

DESARROLLO DE CARRERA COMO PARTE ESENCIAL EN EL PLAN DE
VIDA DEL SER HUMANO Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Erika María García Blanco

Universidad de La Sabana

Resumen

Este artículo tiene como propósito brindar a sus lectores una amplia revisión teórica de algunos de los autores pioneros en el tema del desarrollo de carrera en el ser humano, en especial va dirigido a directivos del Departamento de Recursos Humanos, de las organizaciones que aún no tengan muy claro qué variables deben tenerse en cuenta para el diseño de un programa para el desarrollo del plan de carrera de sus empleados. Por lo tanto encontrará la explicación de algunas variables tales como: el desarrollo del ciclo vital del ser humano, el plan de vida, la motivación y necesidades personales, entre otras. Finalmente hallará algunas conclusiones y relaciones significativas entre éstas y la importancia de mantener una sinergia entre el plan de vida y de carrera del empleado, con las metas u objetivos de la organización.

Palabras Clave: Desarrollo de Carrera, Recursos Humanos, Plan de Vida

Abstract

The objective of this article is to offer to the readers ample theory of some of the pioneering authors in the subject of the development of career in the human, in special goes directed to directors of the Department of Human Resources, of the organizations who they do not know very clearly what variables must consider for to make a program for the development of the plan of career of its employees. Therefore you will find the explication about some variables such as: the development of the vital cycle of the human being, the plan of life, motivation and personal necessities, among others. Finally you will find some significant conclusions and relations between the variables and the importance of maintaining one synergy between the plan of life and career of the employee, with the goals or objectives of the organization.

Key Words: Career Development, Human Resources, Life Plan

DESARROLLO DE CARRERA COMO PARTE ESENCIAL EN EL PLAN DE VIDA DEL SER HUMANO Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

El desarrollo de carrera o plan de carrera, es un tema que se ha venido estudiando hace ya varios años. Algunos autores como Schein (1982), uno de los pioneros en escribir sobre el tema, brindan una amplia muestra del concepto, sus etapas y modelos, entre otras cosas.

Para abarcar completamente los planteamientos que se han realizado acerca del desarrollo de carrera resulta necesario tener en cuenta varias de las variables que se relacionan con este proceso. Para tal fin, este artículo busca brindar a los directivos de recursos humanos de las empresas una amplia revisión teórica acerca de la dinámica del desarrollo de carrera en el ser humano y algunas de las variables que intervienen en ésta, tales como el desarrollo del ciclo vital del ser humano, el plan de vida y la motivación personal.

Para tener una mayor comprensión de los modelos y teorías que existen acerca del plan de carrera, primero se brindará un recuento de los factores más relevantes, que se presentan en el desarrollo individual del ser humano, se empieza con este tema ya que la autopercepción debe preceder a la percepción sobre cómo administrar a otras personas (Schein, 1982). De esta manera quien lea este artículo estará en capacidad de comprender la importancia de desarrollar un plan de carrera propio, para que de esta forma pueda guiar a otros en su planeación y administración del desarrollo de carrera dentro del

ámbito empresarial. Posteriormente se brindarán algunos conceptos y teorías de motivación que permiten entender porqué para el hombre es tan importante desarrollar un plan de carrera, que cumpla con los requisitos mínimos para tener una buena calidad de vida vista desde todas las dimensiones del ser humano; continuando con la revisión teórica se brindará información acerca de las etapas y algunos modelos propuestos para crear un buen plan de carrera, de esta manera las empresas podrán tener nuevas ideas que les permitan implementar su propia estrategia para el desarrollo de un plan de carrera interno, con el fin de obtener grandes beneficios tanto para la empresa como para sus empleados.

Para ubicarse mejor en este tema es conveniente comprender mediante una definición, a qué hace referencia el "Desarrollo de carrera"; según Chiavenato (2002), como primera instancia "carrera" es una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos. De ahí que el desarrollo de carrera es un proceso formalizado y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera futura de los empleados, que tienen potencial para ocupar cargos más elevados dentro de la organización.

Otros autores como Casares y Siliceo, (1995) definen la carrera como un camino personal, existencial, autodirigido y probado a través de ensayos y errores que tiene como principal característica el tomar en cuenta el propio cambio personal y el continuo cambio tecnológico y laboral del medio ambiente.

Partiendo de la idea de que todo sistema empresarial debe estar direccionado por una visión y misión, que guíe el camino para el desarrollo de las empresas, es importante que el departamento de Recursos Humanos (RH) de éstas, logre encajar la misión y visión de la empresa con la visión y misión de sus empleados y a su vez las necesidades de ambos, con el fin de lograr un funcionamiento fluido del sistema. Esto quiere decir entonces, que el desarrollo de carrera se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de RH, como evaluación de desempeño y planeación de RH (Chiavenato, 2002).

Por esta razón resulta indispensable conocer las necesidades y características propias del individuo, ya que éstas no se derivan únicamente de la vida laboral de la persona sino también como dice Schein (1982), de la interacción de éstas dentro de su espacio de vida total. Es así como cobra importancia la idea sistémica de interpretar al ser humano como un sistema comprendido por varias dimensiones las cuales se relacionan entre sí, formando un todo. Por ende la vida del individuo también se debe ver como un todo, de ahí que los psicólogos suelen decir que el hombre está compuesto por seis dimensiones del yo; la del yo privado, el yo familiar, el yo social, el yo físico, el yo laboral y el yo espiritual (Casares y Siliceo, 1995). Para las empresas resulta muy importante tener esto último en cuenta, ya que muchas veces una de las principales debilidades de los sistemas de desarrollo gerencial y de empleados ha sido la tendencia de éstos a olvidar que el empleado es un todo integrado y que cuando se presenta a trabajar no deja de tener familia, amigos, intereses propios, metas por cumplir entre otras cosas. Por el contrario

algunas veces las organizaciones solo se preocupan por crear oportunidades de desarrollo orientadas hacia el trabajo. Sin embargo lo que se debe entender es que conforme se da el desarrollo de la persona adulta, se demuestra cada vez con mayor intensidad que los intereses de trabajo, familiares y propios interactúan fuertemente a lo largo de la vida de la persona (Schein, 1982).

Conforme pasa el tiempo todo ser humano va creciendo y a su vez desarrollándose biológica, psicológica y socialmente, este proceso trae consigo logros, gozo, éxito y algunas veces pena, crisis y fracasos; crisis como la de la adolescencia una de las etapas más críticas, señalada muchas veces como una etapa de grandes mutaciones en la que el adolescente busca afanosamente tener libertad, independencia y una identidad propia. Después llega el periodo de la juventud, etapa entre los veinte y treinta años que de igual forma puede resultar crítica, ya que es una etapa en la que tanto hombres como mujeres tomamos la mayoría de decisiones clave que van a influir de una forma determinante para el resto de nuestras vidas.

Luego llegaría la crisis de la madurez, ya que ésta es una etapa en la que el ser humano se enfrenta a situaciones que le representan un alto costo psicológico como: frustración, stress, depresión, inadaptación, insomnio, sensación de inactividad y de fracaso, todo esto muchas veces acompañado de una gran sensación de pérdida, soledad y vacío existencial. Sin embargo es importante comprender que una crisis no implica una catástrofe como tal, sino un punto decisivo, un periodo crucial de vulnerabilidad entre el progreso y el crecimiento por un lado y la regresión y el atraso por el otro (Casares y Siliceo, 1995).

Durante las etapas de desarrollo es cierto que se generan algunas crisis, pero en el caso de la crisis de madurez, se trata de una época de riesgos y temores, pero también de oportunidades, todos tenemos la oportunidad de reencontrar la identidad personal y de continuar hacia una nueva etapa de vida plena y realizadora (Casares y Siliceo, 1995). Lo importante es que en un momento de crisis de desarrollo se rescaten nuevamente los cuestionamientos básicos del modelo de planeación de vida y carrera, tales como: ¿Quién soy?, ¿qué quiero?, ¿cómo vivo?, ¿a dónde voy y con quien quiero ir?, el encontrarse de nuevo con estas preguntas, se da una solución a la crisis, encausando otra vez la vida de la persona. Esto es algo que la empresa puede y debe tener en cuenta en el momento de diseñar el plan para el desarrollo de sus empleados en la empresa, ya que si el empleado pierde su objetivo de vida, y no sabe hacia donde se dirige, ¿cómo entonces, se podrá unir a los objetivos de la organización en la que trabaja?

Particularmente durante esta crisis, se debe buscar que el individuo reconozca nuevamente el sentido de su vida, tal y como lo planteó el psiquiatra vienés Viktor E. Frankl, por medio de la Logoterapia. Ya que el vacío existencial y la falta de significado, metas y visión de futuro, hacen que la persona tenga actitudes, conductas regresivas y pensamientos retrospectivos que no le ayudarán a su proyección de vida. Es necesario que la persona afronte la crisis haciendo una profunda reflexión que le ayude a desarrollar una oportuna planeación de su vida y de su trabajo, para mantener un equilibrio sistémico del individuo, permitiéndole crear objetivos que se relacionen entre si en temas como: la actualización profesional, incremento de la cultura, salud física y

mental, búsqueda espiritual y a través de ésta, revisión y enriquecimiento de la vida personal y familiar (Casares y Siliceo, 1995). De esta manera se logra un redireccionamiento del plan de vida y de trabajo del empleado, resultando más fácil crear sinergia entre éste y la empresa. Ya que para que el crecimiento de una organización es un fenómeno plurilateral que incluye necesariamente el crecimiento armónico y cibernético entre cada uno de sus miembros.

Otra variable no menos importante para tener en cuenta en este tema del diseño y desarrollo de un plan de carrera, son los determinantes de carrera de cada persona, diferentes a los motivadores ya que éstos hacen referencia más que nada a la percepción propia del individuo acerca de sus talentos y valores, todo esto basado en la ocupación real que éste tenga.

Los determinantes que Schein (1982) nombra son: la competencia técnica/funcional, la cual refleja el interés de la persona por quedarse en una ocupación, mientras ésta le ofrezca un trabajo interesante y la oportunidad de utilizar esas habilidades; otro determinante es la competencia gerencial, en la cual la persona y su carrera giran en torno del ascenso en una escala organizacional, para llegar a una posición de responsabilidad en gerencia general; un tercer determinante sería la creatividad, donde la carrera gira alrededor de una posibilidad de la persona para crear un nuevo servicio o producto, inventar algo o abrir su propio negocio; por otra parte está el determinante de seguridad o estabilidad, que le garantiza a la persona continuidad en su empleo, un futuro estable y la oportunidad de sostener cómodamente a su familia; y por último el determinante de autonomía, el que le permite al individuo determinar sus propias horas de trabajo, su estilo de vida y

sus patrones de trabajo. Esta clasificación le permitió a Schein (1982), ubicar a 44 personas en grupos diferentes según su forma de percibirse a si mismos y que se ajustara mejor a cada uno; estos determinantes buscarían reflejar el esfuerzo que hace cada ser humano por encontrar un concepto de si mismo claro y aceptable, una búsqueda que puede durar toda la vida. Gracias a esa pequeña investigación fue posible que Schein identificara las necesidades, motivaciones, exigencias en común para cada grupo, pues como se mostrará más adelante entre estas variables hay mucha relación.

El interés por parte de la organización para comprender y conocer mejor a sus empleados le significará en muchas ocasiones una buena estrategia que le puede servir para cumplir su deseo de hacer un diseño e intervención propio para sus trabajadores, para ayudarlos a construir una carrera dentro de la empresa que les resulte beneficiosa a ambas partes.

Como se había mencionado ya, la motivación es una variable que interviene fuertemente y que de hecho es diferente a los determinantes propios del tipo de personalidades. Es así como vale la pena mencionar algunas de las principales teorías y parámetros relacionados con la motivación del ser humano.

De acuerdo con la teoría de Maslow en 1954, en la cual se plantea una jerarquía de necesidades para el hombre, donde las mas básicas como la comida, la vivienda, el vestido (fisiológicas), son las primeras a suplir, y a si se va subiendo por esa pirámide encontrando las necesidades de seguridad (material), las necesidades de afiliación, sociales y de logro, después las reconocimiento por parte de otras personas y por último la necesidad de

autorrealización. Estas mismas necesidades las tomó Alderfer en 1972 y las denominó de la siguiente forma: las de existencia, de poder, de afiliación y de logro; o también la jerarquía implícita de Herzberg en 1966, define la clasificación de necesidades especialmente en el ámbito laboral, también en forma jerárquica así: primero las necesidades de las condiciones de trabajo, es decir que el lugar de trabajo esté en buen estado y con lo necesario para poder laborar, después las de salario y beneficios, que permitan la supervivencia, luego está la necesidad de relacionarse bien con los compañeros de trabajo, mantener buenas relaciones interpersonales, luego las de reconocimiento, de progreso y responsabilidades, hasta llegar a la cumbre que Herzberg la define como el grado de exigencia del empleo (Schein,1982).

Al final se puede decir que la motivación se ve a través de todas aquellas acciones del individuo que tienden a integrar más a éste con su trabajo para lograr un mejor rendimiento, haciendo que el individuo se encuentre mejor en su ocupación (Díaz, 1998). Como dice Schein (1982)...”el trabajo se tiene que percibir como algo que tiene significado, vale la pena o es importante, el trabajador tiene que darse cuenta que es personalmente responsable del producto de su trabajo...el trabajador tiene que ser capaz de determinar, en forma regular y confiable, cual es el resultado de todos sus esfuerzos”.

Adicionalmente Schein, (1982), plantea las dimensiones centrales del trabajo, como lo son: la importancia en la variedad de la habilidad, la identidad con la tarea y/o la importancia de la tarea, éstas ayudan al empleado a motivarse, gracias a que perciben su empleo como significativo. Además se encuentra también la motivación que da la autonomía, situación muy

relacionada con la necesidad de responsabilizarse y por último la de retroinformación, donde el empleado recibe información sobre la efectividad de sus esfuerzos.

Esto último demuestra que al contrario de lo que muchas personas creen, para la gente el motivador dinero, no necesariamente toma el principal status, ya que a nivel laboral el empleado está exigiendo más, quieren seguir subiendo en la pirámide y así suplir las necesidades que están en los niveles más altos; sin embargo esto por lo menos en los países donde la economía se encuentra en crisis, es difícil tener en cuenta en un gran porcentaje ya que muchas personas con su salario, a duras penas alcanzan a suplir sus necesidades básicas y las de sus familias.

Acorde con las necesidades, las motivaciones y el desarrollo del individuo como tal, Acosta (1995), propone antes de llegar a planear, definir muy bien cual es el plan de vida personal, para ello es importante entender a qué nos referimos con planear la vida ó cómo se hace esto.

En un principio se trata de definir y promover el logro de los objetivos centrales, que podrían ser: lograr la autorrealización y usar adecuadamente el tiempo para lograr nuestros objetivos específicos de vida. Cuando se habla de lograr la autorrealización podemos tener en cuenta la teoría de Maslow o cualquiera de los ya mencionados, sin embargo aquí lo que hay que comprender claramente es que se trata de llevar un proceso continuo de crecimiento y desarrollo personal para lograr realizar el mayor potencial de todas las capacidades que se posean. Dentro de los aspectos de la vida, es

importante que se abarquen todas las dimensiones del ser humano, para que de esta forma el individuo se encuentre en un equilibrio continuo, así se tendrían objetivos para la salud, la familia, la profesión, de carrera de trabajo, sociales, intelectuales, económico y espirituales., que unidos impulsen al crecimiento y desarrollo del individuo.

Ahora bien a que hace referencia planear el desarrollo de carrera,: hace referencia a definir la orientación que se le dará a la ocupación dentro de la carrera de trabajo que se ha seguido hasta el momento, para esto es importante tener claro quién se es, definir para que se está aquí y quien quieres ser. Lo ideal es entonces que el individuo defina sus objetivos de carrera en relación con los de su plan de vida. Hacer una evaluación a si mismo de su vida y sus ideales resulta prioritario a la hora de escoger el camino que se desea seguir, para esto cada persona debe no solo conocerse a si misma, sino a su vez conocer muy bien su entorno social y aclarar sus expectativas, también debe tomar decisiones, tener un plan de acción y finalmente realizar su propio seguimiento, donde evalúe los avances respecto a los objetivos propuestos.

Por otra parte durante el transcurso de la carrera debemos darnos cuenta sobre qué tipo de dirección tiene nuestra carrera, ya que suelen presentarse dos opciones al respecto: una de las es orientar la carrera a evitar el fracaso, buscando a partir de esto la seguridad, evidentemente es posible que con esta dirección se mantenga una posición segura y estable. Por otro lado está la posibilidad de orientar la carrera al logro y al crecimiento, retos y riesgos, buscando así oportunidades de desarrollo técnico o funcional, desarrollo

directivo, desarrollo hacia la autonomía e independencia y desarrollo de la creatividad (Acosta, 1995).

Las organizaciones por lo tanto están llamadas a capacitar a sus empleados en cuanto a las variables ya mencionadas, buscando que estos lleguen a identificar sus motivadores y necesidades, sus determinantes, el momento que están viviendo como parte de su desarrollo individual, sus características propias, el tipo de carrera que han estado ejerciendo y el tipo de carrera que desean seguir, con un completo seguimiento de la organización, obviamente teniendo en cuenta a su vez la cultura de la misma, se puede llegar a diseñar un plan de desarrollo de carrera que se adecue perfectamente a las necesidades tanto de la empresa como del empleado.

Con base en todo lo anterior Casares y Siliceo (1995), plantean en su libro un proceso de planeación estratégica que denominan "Desarrollo Organizacional", el cual tiene como objetivo "determinar y encausar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con sus objetivos y cultura de la organización". Éste proceso dinámico de planeación de recursos humanos inicia en la primera fase por medio de la identificación de los requerimientos o necesidades de personas a diferentes niveles de la organización. En la segunda fase plantean reclutar, seleccionar e integrar al personal necesario de conformidad con los requerimientos anteriores. En la tercera fase la idea es diagnosticar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, estableciendo prioridades en función de objetivos y niveles. Para la fase número cuatro se

busca institucionalizar los programas de capacitación y desarrollo del personal de acuerdo con los diagnósticos realizados. Y para la etapa o fase final se espera crear un sistema de planeación de vida y carrera. Estos mismos autores enumeran diferentes modelos que se pueden seguir para desarrollar un plan de carrera dentro de la organización, para sus empleados. Existen diferentes planes que van desde un plan de sucesión, el cual permite asegurar que atrás de cada puesto clave de la organización, exista uno o varios candidatos suplentes en caso de una promoción de la persona del puesto clave o una vacante por rotación; hasta programas sofisticados de capacitación y desarrollo desde los niveles de línea hasta los de supervisión. Muchas veces estos últimos se llegan a confundir con los programas de capacitación sin embargo la diferencia es que los planes de carrera son de largo plazo y presentan un programa definido de capacitación para los distintos niveles.

Algunas organizaciones prefieren diseñar solamente sus planes de carrera para ejecutivos de alto nivel, como gerentes y directivos, ahí el proceso es mediante una reunión del comité de dirección, se analiza persona por persona con el fin de obtener su perfil de actuación y potencial de desarrollo. Con base a este diagnóstico diseñan planes específicos de capacitación, de rotación interna de puestos del candidato analizado, de estímulos, reconocimientos, etcétera. Por otra parte hay organizaciones que contemplan el plan de carrera para toda la organización, principalmente con programas de formación gerencial que tienen en cuenta el desarrollo de supervisores, gerentes y directivos en las habilidades de liderazgo y manejo de equipos de

trabajo, con el fin de asegurar la continuidad gerencial y desarrollar un estilo de liderazgo que refuerce las metas estratégicas de la organización.

Sin embargo, hay varias tendencias que es conveniente tener en cuenta a la hora de crear un plan de carrera para la organización, como por ejemplo no solo planear la carrera para altos directivos sino en general para toda la organización, otra tendencia es que los caminos diseñados en la planeación no estén perfectamente definidos, sino que sean un poco flexibles, adaptados a las distintas áreas, niveles y personas. También hay la tendencia de dejar de considerar la planeación de carrera como un beneficio o prestación a considerarla como una forma de dirigir los recursos humanos de la empresa (Casares y Siliceo, 1995).

A su vez como lo plantean estos mismos autores, existen algunas estrategias que soportan la planeación del desarrollo de carrera del recurso humano de las empresas, como por ejemplo: hacer evaluaciones e instrumentos de medición de las habilidades, intereses y potencial del personal. Evaluación de su adecuación hombre-puesto. Realizar programas de maestrías, diplomados, asistencia a congresos especializados, que le permitan estar constantemente actualizado y aún más avanzado. Tener programas de tutorías por parte de especialistas de recursos humanos, tutorías de ejecutivos de la misma organización, consultoría psicológica o psicoterapia. Cursos para desarrollo de directivos, sistemas de evaluación de avances por parte de un equipo gerencial de alto nivel y multidisciplinario. Sistemas de evaluación de 360 grados; es decir, que la persona evaluada recibe retroalimentación de su jefe, de sus compañeros del mismo nivel con los que trabaja regularmente y de

sus colaboradores sobre los que tiene autoridad. Sistemas de rotación de puestos como se explicó anteriormente, también seminarios de planeación de vida, carrera y administración del tiempo, con el objeto de que cada participante dedique un tiempo a conocerse a sí mismo, a definir sus valores, metas y prioridades para cada una de sus dimensiones.

Las organizaciones que deseen implementar un programa de desarrollo de carrera interno, ejecutado desde el área de recursos humanos, deben considerar el proceso como tal, que normalmente sigue una persona para la selección de su carrera y después para el desarrollo de la misma. Teniendo en cuenta que en la sociedad en la que vivimos actualmente, la ocupación de una persona, el trabajo diario que satisface sus necesidades económicas más básicas, es un aspecto central del concepto y calidad del concepto que ésta tiene de sí misma, por esta razón algunas de las teorías que existen sobre la escogencia ocupacional de la persona, presentan la relación que existe entre esta decisión y las motivaciones y necesidades humanas. De ahí que Schein (1982), plantee en su libro *Psicología de la Organización*, gracias a un estudio hecho a exalumnos de la Universidad de MIT, los diferentes caminos que deciden tomar las personas de acuerdo a sus propias motivaciones o necesidades, como por ejemplo: las carreras basadas en ingenierías, que usualmente comparten la necesidad de obtener oportunidades de progreso, la de tener oportunidades para ejercer algún tipo de liderazgo, de ganar mucho más dinero, y de contribuir a la organización en la que trabajan, este grupo de personas también necesitan la organización para expresar sus valores y orientaciones más básicas. Por otra parte se encuentran también los que

escogen carreras profesionales y científicas, los cuales suelen ejercer como profesores en el área de ciencias o de ingeniería, directores de proyectos o laboratorios científicos, miembros de un equipo de investigadores. A ellos los motivan las oportunidades de demostrar su creatividad y de sentir el logro de algo que están haciendo, también por las oportunidades de continuar estudiando.

A su vez Schein (1982) cita en su libro la teoría de Holland sobre las carreras, teoría que relaciona de una manera un poco más directa las orientaciones personales con los medios ocupacionales, de ahí que éste autor en su teoría hace una clasificación de seis dimensiones: la dimensión, realista, la intelectual, la social, la convencional, la empresarial y la artística. Estas dimensiones reflejan la forma en que las personas se enfrentan a la vida y también de qué manera encajan mejor en un medio laboral o de su ocupación. Por ejemplo las personas realistas suelen afrontar la vida buscando objetivos, tareas y propósitos concretos, les gusta tener el control de la gente, herramientas, animales, etcétera. Las tareas en las que se sienten más a gusto pueden ser las específicamente físicas, como en tareas donde se necesite mano de obra o la agricultura entre otras. En cuanto al grupo de los intelectuales, se trata de personas que se enfrentan a la vida utilizando su inteligencia, manipulando ideas, palabras o símbolos, este tipo de personas encajan en un medio que les permita usar su habilidad creativa y abstracta y sugiere ocupaciones como las de la ciencia, docencia o literatura. En el grupo social se encuentran todas aquellas personas que para afrontar la vida lo hacen

mediante sus habilidades interpersonales y un interés genuino por otras personas.

Estas personas encajan en ocupaciones donde deban interpretar y modificar la conducta humana, por ejemplo en trabajo social, la consejería, los servicios religiosos, algunos tipos de docencia y cargos en los que se requiere organizar a otras personas. Las personas que pertenecen al grupo convencional suelen afrontar la vida seleccionando propósitos o tareas que estén debidamente aprobados, por la tradición y por la sociedad, estas personas encajan mejor en ambientes donde se necesite un procesamiento sistemático y rutinario de varios tipos de información, sugiere ocupaciones en áreas tales como contaduría, diferentes trabajos de oficina y administración. La persona empresarial por el contrario, enfrentan su vida escogiendo tareas que les permitan desfogar toda su energía, expresar entusiasmo, tienen un espíritu de aventura, dominio e impulsividad.

Estas personas se ubican muy bien en ocupaciones donde manejen sus habilidades verbales para dirigir y persuadir a otras personas, suelen ocuparse en ventas, acción empresarial, dirección, política, servicio exterior, etc. Finalmente las personas que se encuentran dentro del grupo artístico, son las personas que suelen usar sus sentimientos, intuición, emociones e imaginación para crear formas o productos de arte, este tipo de personas se desenvuelven mejor en ambientes donde se requiera interpretación o creación de formas artísticas, por lo general se ocupan en áreas de la literatura, las bellas artes y la farándula.

De acuerdo con esta clasificación, las organizaciones pueden tener importantes bases para crear o diseñar una intervención para el plan de desarrollo, ya que éstas brindan características propias de las personas, que a su vez dan una idea de las necesidades o factores motivantes que hacen que las personas se muestren activas frente al cumplimiento de su plan de vida.

Por lo general el ser humano cuando comienza a trabajar y empieza a tener sus primeros empleos, se enfrenta a las diferencias que hay entre sus propias expectativas y las realidades de las situaciones laborales. Uno de los trabajos más completos acerca del desarrollo como tal, de las personas dentro de la organización, es el planteado por Super y Bohn, autores también citados por Schein (1982), los cuales nombran seis etapas principales para llevar a cabo un buen plan de carrera organizacional, estas etapas son las siguientes: en primera medida la exploración, ahí lo importante es identificar y conocer como se ha venido dando el desarrollo de la persona durante la niñez y la docencia. Después está la comprobación y experimentación, este principio brinda la posibilidad de la persona de equivocarse en su primera elección de carrera, hasta encontrar la adecuada, la que se ajuste a sus necesidades. Luego vendría el reconocimiento de la misión individual, después la permanencia, que hace referencia a preservar el concepto ya formado y continuar implementándolo. Por último está el principio de decaimiento, el cual permite que se den nuevos ajustes al proceso, si es necesario para continuar con éste.

Otro tipo de estrategia que los mismos empleados pueden utilizar para desarrollar su plan de carrera es hacer un proceso de planeación estratégica

con su análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), teniendo en cuenta que al hablar de las fortalezas, se incluyen las capacidades. Habilidades, actitudes y buenos hábitos, para las debilidades se hace referencia a las limitaciones, incapacidades, actitudes y malos hábitos, estas dos primeras mirándolas de manera personal para dos momentos diferentes: el actual y el potencial.

Por otra parte, basándose en la organización se hacen las oportunidades, que es todo lo que es una posibilidad para desarrollar la carrera de trabajo dentro de la orientación que se le quiera dar; y por último las amenazas que hacen referencia a todo lo que es un peligro para el desarrollo de la carrera profesional (Acosta, 1995).

Un programa muy completo para el desarrollo de carrera de los empleados dentro de la organización es el propuesto por Sherman (1999), el cual tiene conceptos y fases muy similares a las brindadas por Caseres y Siliceo, pero que plantea con mayor exactitud la dinámica de los concursos internos de una organización.

En el programa de desarrollo de carrera que ellos plantean lo primero que el área de recursos humanos debe hacer es identificar las necesidades individuales y organizacionales para esto es correspondiente a los empleados identificar sus conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses y valores, y buscar información acerca de las opciones de carrera de tal forma que puedan establecer metas y desarrollar planes. Por otra parte los gerentes deben exhortar a los subordinados para que éstos asuman la responsabilidad de su propio desarrollo de carrera, pero la idea no es dejarlos solos en este proceso

para ello les pueden brindar herramientas como las que se presentaron anteriormente que les permitan contestar a tal tarea, deben ofrecer ayuda continua en forma de retroalimentación en cuanto al desempeño individual, información acerca de la organización, información acerca del puesto y acerca de las oportunidades de carrera que podrían ser interesantes.

La organización se debe hacer cargo de proporcionar información acerca de su misión, visión, políticas y planes para dar a poyo para la autoevaluación del empleado, su entrenamiento y desarrollo. De esta forma puede haber un crecimiento importante en la carrera cuando la iniciativa personal del empleado se combina con las oportunidades que ofrece la organización.

Como segunda medida se deben crear condiciones favorables, por esto debe existir apoyo desde los directivos. Para crear condiciones ideales los gerentes de la organización deben trabajar junto con los gerentes de del departamento de RH, para diseñar y poner en marcha un programa de desarrollo de carrera. Este programa o sistema debe reflejar las metas y cultura de la organización y la filosofía de RH debe intercalarse en el mismo.

La filosofía de RH puede significarle a los empleados un conjunto claro de expectativas y direcciones de su propio desarrollo de carrera, un ejemplo de una filosofía de RH puede ser: “la gente es la clave del éxito de la empresa; por ello el desarrollo tiene que estar bien dirigido”., o “ los mejores directores se hicieron, no nacieron; por lo tanto el desarrollo de la gente es clave para lograr objetivos” Sherman (1999).

Para que un programa sea efectivo, el personal administrativo de todos los niveles debe recibir un entrenamiento en los aspectos fundamentales dl

diseño del puesto, evaluación de desempeño, , planeación del desarrollo de carrera y asesoría.

Como segunda medida es necesario que se establezcan metas y promover esto en los empleados. Ya que para que las personas puedan tener un buen plan de desarrollo de carrera no solo deben estar concientes de la filosofía de la organización, sino que también deben comprender cuales son las metas a corto plazo y largo plazo de la misma. De lo contrario corren el riesgo de hacer una planeación donde sus propias metas no concuerden con las de la organización.

También es necesario que las organizaciones hagan cambios en las políticas de rotación de puestos, con las trasferencias y promociones, ya que éstas le brindan al empleado dinamismo dentro de su vida laboral.

Una transferencia se refiere a la colocación de un empleado en otro puesto de trabajo, cuyos deberes, responsabilidades, importancia y remuneración son aproximadamente iguales a los del puesto anterior. Una transferencia suele hacer que el empleado cambie su grupo de trabajo, lugar de trabajo, turno y hasta puede hacer que se desplace a otra ciudad, país etc. Para las organizaciones esto puede ser muy beneficioso ya que así se aseguran de ubicar en un puesto de trabajo a una persona que ya tiene experiencia en esas tarea y necesitan más sus servicios en lo que la persona pueda adquirir nuevos conocimiento y habilidades. también existen las trasferencias descendentes , donde se desplaza a una persona a un cargo de nivel inferior que aunque puede presentar oportunidades de desarrollo , por lo general es considerado como algo desfavorable, especialmente a los ojos de la persona que sufre el

descenso, por esta razón la organización debe cuidarse de utilizar esta última clase de transferencias, ya que este puede ser un factor desmotivador para el empleado y llevar a consecuencias como una actitud negativa frente al nuevo puesto de trabajo, sus compañeros, la compañía en general, hasta disminuir su rendimiento etc.

También existe la posibilidad de cambiar de puesto de manera ascendente, por medio de una promoción. Este cambio se da entonces a un nivel más alto en la organización. Por lo general el puesto nuevo presenta un aumento de sueldo y estatus, además exige más habilidades o conlleva a una mayor responsabilidad. Este tipo de rotación le permite a la organización aprovechar mejor las habilidades y conocimientos de sus empleados. Además la oportunidad de promoción sirve como motivador para el buen desempeño. Normalmente los dos criterios principales para determinar si se debe promover a un empleado o no, son los méritos o la antigüedad, es importante que la organización tenga claro que peso le darán a cada factor.

Otro punto importante para llevar un adecuado proceso de desarrollo de carrera es precisamente dar un anuncio del programa a toda la empresa. Para esto se pueden comunicar los objetivos y oportunidades de diferentes formas: publicándolos en el periódico interno, incluyéndolos en manuales para empleados, en publicaciones de guías especiales de desarrollo de carrera o como parte de los talleres de planeación de desarrollo ó incluyéndolos en presentaciones por video o en vivo. Como mínimo se sugiere que se entregue un manual en el que se definan las familias básicas de puestos, las posibilidades de progreso de carrera y los requisitos relacionados deben ser

proporcionados a cada director para que estén a disposición de todos los empleados.

Como el desarrollo de plan de carrera va muy de la mano con el programa de capacitaciones del departamento de RH de las organizaciones, es importante que la organización estudie cuidadosamente sus puestos para identificar y asignar grados de importancia a los conocimientos y habilidades que requiere cada uno. Esto se puede lograr con sistemas de análisis de cargos y evaluación del puesto como los que se usan en los programas de compensaciones.

Hay un sistema que se usa para esto, el Sears Roebuck, el cual mide tres capacidades básicas para cada puesto: conocimientos (técnicos, gerenciales y de relaciones humanas), solución de problemas (responsabilidad) y relaciones humanas. Sears diseña los planes de carrera con el fin de que en cada puesto se logre: por lo menos un aumento en un área de habilidades para cada tarea nueva, un aumento del 10 por ciento en el total de puntos de cada tarea nueva y tareas en varias áreas funcionales distintas.

Una vez identificadas y sopesadas las exigencias para cada puesto de trabajo es importante tener en cuenta el avance en los puestos. Esto se refiere a promover a los empleados, dentro de la misma línea ya definida, esto puede ser un primer avance para el desarrollo de planes de carrera.

Como se hablaba con anterioridad de la relación del desarrollo de un plan de carrera con las capacitaciones y ya habiendo identificado el perfil necesario para cada puesto de trabajo, es indispensable darle continuidad al proceso con un entrenamiento, pues a veces se presentan nuevas necesidades

dentro de los puestos de trabajo o cambios imprevistos dentro de la organización Sherman (1999).

Finalmente es el Plan de Carrera un instrumento valioso para las organizaciones ya que ayuda a despertar, mantener y madurar el compromiso de los empleados hacia éstas; para lograr que en un sentido más amplio que se “pongan la camiseta” lógicamente sin perder su individualidad, pero siendo al mismo tiempo personas de la organización, que tenga posibilidades de tener buenos resultados y permanecer como parte de ella (Andrade, 2003).

Aunque actualmente son muchas las empresas que han implementado estos modelos o por el contrario han creado el suyo, es importante que siempre se tome este proceso como un sistema en el cual intervienen diferentes variables que se relacionan entre si y que le permitirán tanto a la organización como a sus empleados gozar de beneficios como el crecimiento continuo para ambos y la satisfacción, donde las personas encuentren en su lugar de trabajo un sitio acorde con sus expectativas de vida y donde la empresa logre un mayor posicionamiento en su mercado, gracias el buen manejo del recurso humano, o mejor aún del “Talento Humano”.

Referencias

- Acosta, M. E. (1995). *Un proyecto de Vida para Directivos* (2ª ed.). México: Panorama Editorial.
- Andrade, F. (2003). Plan de Carrera: Algunas ideas conceptuales para su implementación. *Boletín Tress*. Descargado el 7 de mayo de 2005 de www.tress.com.mx/boletin/junio2003/plancarrera.htm
- Casares, D., y Siliceo, A. (1995). *Planeación de Vida y Carrera*. México: Grupo Noriega Editores.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano: *Desarrollo de personas y de organizaciones* (pp. 325-360). Colombia: McGraw Hill.
- Díaz, L. (1998), Perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos en Atención Primaria de Salud. *Revista Cubana Medicina General Integral*. Descargado el 10 de mayo de 2005 de http://www.bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol14_6_98/mgi06698.pdf.
- McSweeney, F., and Swindell, S. (1999). General-Process Theories of Motivation Revisited: The Role of Habituation. *Psychological Bulletin*, Vol.125. Descargado el 25 de abril de 2005 de Database: PsycARTICLES.
- Publicación en Expansión y Empleo. (2005): El diseño de un Plan de Carrera. Descargado el 7 de mayo de 2005 de http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_300105_1.pdf.
- Schein, E. H. (1982). *Psicología Organizacional: La motivación desde el punto de vista situacional y de desarrollo* (pp. 69-87). Bogotá: Prentice-Hall Hispanoamericana. (Trabajo original publicado en 1978).

- Schein, E. H. (1982). *Dinámica De la Carrera Empresarial*. E.U.A: Fondo Educativo Interamericano, Inc. (Trabajo original publicado en 1978).
- Sherman, A. (1999). *Administración de los Recursos Humanos: Desarrollo de Carrera* (pp. 192-214). México: International Thomson Editores.
- Solberg, S., Good, G., Fischer, A., Brown, S., Nord, D. (1995). Career Decision-Making and Career Search Activities: Relative Effects of Career Search Self-Efficacy and Human Agency. *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 42. Descargado el 25 de abril de 2005 de Database: PsycARTICLES.