación de anuncios, etc.

Función de staff (servicio). Función de un gerente de personal que apoya y asesora a la gerencia de línea.

Gerente de línea. Gerente que está autorizado para dirigir el trabajo de los subordinados y es responsable de alcanzar las metas de la organización.

Gerente de staff. Un gerente que apoya y asesora a los gerentes de línea en la consecución de las metas organizacionales.

Inventario de Recursos Humanos. Información preparada para cada posición en la compañía, para mostrar a los posibles candidatos para la sustitución y sus calificaciones.

Logro. La gente motivada por elevadas necesidades de logro desea situaciones con riesgo moderado y retroalimentación rápida y concreta acerca de su desempeño.

Orientación ocupacional. Teoría desarrollada por John Holland que afirma que existen seis orientaciones personales básicas que determinan los tipos de carreras hacia los que se sienten atraídas las personas.

Paga por contribuciones. Cualquier aumento de salario otorgado a un empleado con base en su desempeño individual.

Planeación y desarrollo de carrera. Dar a los empleados la ayuda para establecer metas de carrera realistas y las oportunidades para alcanzarlas.

Poder. La gente motivada por el poder busca situaciones en las que pueda hacer sugerencias, ofrecer opiniones y convencer a otros a hacer cosas.

Programas de calidad de vida en el trabajo. Técnicas, tales como horarios de trabajo flexibles, administración por objetivos, programas de participación, programas de círculos de calidad, modificación del ambiente físico de trabajo, así como una sensación de confianza y compromiso que se extiende a todos los niveles de la organización.

Rotación de puestos. Técnica de capacitación operativa que implica mover a la persona que se está capacitando de departamento a departamento para ampliar su experiencia, e identificar sus puntos fuertes y áreas de oportunidad.

Sustitutos administrativos. Registros de la compañía que muestran el desempeño actual y la posibilidad de promoción de los candidatos internos para las posiciones más importantes.

