UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TESIS
RI999
F8

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

ANÁLISIS DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DE CARRERA EN EMPRESAS DE DIFERENTES SECTORES ECONÓMICOS

Realizado por:

FUENTES VÉLIZ, THAIS DEL VALLE
KEINEMANN ZAMBRANO, KATHY

Profesor guía:

MIGUEL DEL VALLE

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este trabajo ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de Dieciseis (16) (16) puntos.

Nombre: Miguel del Valle H. Firma:

Nombre: Ella Keinemann Firma:

Nombre: Francisco Coello Firma:

Caracas, 12 de Noviembre de 1.999.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD de CIENCIAS ECONOMICAS y SOCIALES
CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

INDICE DE CONTENIDO

Agradecimientos
Dedicatoria
Índice de Figuras, Gráficos y Cuadros, iii
Resumen, iv

CAPITULO I: PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

I.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA, 1
I.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 4
I.2.1. Objetivo General, 4
I.2.2. Objetivos Específicos, 4

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

II.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 5
II.2. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANO, 6
II.3. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS , 7
II.4. PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, 9
II.5. PLANIFICACIÓN DE CARRERA, 11
II.5.1. Beneficios para los usuarios del sistema de planificación de carrera, 12
II.5.2. Anclas de carrera, 15
II.5.3. Trayectorias de carrera, 17
II.6. MODELOS DE PLANIFICACIÓN DE CARRERA, 18
II.6.1. Modelo de planificación de carrera propuesto por Edgar Schein, 18
II.6.2. Modelo de planificación de carrera propuesto por Mitrani & Dalziel & Suárez, 19
II.6.3. Modelo de planificación de carrera propuesto por Mejías & Balkin & Cardi, 21
II.7. MODELO DE PLANIFICACIÓN DE CARRERA DE JOSÉ MANUEL VILLEGAS, 24
II.7.1. Inventario de habilidades, 26
II.7.2. Auditoría de personal, 26
II.7.3. Evaluación del desempeño, 28
II.7.4. Cuadros de reemplazo, 29
II.7.5. Entrenamiento y desarrollo, 30

II.8. MARCO REFERENCIAL, 31
II.8.1. Cigarrera Bigott, 31
II.8.2. Shell Venezuela, 33
II.8.3. Vencemos, S.A., 34
II.8.4. Xerox de Venezuela, 35
II.8.5. Banco República, 36
II.8.6. Tecnoconsult, S. A., 38
II.8.7. Hotel Hilton Caracas, 38

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

III.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN, 41
III.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN, 41
III.3. DEFINICIONES DE LAS VARIABLES DE LA INVESRTIGACIÓN, 42
III.4. PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE EMPRESAS, 45
III.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, 46
III.5.1. Técnicas operacionales, 46
III.5.2. Entrevista no estructurada, 47
III.6. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN, 47

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

IV.1. INVENTARIO DE HABILIDADES, 49
IV.2. AUDITORÍA DE PERSONAL, 52
IV.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, 53
IV.4. CUADROS DE REEMPLAZO, 55
IV.5. ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO, 57

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES FINALES

CONCLUSIONES FINALES, 61

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS, 63

GLOSARIO, 67

ANEXO 1, 70

ANEXO 2, 72

ANEXO 3, 95

INDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS Y CUADROS

FIGURAS

1. Planificación Estratégica de la Organización, 6.
2. Sub-sistema de la Administración de RRHH y su Interacción , 7.
3. Modelo evolutivo de planeamiento y desarrollo de los RRHH, 10.
4. Conceptualización de la Planificación de Carrera en la Organización, 13.
5. Modelo de Planificación de Carrera según Villegas, 25.

GRÁFICOS

1. Inventario de Habilidades, 49.
2. Auditoría de Personal, 52.
3. Evaluación del Desempeño, 54.
4. Cuadros de Reemplazo, 56.
5. Entrenamiento y Desarrollo, 58.

CUADROS

1. Definiciones de Planificación de Carrera, 11.
2. Operacionalización de las Variables, 43.

RESUMEN

El ritmo acelerado de cambio en el mundo actual ha producido un efecto significativo sobre el incremento de la movilidad de los empleados. Estas fuerzas ambientales, han obligado a las organizaciones a crear mecanismos para asegurar la consistencia y continuidad del equipo humano ocupado en funciones y tareas consideradas clave en la compañía. De esta manera surge la necesidad de realizar planes de carrera, en base a objetivos y en función de criterios estratégicos adecuados, con el fin de optimizar el factor humano de la empresa; de desarrollar, formar y proporcionar al personal actual de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa; de mejorar el clima laboral y contribuir a maximizar el beneficio de la empresa, entre otras cosas.

La posibilidad de mantener a personas con importantes posibilidades de desarrollo profesional, enriquece enormemente a la empresa, y además, las personas objeto de un plan de carrera se sienten valoradas y más seguras porque saben que se cuenta con ellos para los planes futuros de la empresa, y por ende van a dar lo mejor de sí mismos en cada uno de los puestos que formarán parte de su ruta diseñada y se convertirán en "personas de la empresa", aptas para ocupar puestos de gran responsabilidad. Es por ello que consideramos la planificación de carrera uno de los factores fundamentales y necesarios dentro del proceso de la planificación estratégica de Recursos Humanos, y consiguientemente dentro del plan estratégico de la empresa.

El objetivo del estudio consistió en el Análisis del Sistema de Planificación de Carrera en Empresas de Diferentes Sectores Económicos, con el fin de conocer el funcionamiento de este sistema e identificar los mecanismos utilizados en la planificación de carrera, utilizando para ello el Modelo Conceptual de José Manuel Villegas.

El enfoque metodológico de la presente investigación fue de tipo Descriptivo, clasificado como un estudio primario según las fuentes de investigación. El diseño de la investigación fue No Experimental, específicamente se clasificó como Transeccional Descriptivo, obteniendo los datos en una sola medición.

La unidad de estudio estuvo representada por cuatro empresas del sector manufacturero y tres del sector servicios, las cuales fueron escogidas arbitrariamente, a través de un proceso complejo explicada en la sección de la selección de empresas en el Marco Metodológico; y para levantar la información

requerida, se escogió en la unidad de Recursos Humanos, las personas encargadas del proceso de planificación de carrera.

El procedimiento de la investigación fue realizado en una fase exploratoria, conformada por la revisión documental, consultas a informantes claves y elaboración del modelo teórico; y en una fase descriptiva compuesta por la recolección de información, el análisis de los resultados obtenidos y las conclusiones finales.

Las técnicas de recolección empleadas fueron las Técnicas Operacionales que nos facilitaron el manejo de las fuentes documentales y la Entrevista No Estructurada Focalizada mediante la cual pudimos captar la información referente al funcionamiento del sistema de planificación de carrera en cada una de las empresas seleccionadas.

El procesamiento de la información, consistió en el análisis cualitativo, mediante la utilización de cuadros con el fin de identificar las semejanzas y diferencias entre el sistema de planificación de carrera de las empresas seleccionadas y cada una de las variables que explican el modelo conceptual; y la elaboración de una matriz por variable que indica la presencia o ausencia de cada uno de los indicadores de las variables (denominados Pautas del Modelo) en las siete empresas elegidas para el estudio.

A través de esta investigación se pudo evidenciar que el comportamiento de cada una de las variables del modelo conceptual se presentan en la realidad de las empresas de los sectores manufacturero y servicios, y que su presencia va a depender de la estructura y administración del sistema de recursos humanos.

CAPITULO I

PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

I.1. FORMULACION DEL PROBLEMA

Toda organización requiere de la energía humana para el logro de sus objetivos y por lo tanto es necesario, debido a su importancia, administrar el factor humano. Por lo general, las organizaciones dentro de su estructura cuentan con un sistema de Recursos Humanos, contentivo de varios sub-sistemas de personal, que mediante políticas establecidas conlleva al logro eficiente de los objetivos. Para ello es necesario que tales políticas se ajusten y desarrollen de acuerdo a la misión, filosofía y necesidades de la organización. Este sistema de RRHH, según Chiavenato (1990), se divide en los siguientes sub-sistemas: previsión de recursos humanos, aplicación de recursos humanos, mantenimiento de recursos humanos, desarrollo de recursos humanos y control de recursos humanos. Dentro del sub-sistema de desarrollo de recursos humanos se encuentra un área denominada Planificación de Carrera, la cual será el objeto de estudio de esta investigación.

La Planificación de Carrera constituye uno de los procesos fundamentales, por medio del cual es posible implementar con éxito la planificación estratégica de los recursos humanos, con miras a la satisfacción de las necesidades presentes y futuras, que en este aspecto particular, la empresa pudiera presentar. Ella permite a la organización desarrollar candidatos potenciales, de los cuales puede eventualmente seleccionar aquellos que, tanto en el presente como en el futuro, desempeñen las posiciones de más alta responsabilidad y/o especialidad.

Es así como la empresa puede disponer de personal cualificado para cubrir, ya sea a través de transferencias o promociones, los puestos claves vacantes, en el momento oportuno. Además, dichos candidatos al saber que se cuenta con ellos para los planes futuros de la empresa, lo cual generalmente se traduce en una mejora de sus condiciones laborales, permanecen en la organización, evitando así tanto la rotación de personal cualificado como la búsqueda de talento fuera de la organización.

El proceso de planificación de carrera ha sido materia de diversas investigaciones incluyendo las de Edgar Schein (1978, 1982), Elmer Burack (1987, 1990), José Manuel Villegas (1988, 1992) entre otros. Cada uno de ellos aporta aspectos fundamentales para el desarrollo de la presente investigación, por lo cual se mencionarán a lo largo de la misma. No obstante, se hará mayor énfasis

en los planteamientos de José Manuel Villegas, por considerar que este autor proporciona un modelo muy completo que engloba lo expuesto por la mayoría de los autores que se refieren a la materia.

Villegas (1992), plantea que el funcionamiento adecuado de la planificación de carrera, depende de una serie de mecanismos de administración de recursos humanos, los cuales son:

- el *inventario de habilidades*, porque permite determinar el nivel de demanda, así como el número de personas de que se dispone para satisfacer las necesidades de la organización;

- la *auditoría de personal*, porque permite evaluar y actualizar con regularidad las políticas, normas y procedimientos de la planificación de carrera;

- la *evaluación del desempeño*, porque permite evidenciar la potencialidad del individuo a fin de programar su desarrollo futuro dentro de la organización;

- los *cuadros de reemplazo*, porque permite analizar comparativamente, los diversos individuos que se encuentren listos para el desempeño de un puesto en un determinado nivel; y

- el *entrenamiento y desarrollo*, porque perfecciona las habilidades y destrezas necesarias para cumplir con el programa de carrera elaborado;

y están organizados de forma sistémica dentro del contexto de la planificación estratégica de los recursos humanos, y por consiguiente, dentro de la planificación estratégica de la empresa.

Todo lo anteriormente expuesto, nos lleva a la formulación de la pregunta clave de esta investigación:

- ¿Los mecanismos propuestos por el modelo de Villegas son cubiertos en la práctica?

Ahora bien, dado que la planificación de carrera es más frecuente en las grandes empresas, tal como lo demuestra el estudio que en 1990 realizara IESA (Escobar & Burgazzi, 1990: 35), la presente investigación se circunscribe precisamente a ese ámbito empresarial. Dentro de este ámbito se han elegido siete empresas de diferentes sectores económicos con el fin de identificar las semejanzas y diferencias entre el modelo conceptual y la realidad. Estas empresas son las siguientes:

1. Cigarrera Bigott. Sector Manufacturero.
2. Shell de Venezuela. Sector Manufacturero.
3. Banco República. Sector Servicios.
4. Tecnoconsult C.A. Sector Servicios.
5. Hotel Caracas Hilton. Sector Servicios.
6. Xerox. Sector Manufacturero.

7. Vencemos S.A. Sector Manufacturero.

Con el propósito de dar respuesta a la pregunta clave de este estudio, hemos centrado el problema de investigación en el **análisis del sistema de la planificación de carrera en empresas de diferentes sectores económicos, utilizando para ello el modelo propuesto por José Manuel Villegas.**

I.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

I.2.1. Objetivo General:

Analizar el sistema de planificación de carrera en empresas de diferentes sectores económicos, utilizando el modelo propuesto por José Manuel Villegas.

I.2.2. Objetivos Específicos:

- Conocer el funcionamiento del sistema de planificación de carrera en las empresas seleccionadas para el estudio.

- Identificar las semejanzas y diferencias entre: el inventario de habilidades, la auditoría de personal, la evaluación del desempeño, los cuadros de reemplazo y el entrenamiento y desarrollo llevados a cabo por las empresas seleccionadas, y los mismos mecanismos, pautados en el modelo de planificación de carrera de José Manuel Villegas.

- Analizar los mecanismos utilizados en la planificación de carrera por las empresas seleccionadas a la luz del modelo conceptual.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

II.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es una técnica que introduce metodologías y análisis sistemáticos para desarrollar planes imaginativos y flexibles, a fin de controlar la incertidumbre, lograr la toma de decisiones y alcanzar las metas generales de la organización

Según G. Steiner (1986: 20-21), la planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, las cuales se logran a través de estrategias y políticas, mediante el desarrollo de planes detallados. También es un proceso que permite decidir de antemano qué tipos de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planificación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida basándose en una realidad entendida.

La esencia de la planificación estratégica consiste en suministrar las orientaciones de largo plazo para la organización como un todo, para cada una de sus unidades funcionales. Su finalidad básica reside en mantener una interacción viable entre la organización y su entorno, reconociendo sus debilidades y fortalezas, así como los riesgos y oportunidades que se puedan presentar para el logro de sus objetivos. De esta manera, para poder realizar los planes estratégicos de la organización, se debe considerar los cambios en el mercado, la competencia, la tecnología, los asuntos financieros y políticos, las alternativas potencialmente atractivas para la realización de las operaciones futuras, la evaluación de su valor y la probabilidad de su consecución.

Analizada la situación actual de la organización se debe proceder al establecimiento de su misión, la cual identifica su razón de ser, para poder definir los objetivos generales de la empresa y los específicos de cada una de las áreas de actividad, con el fin de precisar lo que se debe hacer en el futuro, cuáles son los procesos prioritarios que requieren mayores esfuerzos y lo que se debe obtener de la aplicación de las estrategias, políticas, procedimientos, programas y presupuestos. Además debe tomarse en cuenta, la política organizacional, la cual "ayuda a expeditar la toma de decisiones proveyendo los lineamientos

definidos a seguir" (Byars & Rue, 1987: 40), asegurando congruencia entre las decisiones para lograr los objetivos planteados; y su estructura, la cual "incorpora la división del trabajo, describe la índole básica de las tareas a cumplir y las reúne en grupos, funciones o negocios" (Hax, 1992: 115).

Desde esta perspectiva, se puede concebir la planificación estratégica de la organización como un proceso mediante el cual las empresas deciden qué objetivos desean lograr durante un período de tiempo futuro, cuáles serán las estrategias y los recursos de acción a utilizar, partiendo de la evaluación de la situación presente y del pronóstico de la situación futura, como se muestra en la siguiente figura:

FIGURA No 1: Planificación Estratégica de la organización

FUENTE: Desarrollo Gerencial: Villegas (1992: 253)

II.2. LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La organización puede considerarse como un modelo genérico de sistema abierto, según Chiavenato (1994), la cual se encuentra conformada por un conjunto de subsistemas que interactúan en forma dinámica entre sí y con el medio ambiente, constituyendo un proceso indispensable para el mantenimiento, permanencia y adaptación requerido en un entorno competitivo y cambiante. Esto conduce a las organizaciones al diseño y aplicación de una serie de procesos de gestión de recursos humanos, capaces de promover el desempeño eficiente de los individuos, como condición necesaria para el logro de la efectividad organizacional.

La administración de los Recursos Humanos es el sistema administrativo que tiene por objeto obtener, aplicar, mantener, controlar y desarrollar los recursos humanos de manera que contribuyan a alcanzar los objetivos de la organización, con alto grado de moral y sentido de realización personal (Larrañaga, 1999: 13). Este sistema es un proceso dinámico producto de la interdependencia e interrelación constante de una serie de subsistemas, los cuales son:

- Subsistema de obtención de recursos humanos: Comprende investigación del mercado laboral, integración, reclutamiento y selección de personal.

- Subsistema de aplicación de recursos humanos: Implica el análisis y descripción de puestos, planificación de personal, evaluación de desempeño y del potencial.

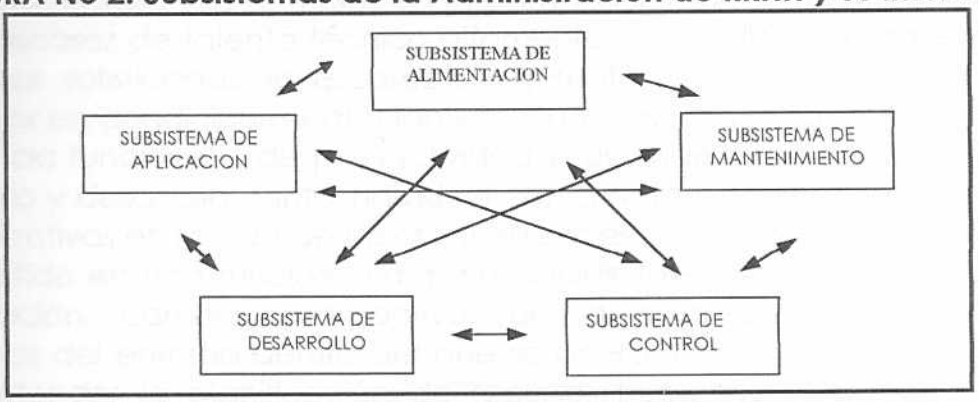
- Subsistema de mantenimiento de los recursos humanos: Comprende la administración de salarios, compensación y beneficios, seguridad e higiene en el trabajo y relaciones laborales.

- Subsistema de control de recursos humanos: Abarca el banco de datos, sistemas de información, medición del clima laboral y auditoría de recursos humanos.

- Subsistema de desarrollo de los recursos humanos: Comprende el entrenamiento, la planificación de carrera, desarrollo de personal y desarrollo organizacional.

Los subsistemas de la administración de Recursos Humanos, su interrelación e interdependencia se muestra en la siguiente figura:

FIGURA No 2: Subsistemas de la Administración de RRHH y su interacción



FUENTE: Administración de Recursos Humanos: Chiavenato (1994: 116)

II.3. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Hasta hace poco, la mayoría de las organizaciones han atribuído al recurso financiero como el componente más importante en el funcionamiento organizacional, por lo que se dedicaban poco a la Planificación de los Recursos Humanos, pero afortunadamente hoy existen más gerentes que están conscientes que ni los recursos operacionales más sofisticados, ni la disponibilidad inagotable del capital, pueden producir los resultados organizacionales esperados, si no se cuenta contamos con cuadros de recursos humanos debidamente capacitados. Es por ello que se hace necesario realizar la planificación de los recursos humanos para evitar el exceso en contratación y entrenamiento, asegurar la cantidad y calidad de personal en los puestos claves en el momento adecuado, de acuerdo con las necesidades futuras de personal que tenga una organización.

El concepto de planificación aplicado al personal, según Barranco (1993: 215), comprende los siguientes procesos:

- La planificación de plantillas, es decir, la asignación de personal por áreas de actividad.
- La planificación de las necesidades de personal, que implica un análisis previo y la correspondiente valoración de los puestos de trabajo, así como un estudio de la estructura organizativa de la empresa actual y futura.
- La planificación de los procesos de reclutamiento y selección, es decir, la estrategia adecuada para cubrir las necesidades de personal.
- La planificación de formación, que completará las deficiencias, integrará a los empleados de nuevo ingreso en la empresa y preparará a los mandos futuros.
- El plan de promoción, que planificará el desarrollo de las carreras profesionales dentro de la empresa.
- Planificación de gastos de personal.

La necesidad de planificar los recursos humanos se justifica cada vez más debido a los constantes cambios en la composición de la fuerza de trabajo y su costo, la escasez de talento técnico altamente especializado para el manejo de operaciones sofisticadas, la escasez de gerentes con formación y experiencia para operar en condiciones cambiantes y cada vez más exigentes, las exigencias de eficiencia funcional y de productividad y las exigencias de oportunidades de crecimiento y desarrollo, tanto individual como organizacional, que son cada vez más significativas en la vida de las organizaciones. Es así como la planificación se ha convertido en una función vital para decidir sobre objetivos, recursos, formas de operación, cambios prospectivos de la empresa y para atender las restricciones del entorno dentro del que se opera. Desde este punto de vista, se puede entender la planificación de recursos humanos como "el proceso de analizar las necesidades del personal de la organización bajo condiciones cambiantes, así como la implantación de las acciones más adecuadas para lograr la satisfacción de las mismas en términos de calidad, costo y oportunidad" (Villegas, 1991: 104).

La planificación de los recursos humanos es un componente importante que se integra funcionalmente al proceso general de planificación, del mismo modo que ocurre con las demás áreas de la organización. Se convierte así, en un subsistema, dentro del sistema total, con responsabilidad específica de suministrar los recursos humanos necesarios para el logro de los objetivos organizacionales, incluyendo su alteración a la vista de las posibilidades y limitaciones en recursos humanos. Al integrar la planificación de recursos humanos con la planificación estratégica, se obtienen los siguientes beneficios en la organización (Sherman & Bohlander, 1994: 94):

- Facilita el movimiento de los empleados hacia adentro, a través de y fuera de la organización, para asegurar niveles adecuados de abastecimiento de personal.
- Se anticipa las necesidades de entrenamiento de los empleados futuros o actuales.

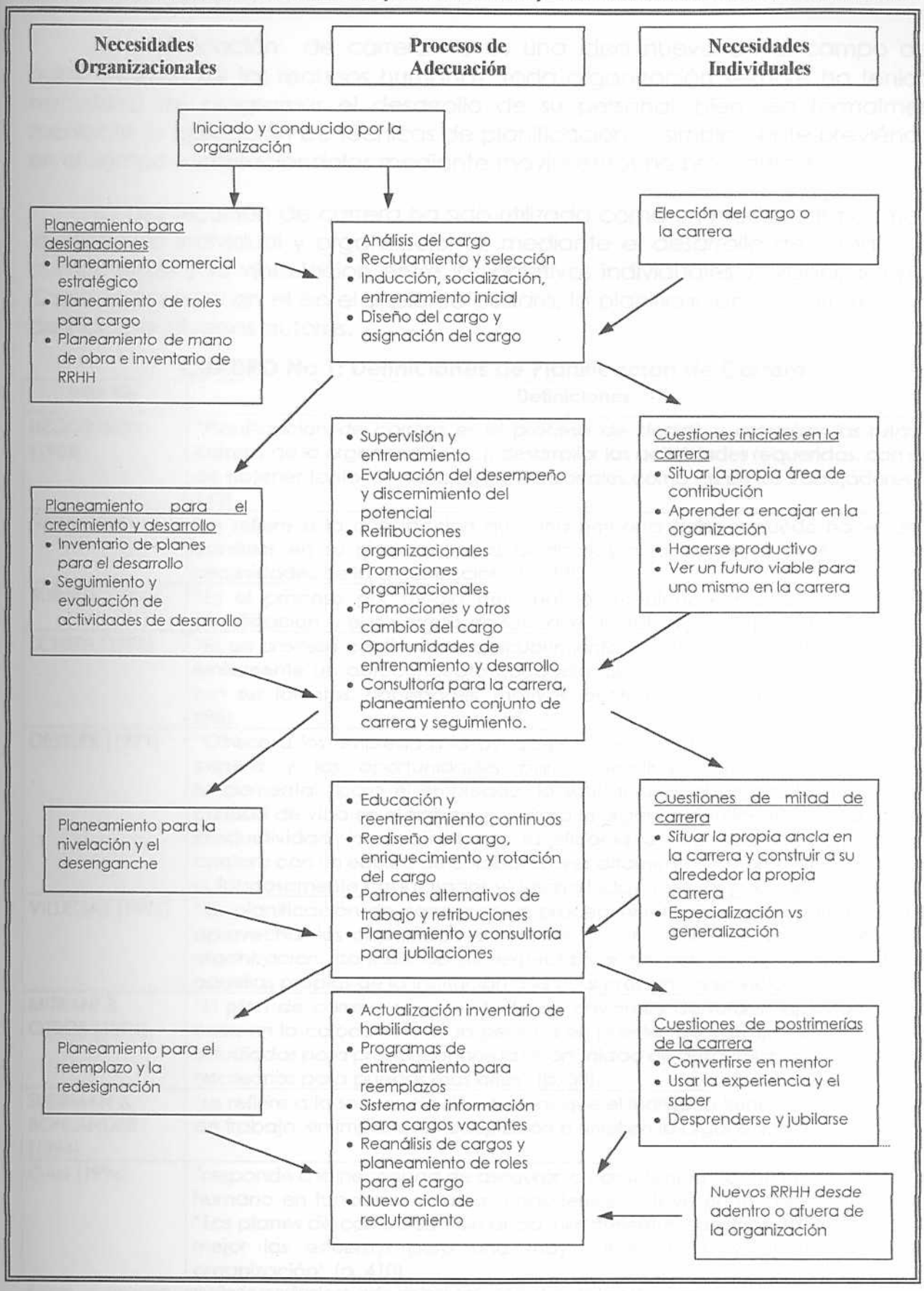
- Se conoce las aptitudes, habilidades y niveles de conocimientos de los empleados actuales, manteniendo un inventario de habilidades actualizado.
- Se eligen sistemas de evaluación del desempeño que coincidan con las metas estratégicas.
- Se establece niveles apropiados de remuneración con el fin de atraer a los empleados calificados.
- Se prevee el desarrollo y entrenamiento de ejecutivos y gerentes futuros para satisfacer las necesidades organizacionales.

II.4. PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

La perspectiva en el desarrollo de recursos humanos supone el establecimiento de medios necesarios para integrar la planificación de recursos humanos con la planificación y los procesos claves de la empresa, en forma coherente, a través de las orientaciones estratégicas, que son "(...) altamente útiles en el direccionamiento de la atención de una organización a cuestiones significativas que afectan la supervivencia corporativa, su estabilidad, crecimiento y renovación" (Burack, 1990: 3).

Para que la organización logre un desempeño eficaz, debe ser capaz de planear para: reclutar, manejar, desarrollar, medir, reemplazar recursos humanos, ya que "es probable que los requisitos de la tarea cambien con el tiempo" (Hax, 1992: 139), lo que significa que estos cambios deban ser controlados para que se asegure el recurso humano necesario para esos cargos, se puedan cubrir las necesidades corporativas y se maneje exitosamente el crecimiento tanto organizacional como de las personas. Es así como, según Shein (Hax, 1992: 140), la esencia de la perspectiva en el proceso de planificación y desarrollo de los recursos humanos, es la mutua interacción entre aspectos (necesidades) del individuo y la organización tomando en cuenta cambios que puedan suscitar a través de cierto período de tiempo, mediante el establecimiento de una serie de procesos de adecuación (reclutamiento, selección, entrenamiento, asignación de puestos, evaluación de desempeño, promociones, etc.). El funcionamiento adecuado de estos procesos de adecuación, se evidencian en resultados efectivos tanto a nivel organizacional (productividad, efectividad) como individual (satisfacción en el trabajo, óptimo desarrollo personal). Para lograr un mejor entendimiento del proceso, el autor propone un modelo evolutivo de planeamiento y desarrollo de recursos humanos, en donde muestra las etapas de la carrera individual, que describen el movimiento de la persona en su vida adulta, las actividades de planeamiento organizacional necesarios para que los recursos humanos sean manejados de manera óptima, y las diversas actividades de adecuación que se deben considerar en cada una de las etapas, como se muestra en la siguiente figura (Hax, 1992: 141):

FIGURA No 3: Modelo evolutivo de planeamiento y desarrollo de los Recursos Humanos



II.5. PLANIFICACIÓN DE CARRERA

La planificación de carrera no es una idea nueva en el campo de la administración de los recursos humanos. Toda organización siempre ha tenido la necesidad de programar el desarrollo de su personal, bien sea formalmente, mediante la aplicación de técnicas de planificación, o simplemente previéndolas en el tiempo y satisfaciéndolas mediante movimientos no programados.

La planificación de carrera ha sido utilizada como un medio para aumentar la eficiencia individual y organizacional, mediante el desarrollo de cuadros más competentes y la vinculación entre los objetivos individuales y organizacionales. Como se muestra en el en el siguiente cuadro, la planificación de carrera ha sido definida por diversos autores.

CUADRO No 1: Definiciones de Planificación de Carrera

Autor-Año	Definiciones
HEGGINSON (1985)	"Planificación de carrera es el proceso de decidir y organizar las rutas de carrera de la organización (...), desarrollar las actividades requeridas, con el fin de obtener tanto las metas organizacionales como las de los trabajadores" (p. 143).
NAIM (1989)	"se refiere a la anticipación que una empresa debe y puede hacer de los cambios en su personal, para analizarlos a la luz de la evolución de las necesidades de la organización" (p. 338).
BURACK (1990)	"Es el proceso por medio del cual los empleados reciben apoyo en la planificación y el desarrollo de sus carreras individuales" (p. 236).
SCHEIN (1991)	"Es un proceso contínuo de descubrimiento en el que una persona desarrolla lentamente un autoconcepto ocupacional más claro en términos de cuáles son sus talentos, habilidades, motivos, actitudes, necesidades y valores" (p. 598).
DESSLER (1991)	"Ofrece a los empleados la ayuda para que establezcan metas realistas de carrera y las oportunidades para cumplirlas". Tiene como propósito fundamental "para el empleado, la satisfacción, el desarrollo personal y la calidad de vida en el trabajo (...). Para la organización los niveles más altos de productividad, la creatividad y la eficacia a largo plazo(...), ya que (...) contará con un equipo de colaboradores altamente comprometidos que están cuidadosamente capacitados y desarrollados para sus puestos" (p. 589).
VILLEGAS (1991)	"La planificación de carrera es un procedimiento sistemático, diseñado para aprovechar las capacidades actuales y potenciales de los miembros de la organización, conciliando sus expectativas de crecimiento y desarrollo con aquellas propias de la institución a la cual prestan sus servicios" (p. 239).
MITRANI & OTROS (1994)	"El plan de carrera es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos" (p. 50).
SHERMAN & BOHLANDER (1994)	"se refiere a la secuencia de empleos que el individuo tiene durante su historia de trabajo, sin importar su ocupación o nivel en la organización" (p. 192).
GAN (1996)	"responde a la necesidad de asegurar la consistencia y continuidad del equipo humano en funciones y tareas consideradas clave en la compañía"(p. 409). "Los planes de carrera son, sin duda, herramientas capaces de (...) rentabilizar mejor los esfuerzos para una mayor integración y aprendizaje de la organización" (p. 410).

Fuente: Información compilada mediante revisión de lecturas con motivo de tesis de grado de Fuentes y Keinemann (1999)

Mediante este recurso, la organización se capacita para identificar la potencialidad de su recurso humano, con el objeto de diseñar e implementar programas adecuados de planificación y desarrollo de sus recursos humanos, brindando oportunidades al trabajador para la consecución de sus objetivos de carrera y de su desarrollo, y asegurando, además, el personal más idóneo para sus actividades futuras. De esta manera, los empleados, sienten mayor motivación para emprender nuevos retos ya que se sienten más seguros porque se cuenta con ellos para los planes del futuro de la empresa.

Para que un sistema de planificación de carrera sea efectivo, la organización debe tomar en cuenta:

- los intereses del individuo, por ser éste quien "debe manifestar disposición para participar en los programas y actividades (internas y externas) que lo conduzcan al éxito de su carrera en la empresa" (Byars & Rue, 1984: 405).
- el ancla de carrera dominante de la persona, el cual se entiende como la motivación, el talento y los valores del individuo, porque en torno a éste gira la carrera de una persona.
- la etapa de carrera en la que se encuentra la persona, ya que "los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes así como las aspiraciones de la carrera cambian conforme se van madurando" (Sherman & Bohlander, 1994: 208).

Es importante desarrollar los planes de carrera como una actividad compartida entre el individuo y la organización, ya que el individuo es el responsable de su propia planificación y desarrollo de carrera, y la organización le sirve de aliento y orientación en sus esfuerzos, cumpliendo siempre con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de ambos.

La planificación de carrera es un componente de un proceso mucho más amplio, según Villegas (1991: 237), que cubre el ámbito total de la organización, bajo la denominación de planificación de recursos humanos. En este sentido, su existencia en la organización se encuentra íntimamente relacionada con las directrices emitidas en un momento dado por la planificación estratégica. A través de la figura No. 4, se puede comprender mejor su concepto, su proceso de interacción funcional y las áreas con las que se relaciona en la organización.

II.5.1. Beneficios para los usuarios del sistema de planificación de carrera

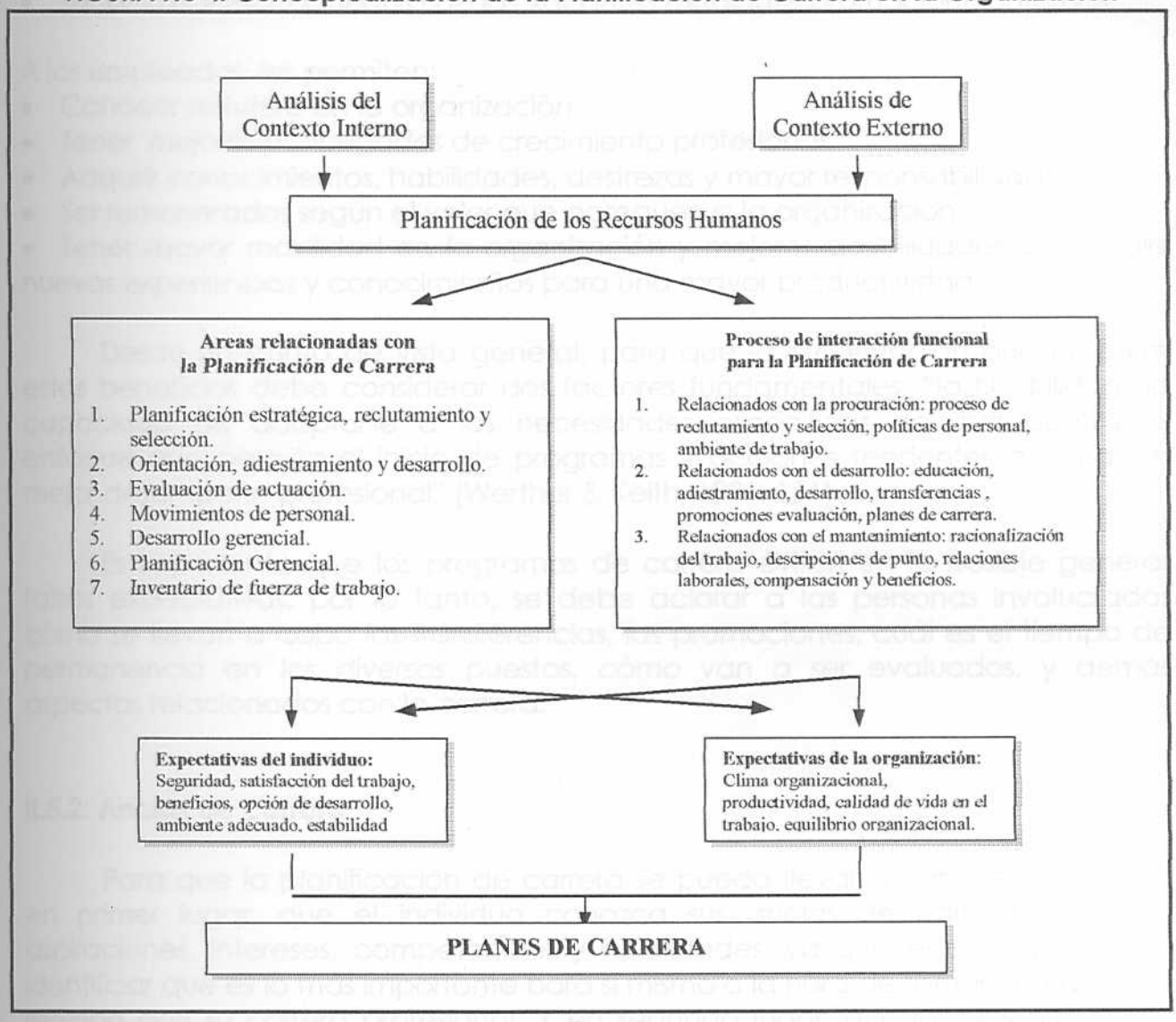
Los beneficios que los planes de carrera otorgan a sus usuarios: alta gerencia, líneas de mando, unidad de Recursos Humanos y los empleados se resumen a continuación:

A la alta gerencia, el sistema de planificación de carrera le permite:

- Disponer de directivos capacitados e integrados con la filosofía de la empresa.

- Contemplar en sus planes estratégicos los aspectos de recursos humanos directivos.
- Disponer de personal cualificado para sustituir puestos claves y así garantizar el desarrollo normal de las actividades de la organización.
- Mejorar en los niveles de desempeño, adaptabilidad, actitudes positivas hacia la empresa y mayor identificación con la filosofía y políticas organizacionales.

FIGURA No 4: Conceptualización de la Planificación de Carrera en la Organización



FUENTE: Desarrollo Gerencial: Villegas (1991: 238).

A las líneas de mando, les permiten:

- Mejorar e incrementar el nivel de eficiencia de su área.
- Estimular el desarrollo y el aprendizaje del equipo.
- Motivar y tener integrado al personal de su área.

A la unidad de recursos humanos, le permite:

- Asegurar la disponibilidad y calidad de candidatos internos capaces de asumir los puestos claves de la organización.

- Planificar las necesidades futuras de personal en la organización.
- Integrar, retener y tener motivado al personal.
- Disponer de una política de recursos humanos y de sistemas de gestión competitivos, provechosos y orientados al futuro.
- Mantener una política salarial equilibrada.
- Conocer el potencial de la línea de mando y personal cualificado.
- Reducir los índices de ausentismo y rotación
- Tener una mejor cobertura de las vacantes mediante promociones internas.

A los empleados, les permiten:

- Conocer su futuro en la organización.
- Tener mejores posibilidades de crecimiento profesional.
- Adquirir conocimientos, habilidades, destrezas y mayor responsabilidad.
- Ser remunerados según el valor que agreguen a la organización.
- Tener mayor movilidad en la organización y mejores posibilidades de adquirir nuevas experiencias y conocimientos para una mayor productividad.

Desde un punto de vista general, para que la organización pueda lograr estos beneficios debe considerar dos factores fundamentales: "la flexibilidad (la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo) y el enfoque que permita el inicio de programas y acciones tendentes a lograr un mejor desempeño profesional" (Werther & Keith, 1991: 171).

Es importante que los programas de carrera eviten en lo posible generar falsas expectativas, por lo tanto, se debe aclarar a las personas involucradas cómo se llevan a cabo las transferencias, las promociones, cuál es el tiempo de permanencia en los diversos puestos, cómo van a ser evaluados, y demás aspectos relacionados con la carrera.

II.5.2. Anclas de carrera

Para que la planificación de carrera se pueda llevar a cabo es necesario, en primer lugar, que el individuo conozca sus anclas de carrera, es decir, aspiraciones, intereses, competencias y habilidades, ya que esto le ayudará a identificar qué es lo más importante para sí mismo a la hora de tomar una decisión referida con su carrera profesional. Y en segundo lugar, que las organizaciones conozcan las anclas de su personal para tomar mejores decisiones en lo que se refiere a los planes de carrera al entender que las anclas son la base sobre la cual gira la carrera de una persona.

Un ancla de carrera es "una preocupación o valor al cual no se va a renunciar si se tiene que tomar una decisión" (Dessler, 1991: 598).

Schein (Dessler, 1991: 599), basándose en su estudio realizado en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), identificó cinco anclas de carrera:

1. Ancla de carrera técnica/funcional: Los individuos que tienen esta ancla de carrera toman decisiones que les permiten mantenerse y crecer en sus áreas técnica o funcional elegidas, prefieren aumentar sus habilidades más que ascender en los niveles de la organización.

2. Competencia gerencial: Los individuos que tienen esta ancla desarrollan capacidades de dirección de competencia interpersonal (manejo de personas), competencia analítica (análisis de problemas) y emocional (manejo de las emociones propias para resistir las presiones y tensiones), que se requieren en los niveles de alta dirección.

3. Creatividad: Las personas que manifiestan esta ancla se orientan hacia la creación de algo totalmente propio, ya sea un producto, una compañía, un trabajo artístico o una fortuna personal que refleje sus logros.

4. Autonomía e independencia: Estas personas tienen la necesidad de trabajar por su cuenta para evitar las limitaciones de la vida de la organización.

5. Seguridad: Son aquellas personas orientadas a la estabilidad y seguridad en el puesto de trabajo a largo plazo, en un área geográfica específica.

II.5.3. Etapas de carrera

En el momento de tomar la decisión de planificarle la carrera a alguna persona, la empresa no puede ser indiferente a las etapas del ciclo de vida en la que ésta se encuentre y a su experiencia profesional. Debido a su importancia, diversos autores han desarrollado este tema, algunos consideran las mismas etapas y otros las enfocan bajo una perspectiva diferente. A continuación se presenta algunos de los estudios y/o enfoques más relevantes que se han realizado sobre las etapas de carrera de las personas.

SCHEIN, BURACK, DALTON Y THOMPSON (Burack, 1990: 66):

Estos autores coinciden en que en el desarrollo de la carrera individual está conformada por las siguientes etapas:

1. Admisión: Es una etapa donde las tareas son variadas, lo cual sirve para calificar los intereses individuales, probar el conocimiento, las habilidades, capacidades y competencias a desarrollar.

2. Establecimiento/avance: Es una etapa donde se buscan actividades, posiciones de desafío y se ponen a prueba los conocimientos, habilidades y capacidades de la persona, quien generalmente desarrolla su competencia en algún área de especialización. Es necesario rotar a la persona hacia nuevas áreas, para lograr un desafío continuado y una expansión de conocimientos, habilidades y capacidades individuales.

3. Carrera media: En esta etapa se necesita actualizar los conocimientos, capacidades y habilidades individuales. La persona requiere ampliar sus competencias a través de la tutoría y desarrollo, desempeñando funciones

cruzadas en nuevas áreas especializadas, lo que le ayudará a desarrollar una perspectiva más amplia.

4. Carrera tardía: Es una etapa donde se hace énfasis en la consulta y la orientación, para facilitar la planificación a otras no existentes en la organización.

HONEYWELL INC. (Burack, 1990: 59):

Esta organización realizó una investigación extensa y cuidadosa de las experiencias propias y con otras empresas, obteniendo información confiable relativa al diseño de las tareas individuales, las familias de tareas y las estructuras de trabajo, creando un modelo denominado "matriz-carrera-tarea" el cual se fundamenta en cuatro etapas de carrera:

1. Asignación inicial: Es la que resalta la orientación del trabajo y permite obtener familiaridad con los elementos básicos del trabajo. En esta fase, es importante obtener los conocimientos de una tarea en particular, habituarse a las responsabilidades del puesto de trabajo y comprender el funcionamiento general de la organización.

2. Aprendizaje/formación de las capacidades básicas de la tarea: Es la que implica el desarrollo de los conocimientos, habilidades y capacidades básicas, asimilados en la fase inicial, que permitan mejorar más rápido el nivel de competencia.

3. Madurez: Es dirigida hacia un desempeño eficiente como resultado del desarrollo de capacidades en diferentes experiencias de aprendizaje.

4. Maestría: Es la fase de la experiencia a nivel constitutivo, que incluye el desarrollo de destrezas en un área determinada, para lo que se requiere de una excelente tutoría, experiencias educativas formales y reflexión personal por parte de los que realizan la tarea.

DESSLER (1991: 590):

Este autor define a las etapas de carrera como el ciclo de carrera a través del cual evoluciona la persona, y las resume de la siguiente manera:

1. Etapa de crecimiento: Abarca el período que va desde el nacimiento hasta los 14 años, donde la persona desarrolla un concepto de sí misma al identificarse e interactuar con otras personas como su familia, amigos y maestros.

2. Etapa de exploración: Este período comienza a los 15 años y culmina a los 24 años. La persona en esta etapa explora de manera formal las diferentes alternativas ocupacionales y compara esas alternativas con sus intereses y habilidades.

3. Etapa de establecimiento: Esta etapa se presenta en la persona desde los 24 años hasta los 44 años. Es el núcleo de la vida laboral de la mayoría de las personas, y está comprendida en tres sub-etapas:

La sub-etapa de prueba en la que la persona determina si el campo elegido es adecuado y si no lo es, intenta cambiarlo. Se ubica entre los 25 y 30 años.
La sub-etapa de estabilización, donde se fijan las metas ocupacionales y se realiza la planificación de carrera que permite establecer la secuencia para alcanzar dichas metas. Se ubica entre los 30 y 40 años.
La sub-etapa de crisis a mitad de la carrera, donde las personas realizan una reevaluación de sus progresos en relación a sus ambiciones y metas originales, la persona debe tomar decisiones acerca de qué desea realmente, qué puede lograr en realidad y cuánto debe sacrificar para lograrlo. Se presenta en la persona entre mediados de los 30 y mediados de los 40 años.

4. Etapa de mantenimiento: Período que sucede entre los 45 y 65 años, donde la persona dirige la mayoría de sus esfuerzos para asegurar su lugar en el mundo del trabajo.

5. Etapa de decadencia: Es un período de desaceleración durante el cual muchas personas enfrentan el hecho de tener que aceptar niveles reducidos de poder y responsabilidad, deben desarrollarse como mentores o confidentes para los más jóvenes y prepararse para el retiro.

MILKOVICH & BOUDREAU (1994: 353):

Para estos autores, las etapas de carrera son fases de desarrollo que reflejan la magnitud de la experiencia de trabajo de una persona, así como su etapa de desarrollo como adulto, y consideran cuatro etapas:

1. Exploración: Edad común de 16 a 25 años. En esta etapa el adulto joven explora las actividades, intenta desempeñar diferentes roles de trabajo, define sus intereses y habilidades, construye las habilidades por medio de la educación y la formación y se hace más independiente de la familia y la escuela.

2. Establecimiento: Edad común de 20 a 35 años. Los individuos definen sus propias capacidades, se orientan hacia la organización elegida y realizan intercambio de información con sus compañeros de trabajo acerca del desempeño.

3. Mantenimiento: Edad común de 35 a 55 años. El individuo, en esta etapa, se convierte en un miembro importante ya que realiza tareas vitales para la organización. Debido al conocimiento y experiencia acumulado del individuo, este puede servir como consejero para los nuevos empleados.

4. Descenso: Edad común de 50 a 75 años. En esta etapa desciende la participación del individuo y su influencia en el trabajo. Se le asignan roles con menos responsabilidades y se le prepara para la jubilación.

II.5.4. Trayectorias de carrera

Las trayectorias de carrera son esquemas que muestran las posibles opciones de carrera de la persona en atención a sus habilidades y potencialidad demostradas, para aplicar los movimientos de personal (transferencias o promociones) en la forma más conveniente (Gómez & Otros, 1998: 298). La concepción de una trayectoria de carrera, involucra más la explicación de las diversas opciones de progreso, que el compromiso de mover a alguien para un determinado puesto en un momento.

En los programas de trayectorias profesionales deben especificarse las cualificaciones necesarias para movilizarse de un puesto de trabajo a otro, así como el tiempo mínimo requerido que el empleado debe permanecer en cada puesto para adquirir la experiencia necesaria.

El desarrollo de las trayectorias profesionales proporciona información sobre asignaciones de trabajo que se encuentren cuidadosamente secuenciadas. Este proceso puede entenderse dentro de una concepción amplia, en la cual las personas involucradas optan por una variedad de puestos en todas las áreas de la organización; o dentro de una concepción restringida, en donde los empleados compiten por posiciones de mayor jerarquía y/o responsabilidad dentro de su área profesional.

II.6. MODELOS DE PLANIFICACIÓN DE CARRERA

La planificación de carrera es una iniciativa orientada al desarrollo del personal, que se integra dentro del programa de planificación de los recursos humanos, el cual, a su vez, forma parte del plan estratégico de la organización. Su análisis y estudio es complejo, y se considera que para lograr una mejor comprensión del tema, es necesario considerar los diferentes modelos que cada uno de los autores presenta en relación con la materia en estudio.

II.6.1. Modelo de planificación de carrera propuesto por Edgar Schein

Schein (Hax, 1992: 145-149) propone un modelo basado tanto en la necesidad de la organización de llenar cargos en la medida que estos queden vacantes o que se generen, ya sea a través de promoción o desplazamiento lateral; como en la necesidad de los empleados de tener alguna sensación de progreso en su vida laboral. Este autor considera en su modelo una serie de procesos necesarios para el funcionamiento de la planificación de carrera en una organización, los cuales serán explicados a continuación:

1. Supervisión y entrenamiento. Es el proceso de supervisar, guiar, entrenar y controlar las asignaciones de trabajo. El jefe es quien cumple la función de adaptar al empleado a la organización y de asesorarlo en cuanto a su carrera.

2. Evaluación del rendimiento y del potencial. Este proceso proporciona información para los inventarios de recursos humanos; justifica los aumentos de salarios, las promociones, el entrenamiento; y proporciona una base para repasos formales anuales o semi-anuales entre jefe y subordinado a fin de complementar la retroalimentación y facilitar el intercambio de información para el planeamiento de la carrera.

3. Retribuciones organizacionales. En este proceso, la organización debe tener claro lo que trata de recompensar y cuáles son concretamente las necesidades de los empleados. Como las carreras organizacionales son más variadas en el tiempo, la retribución debe ser más flexible y tomar en cuenta las diferentes etapas de carrera de las personas así como los tipos de carrera.

4. Promociones y otros cambios de puesto. Debido a que las oportunidades de promoción son limitadas, un sistema eficaz de planificación de carrera debe concentrarse en desarrollar sendas de carreras, sistemas de rotación de cargos, funciones cambiantes, funciones temporales y otros movimientos laterales de cargos que aseguren el crecimiento de todos los recursos humanos.

5. Oportunidades de entrenamiento y desarrollo. Las actividades de este proceso deben estar vinculadas, tanto con las necesidades del individuo como con las necesidades de la organización. El individuo debe estar de acuerdo con el programa de entrenamiento y desarrollo, porque encaja dentro de su carrera. La organización, por su parte, le ofrece estos programas a las personas, pues se amolda a algún concepto futuro de desarrollo de carrera.

6. Orientación para carreras, planeamiento conjunto de carreras, seguimiento y evaluación. La organización debe proporcionar al individuo diálogos, consultoría para la planificación de su carrera. Este proceso está vinculado con la evaluación del desempeño, porque en este contexto el jefe puede examinar con el subordinado las posibilidades futuras, las necesidades de desarrollo, los puntos fuertes, las debilidades, las opciones de carrera, etc. Toda acción de desarrollo que se efectúe, se le debe hacer seguimiento y evaluación, tanto por la persona como por la organización, para determinar los logros o las fallas.

II.6.2. Modelo de planificación de carrera propuesto por Mitrani & Dalziel & Suarez (MDS)

El modelo MDS (Mitrani & Otros, 1994: 47), basado en las competencias, se caracteriza por el diseño de planes de carrera multicanales no-lineales, en donde pueden darse movimientos laterales, ascendentes e incluso descendentes de un área de trabajo a otra con el fin de ofrecer a la persona la oportunidad de adquirir conocimientos, desarrollarse y ejercer su libertad de elección. Para que estos movimientos se puedan llevar a cabo, la empresa debe diseñar un mapa de carreras en donde se conectan los distintos puestos de trabajo que se pueden encadenar durante el ciclo profesional de las personas en una determinada empresa, basándose en las diferencias entre puestos de trabajo próximos.

Este modelo enfoca la necesidad de realizar el análisis de los puestos de trabajo, en términos de tareas y competencias necesarias, para evitar discrepancias entre las características exigidas en un puesto y las exigidas en otro del mismo plan de carrera. Además, para poder realizar la planificación de carrera, debe considerarse la adecuación puesto-persona, tomando en cuenta tanto las exigencias del puesto como las capacidades y competencias del individuo.

Para desarrollar un sistema de planificación de carrera en base a competencias debe considerarse los siguientes pasos (Mitrani & Otros, 1994: 53):

1. Reunir un panel de expertos en el puesto objeto del plan y los puestos donde se encuentran los candidatos que especificarán los criterios de desempeño esperados en el puesto.

2. Generar, mediante el panel de expertos, una relación de tareas y características, y consultar a los ocupantes del puesto acerca de qué tareas y características personales contribuyen al éxito en el puesto de trabajo en cuestión.

3. Identificar a los ocupantes con el mejor desempeño del puesto objetivo, utilizando para ello los criterios de actuación establecidos por el panel de expertos.

4. Realizar entrevistas a los ocupantes del puesto objetivo y de los que le preceden tanto a los de desempeño superior como a los de desempeño adecuado, con el fin de descubrir lo que hacen y cómo lo hacen.

5. Elaborar un modelo de competencias de las personas que ocupan el puesto objetivo, identificando las competencias que necesitan todos los ocupantes del puesto, pero centrando la atención en aquellas competencias que contribuyen a obtener un desempeño excelente.

6. Analizar los planes de carrera, combinando los resultados obtenidos en la encuesta y entrevistas, para el puesto objetivo y los puestos precedentes.

7. Implantar el sistema de planes de carrera, en una de las siguientes opciones:
- Inventarios de tareas y competencias asistidos por ordenador.
- Evaluación del desempeño y potencial vinculado a las nuevas oportunidades de puestos de trabajo.
- Asesoramiento sistemático.
- Desarrollo de carrera y programas de formación.

El sistema de planificación de carrera debe estar organizado a través de un diagrama, en donde se encuentren las principales familias de puestos de trabajo, cada familia de puestos debe estar conectada paso a paso con las otras, y en cada una de ellas debe indicarse los principales diferenciadores respecto al posible siguiente puesto en la cadena de la organización. Esto permite programar la formación y desarrollo necesarios para impulsar a las personas a lo largo de una carrera profesional. Un punto importante en este proceso, es que para todo

puesto avanzado en el plan de carrera, se requiere dominar el puesto precedente.

Finalmente, el producto de un sistema de planificación de carrera basado en competencias, incluye (Mitrani & Otros, 1994: 55):

1. Una descripción de las tareas requeridas por el puesto objetivo y por los puestos que ocupan los candidatos, que puede venir clasificada por las familias de puesto de trabajo.

2. Un modelo de competencias para los puestos de trabajo implicados en el plan.

3. Una descripción de comportamientos para cada competencia del modelo.

4. Unos indicadores de desempeño que proporcionen el material de soporte para un programa de evaluación basado en competencias y para una base de datos.

5. Una tabla de perfiles de competencias para utilizarla en la selección y contratación, tanto interna como externa.

6. Un mapa de carreras dentro de la organización, que identifique puestos precedentes para los puestos de alto nivel.

7. Un análisis de las lagunas de competencias, que muestre las principales diferencias en las competencias exigidas para ascender en el sistema de puestos y llegar a los más altos.

8. Recomendaciones de formación o de selección, para cada competencia del plan de carrera.

II.6.3. Modelo de planificación de carrera propuesto por Mejías & Balkin & Cardi (MBC)

Este grupo de autores (Mejías & Otros, 1998: 287) consideran el sistema de planificación de carrera como un medio para satisfacer tanto las necesidades de la empresa como las de los empleados. Para la empresa, este sistema es una estrategia clave si pretende sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo y global; es una vía para prevenir el desgaste, para informar a los empleados de las posibilidades profesionales y para cumplir con sus objetivos de la no discriminalidad. Para el trabajador, el sistema le permite mejorar su calidad de vida en el trabajo, siempre y cuando participe de forma activa en la planificación de las posibles direcciones que pueda tomar su carrera profesional.

El modelo MBC consta de tres fases esenciales: la fase de evaluación, la fase de orientación y la fase de perfeccionamiento (Mejías & Otros, 1998: 291-304).

1. FASE DE EVALUACIÓN. Consiste en una serie de actividades que engloban la autoevaluación y la evaluación por parte de la empresa. El objetivo de la evaluación es identificar la valía y las carencias de los empleados, lo cual ayuda a elegir una carrera profesional adecuada y realista, y a determinar los puntos débiles que debe superar la persona para alcanzar sus objetivos profesionales.

a) Autoevaluación: las herramientas más utilizadas son los cuadernos de trabajo y los talleres para la planificación de la carrera profesional. La primera contiene una declaración de la política y de los procedimientos de la empresa relativos a las cuestiones de las carreras profesionales, así como las trayectorias y opciones profesionales disponibles en la misma. La segunda transmite a los empleados información acerca de las posibilidades de desarrollo en la empresa, así como también les proporciona retroalimentación en cuanto a sus aspiraciones y estrategias con respecto a sus carreras profesionales. La participación es de carácter voluntaria. Independientemente de la herramienta utilizada, la autoevaluación suele incluir: la realización de ejercicios de evaluación de habilidades para identificar que el empleado ha demostrado poseerlas; el inventario de intereses para darse cuenta del tipo de carrera que mejor se adapta a sus intereses; y el establecimiento de valores para conocer la prioridad de los valores personales.

b) Evaluación por parte de la empresa. Las herramientas más utilizadas son los programas de evaluación, los tests psicológicos, la evaluación del rendimiento, la previsión de ascensos y la planificación de la sucesión.

- En los programas de evaluación se realizan ejercicios relacionados con el puesto de trabajo, tales como: entrevistas, juegos de gestión y ejercicios de la bandeja, con el fin de seleccionar a las personas más capacitadas para ocupar puestos de dirección. Los programas le permiten a los participantes conocer sus puntos fuertes y débiles, los cuales se van descubriendo a lo largo de los diferentes ejercicios. Esto aumenta la comprensión de sus habilidades, ayudándoles a desarrollar objetivos y planes realistas respecto a sus carreras profesionales.
- Los tests psicológicos ayudan a los empleados a conocer mejor sus habilidades e intereses. Dentro de los tests que se realizan, se encuentran los tests de personalidad y las pruebas de actitudes .
- Las evaluaciones del rendimiento permiten descubrir los puntos fuertes y débiles del individuo, y las trayectorias profesionales que están disponibles para él.
- La previsión de ascensos es un proceso mediante el cual se identifica a los miembros del personal con alto potencial de promoción, con el fin de someterlos a prácticas de perfeccionamiento, como por ejemplo, la asistencia a seminarios.
- La planificación de la sucesión se centra en preparar a los empleados para cubrir los puestos de la alta dirección. Los directores de los escalafones superiores identifican y preparan a sus propios sustitutos. Este tipo de programa permite que el procedimiento de identificación de empleados con gran potencial, así como los candidatos aptos para sustituir a los cargos de dirección, sea más igualitario.

2. FASE DE ORIENTACIÓN. Esta fase consiste en determinar el tipo de carrera que quieren desarrollar los empleados y qué pasos deben seguir para convertir en realidad sus objetivos profesionales. Los dos métodos más utilizados para abordar la orientación de carrera profesional son:

a) Asesoramiento individual sobre la carrera profesional, es un método que consiste en realizar una serie de sesiones cara a cara con el objeto de ayudar a los empleados a que examinen sus aspiraciones profesionales. Entre los temas de

estudio pueden incluirse las responsabilidades del puesto de trabajo que el empleado ocupe en ese momento, sus intereses y sus objetivos profesionales. El asesoramiento suele estar a cargo de los directores o del personal staff, pero hay algunas empresas que utilizan asesores profesionales.

b) Servicios de información, proporcionan información a los empleados. Los métodos más utilizados son los siguientes:

- Publicación interna de puestos de trabajo, a través del cual se le proporciona a los empleados información sobre los puestos vacantes mediante su publicación en tablones de anuncio, boletines informativos, correos electrónicos. Es importante que todos los empleados tengan acceso a la información, y que ésta describa con toda claridad los requisitos del puesto de trabajo, así como los criterios mediante los cuales se seleccionarán a los candidatos para que los empleados puedan determinar si se sienten cualificados o no para el puesto en cuestión. Este método permite reforzar la idea de que existe la promoción interna dentro de la empresa, motiva a los empleados a mejorar su rendimiento y además contribuye a la disminución de la rotación de personal.
- Los inventarios de habilidades que son los registros que llevan las empresas de las capacidades, habilidades, técnicas, conocimientos y formación de los empleados. Este método proporciona para la empresa una visión de conjunto de las necesidades de formación y de perfeccionamiento de su fuerza laboral y le permite localizar a trabajadores con talento de un departamento que pudieran ser más productivos en otro; y para los empleados información sobre aquellas áreas en las que se destacan con respecto a otros empleados lo cual puede estimularles, bien sea a mejorar sus habilidades o a buscar otros puestos que se adapten mejor a su nivel de formación y experiencia.
- Las trayectorias profesionales proporciona a los empleados información sobre las posibles direcciones que se pueden seguir y las oportunidades profesionales disponibles en una empresa. Al igual que una gran variedad de trayectorias pueden desembocar en un mismo puesto de trabajo, a partir de un mismo puesto de trabajo se puede llegar a resultados muy diferentes. Los programas de trayectorias profesionales deben especificar las cualificaciones necesarias para pasar al siguiente peldaño, así como el tiempo mínimo necesario que el empleado debe permanecer en cada peldaño con el fin de adquirir la experiencia oportuna. Esta información puede transmitirse a través del computador.
- Los fondos de recursos para la carrera profesional consisten en el material necesario para el desarrollo de la carrera profesional como cuadernos de trabajo, cintas y libros de texto. Este tipo de material pueden ayudar a que los empleados conozcan cuál es su valía y cuáles son sus carencias, a que descubran las diferentes posibilidades profesionales, y a que se informen de las oportunidades que tienen para ampliar su formación e instrucción.

3. FASE DE PERFECCIONAMIENTO. Esta fase implica actuar para crear e incrementar las habilidades propias con el fin de prepararse para futuras oportunidades de trabajo, se propone fomentar el crecimiento y la

autosuperación. Los programas más habituales de perfeccionamiento que ofrecen las empresas son las tutorías, la preparación individual, rotación de puestos de trabajo y ayudas a la instrucción.

a) La tutoría es un perfeccionamiento orientado hacia las relaciones que se establecen entre empleados de rango superior e inferior o entre iguales. Las tutorías implican asesoramiento, el modelado del comportamiento, la facilitación de contactos y el apoyo en general.

b) La preparación individual consiste en una serie de reuniones constantes, a veces espontánea, entre los directores y sus empleados con el fin de estudiar los objetivos y el desarrollo de la carrera profesional de éstos. El hecho de trabajar con los empleados para delinear y aplicar sus objetivos profesionales fomenta la productividad y estimula el progreso del propio director.

c) La rotación de puestos de trabajo consiste en asignar a los empleados a diversos puestos de trabajo con el fin de que adquieran una mayor base de habilidades. Una experiencia laboral amplia puede proporcionar a los trabajadores mayor flexibilidad a la hora de elegir su trayectoria profesional. Este programa da como resultado una fuerza laboral mejor cualificada, sin embargo, no sirven para aquellos empleados que deseen centrarse en un campo limitado y especializado.

d) Los programas de ayuda a la instrucción apoyan la formación y el perfeccionamiento de los empleados a través de seminarios, talleres de trabajo, programas de formación continua y cursos de enseñanza superior.

II.7. MODELO DE PLANIFICACIÓN DE CARRERA DEL PROFESOR JOSÉ MANUEL VILLEGAS

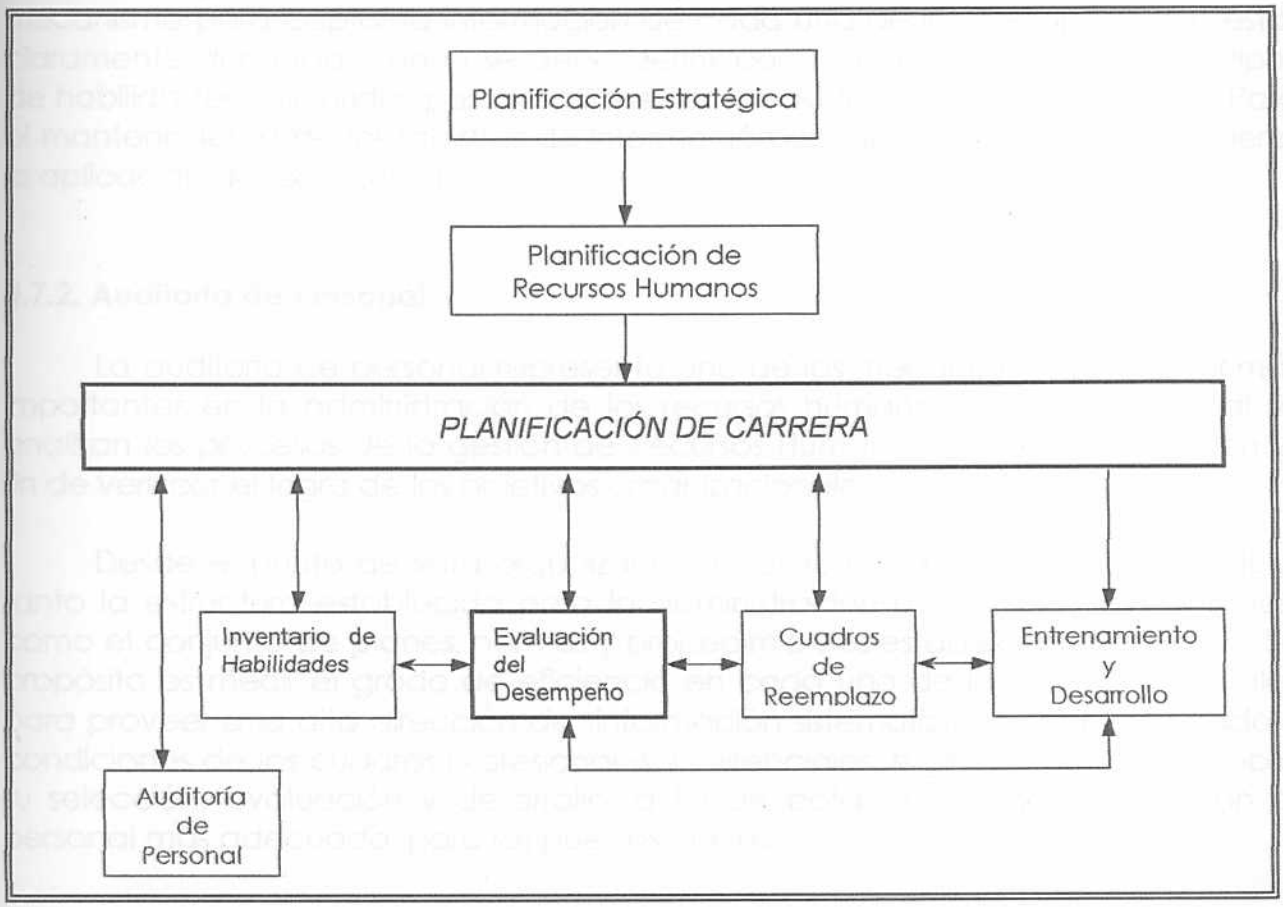
Luego de haber estudiado los diferentes modelos teóricos, hemos tomado el modelo de Villegas para realizar este estudio, considerando que el profesor José Manuel Villegas fue el fundador de la cátedra de Administración de Personal en la Universidad Central de Venezuela. Se desempeñó como Vice-Presidente de Recursos Humanos en SIDOR (1974-1979), donde desarrolló e implementó un sistema de planificación de carrera que generó óptimos resultados. En los años siguientes, repitió esta experiencia en la empresa Container of América, donde laboró durante seis años y cuyos resultados fueron igualmente exitosos. Actualmente se desempeña como consultor de gerencia para organismos internacionales de asistencia técnica, en Coups & Live Consulting.

Después de esta trayectoria profesional, el profesor Villegas adopta una definición metodológica que delimita el campo y precisa los componentes principales de la planificación de carrera, plasmándolo en su obra "Desarrollo Gerencial, enfoque conceptual y metodológico" en el año 1991, donde considera las propuestas más relevantes de otros autores expertos en la materia, como Schein, Drucker; y mediante un enfoque integrado presenta una

explicación sencilla y clara de los elementos que constituyen el sistema de planificación de carrera.

Este autor propone un modelo sistémico, en el cual considera la planificación estratégica y la planificación de recursos humanos, como procesos fundamentales del sistema de planificación de carrera, por ser éstos los que emanan las directrices para su ejecución. Este sistema está compuesto por: el inventario de habilidades, el cual provee información tanto a la organización como a la evaluación del desempeño sobre las características del personal y los cargos existentes en la empresa; la auditoría de personal, encargada de controlar la correcta aplicación de las normas y procedimientos vinculados a la planificación de carrera; la evaluación del desempeño, insumo fundamental para la programación de los planes de carrera, mediante la cual se identifican las debilidades y fortalezas de los individuos con el propósito de planificarle la carrera, entrenarlos en sus puestos de trabajo o postularlos para conformar los cuadros de reemplazo, los cuales agrupan los candidatos potenciales que podrán ocupar los cargos claves vacantes en un determinado lapso de tiempo, y, en consecuencia, planifica el entrenamiento y desarrollo de los mismos, que permite formar y perfeccionar a los candidatos, en sus cargos actuales o con miras a ocupar cargos de mayor responsabilidad. La interrelación de los elementos del sistema, se muestran en la siguiente figura:

FIGURA No 5: Modelo de Planificación de Carrera según Villegas



FUENTE: Esquema elaborado por motivo de tesis de Fuentes y Keinemann (1999)

El modelo puntualiza los pasos del sistema de la siguiente manera:

II.7.1. Inventario de Habilidades

Es una técnica que consiste en recaudar información sobre las áreas de actividad profesional, las personas y la factibilidad de adaptación a un puesto de trabajo determinado. A través de este instrumento el personal sabrá que existen mecanismos formales de conducción de los procesos para llenar las vacantes, mediante transferencias y promociones, por lo que se les tomará en cuenta; y el hecho de participar entre las personas que serán consideradas, no sólo significa que existen las posibilidades de carrera, sino que también, los cambios significan, mejores posiciones y posibilidades de trabajo en condiciones también superiores. El cumplimiento de este paso requiere que la organización halla desarrollado un buen sistema de desarrollo de diagnóstico de las características de la fuerza de trabajo, y que se tenga información objetiva levantada sobre cada puesto de trabajo. Ello permitirá determinar el nivel de demanda y el número de personas de que se dispone, con sus respectivas características, para satisfacer tanto las necesidades organizacionales como las individuales dentro del programa de planificación de carrera.

Los registros del personal deben ser actualizados periódicamente. El mecanismo para captar la información de cada una de las personas debe estar claramente diseñado y en él se debe definir con toda claridad los diversos tipos de habilidades requeridas para las diferentes áreas de actividad profesional. Para el mantenimiento de los registros de información del personal se debe considerar la aplicación del computador.

II.7.2. Auditoría de Personal

La auditoría de personal representa uno de los mecanismos de control más importantes en la administración de los recursos humanos, a través del cual se analizan los procesos de la gestión de Recursos Humanos y sus resultados, con el fin de verificar el logro de los objetivos organizacionales.

Desde el punto de vista organizacional, la auditoría de personal considera tanto la estructura establecida para la administración de los recursos humanos, como el conjunto de planes, normas y procedimientos establecidos con tal fin. Su propósito es medir el grado de eficiencia en cada una de las áreas funcionales para proveer a la alta dirección de información sistematizada sobre el estado y condiciones de los cuadros profesionales y gerenciales, sugiriendo acciones sobre su selección, evaluación y desarrollo, a fin de dotar a la organización con el personal más adecuado, para los puestos claves.

La auditoría de personal se inicia con un inventario de recursos humanos y se extiende hasta las diversas habilidades a través de las cuales funciona la organización. Las principales áreas donde se practica son: presupuestos de personal, prestaciones sociales al personal, sistemas de retribución, sistemas de administración de sueldos, análisis de puestos, procesos de selección y colocación, relaciones con el personal y el sindicato, entrenamiento y capacitación, medición del desempeño, calificación de méritos, seguridad e higiene industrial, índices de rotación y ausentismo.

Los objetivos de la auditoría de personal son:

- Proveer a la alta gerencia con información objetiva, debidamente procesada para respaldar las decisiones referidas al personal .
- Determinar el grado hasta el cual las calificaciones y talentos del personal actual, satisfacen las exigencias de la organización, y cuáles son las expectativas para satisfacer necesidades futuras.
- Identificar posibles deficiencias técnicas educacionales o de experiencia que puedan ser corregidas mediante la aplicación de estrategias de desarrollo.
- Proveer información sobre las debilidades y fortalezas que caracterizan al personal de la organización

Al establecer los objetivos de la auditoría se debe precisar los parámetros que se utilizarán para reforzar las conclusiones finales de la misma. Estos parámetros son:

1. La calidad del individuo en relación al puesto que desempeña. En este caso se considera varios elementos relacionados al puesto, como son el nivel de sueldo asignado, la calidad del desempeño de la persona y la posible variación entre los elementos básicos de calidad-sueldo.

2. La utilización del individuo en relación a su capacidad. Esta permitirá determinar hasta qué punto se están utilizando las capacidades del individuo en relación a la dimensión del puesto.

3. El desarrollo de los individuos en función de su capacidad para enfrentar necesidades futuras. En este caso se deberá determinar hasta qué punto los programas y políticas del desarrollo de carrera del personal se han concebido con orientación al crecimiento de las personas y de la organización.

4. Identificación del ejecutivo con la finalidad organizacional. Aquí es importante la consideración del nivel moral en la empresa, ya que las actitudes de las personas constituyen un aspecto importante que proporcionará información básica para el proceso de evaluación.

Por lo general los datos que se requieren en la auditoría de personal, deben referirse a cuatro áreas principales: información general y personal; información sobre educación y entrenamiento; información referida a la vida del trabajador,

desde el punto de vista de su experiencia fuera y dentro de la empresa; y datos referidos a intereses y preferencias de trabajo de la persona.

Otro aspecto importante de la auditoría de personal, se refiere a los formularios que componen el proceso. Los más utilizados en una auditoría de personal gerencial son los siguientes:

- Formulario de datos personales. Su finalidad principal reside en la recopilación de datos actualizados sobre cada uno de los empleados que desempeñan posiciones gerenciales, para contar con información que permita la toma de decisiones, con relación al desarrollo de la persona en la empresa.
- Formulario resumen de personal gerencial. Su finalidad reside en la presentación del resumen de los puestos de nivel gerencial de cada área y de los titulares de esos puestos. El propósito es proyectar el potencial de progreso en la empresa en función del próximo y el máximo cargo que podría ocupar la persona. Esto permitirá estructurar un registro informativo sobre la población gerencial a fin de planear las correspondientes acciones de entrenamiento y desarrollo.
- Formulario del cuadro de reemplazos potenciales. Su finalidad reside en indicar por escrito las personas que en la opinión de su supervisor, el jefe inmediato de ese supervisor y con el visto bueno de la gerencia, podrían actuar como reemplazos potenciales para cada puesto, bajo su responsabilidad, a objeto de constituir un registro informativo que facilite el proceso de toma de decisiones con relación a la actividad de promoción y desarrollo de personal a puestos gerenciales.

II.7. 3. Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño analiza el rendimiento desde el punto de vista del qué, el cómo y el por qué el trabajador se desempeña de una manera en un determinado puesto de trabajo. Permite evidenciar el comportamiento en el puesto, los resultados logrados y la potencialidad de la persona para su futuro desarrollo.

De la evaluación de la actitud y la potencialidad de la persona se inicia el programa de entrenamiento y desarrollo que asegurará el progreso sostenido de la persona en la organización.

El proceso de evaluación de desempeño debe ser claro y comprensible para las personas que deberán someterse al mismo. Por lo que deben considerarse los siguientes aspectos:

1. La alta dirección debe presentar el programa con una clara definición filosófica, explicando su contenido, alcance y modo de operar.

2. La relación superior-subordinado debe conducir al establecimiento de los indicadores que se utilizarán para evaluar objetivamente los resultados, al establecimiento de metas y al establecimiento de la correlación entre los resultados del puesto evaluado y los del correspondiente supervisor.
3. La práctica de la evaluación de actuación y potencial de progreso debe llevarse a cabo mediante un proceso claramente conocido por supervisores y subordinados.
4. El resumen de la evaluación y la entrevista de retroinformación, así como la estipulación de las oportunidades para evaluación y seguimiento futuro del programa deben ser establecidos con anticipación.
5. La evaluación global de los resultados del programa debe hacerse en forma periódica por el equipo de gerencia.

Un sistema eficiente de evaluación del desempeño le permite conocer a las personas cuáles son sus objetivos y sus responsabilidades en el desempeño del puesto de trabajo, cómo se les va a evaluar, con qué frecuencia y mediante qué indicadores. Al gerente le permite tanto comparar objetivamente el rendimiento obtenido de sus subordinados en un período específico de tiempo, con aquel esperado en el desempeño de la posición, como programar el desarrollo de su personal al identificar el potencial de sus subordinados. A la alta gerencia le permite determinar el grupo de personal que se incorporarán en los planes de carrera de la organización. Es así, como la evaluación es central en el proceso de planificación de carrera, ya que ofrece una buena oportunidad para revisarla a la luz de las fuerzas y debilidades demostradas por las personas involucradas y tomar acciones con respecto a entrenamientos, transferencias, promociones y demás iniciativas relacionadas con el desarrollo de la persona en la organización.

II.7. 4. Cuadros de Reemplazos

Los cuadros de reemplazo son un recurso que permiten realizar la comparación de los diversos individuos que se han incorporado dentro de un programa de desarrollo de carrera con las otras personas que se encuentren en condiciones de poder competir por un puesto de un determinado nivel. Para elaborar los cuadros de reemplazo, es necesario analizar la información relativa a la persona, tanto en lo que se refiere a sus características individuales como a la educación, experiencia y potencialidad. Para tales efectos, la organización utiliza tanto el inventario de habilidades como el análisis de la planificación y cumplimiento de los programas de entrenamiento y desarrollo.

Como instrumento de apoyo al proceso decisorio de la gerencia, los cuadros de reemplazo deben indicar aquellos individuos que presenten potencial y puedan ser desarrollados o aquellos individuos que se encuentren listos para el desempeño de ciertos puestos, tal indicación debe ser objetiva y racional para poder llevar a cabo transferencias y promociones efectivas.

Los cuadros de reemplazos se presentan en modelos ajustados a la estructura de la organización en forma tabulada, mostrando la información básica referida a cada una de las personas que se incluyen, con el fin de facilitar las decisiones que se puedan requerir al momento de realizar movimientos de personal.

Entre las áreas de información que se aprovechan al diseñar los cuadros de reemplazos, se encuentran las siguientes:

1. Características generales de cada uno de los candidatos, que se consideran básicos para la implementación de decisiones adoptadas sobre su propio desarrollo de carrera.
2. Estimación de la proyección futura, del suministro de fuerza de trabajo de nivel gerencial.
3. Tendencias de la rotación interna y externa, voluntaria e involuntaria entre los cuadros profesionales, supervisorios y gerenciales que se incluyen en el programa.
4. Tendencia en la utilización de transferencias, promociones y retiros, como acciones de cambios de personal originadas dentro del programa.
5. Formulación de acciones de cambios en el personal en una forma más acertada ya que las mismas se basan en análisis de edad, cuadro familiar, ubicación geográfica, potencialidad, educación, experiencia, nivel organizacional y otras características personales importantes.

Finalmente, los cuadros de reemplazos resultan una ayuda fundamental en el trabajo gerencial, ya que aseguran un mantenimiento adecuado de la información referida a los cuadros potenciales y preveen candidatos cualificados para ocupar los puestos claves en un momento determinado.

II.7.5. Entrenamiento y Desarrollo

El entrenamiento es definido como el proceso de aprendizaje, al que se somete a una persona para que se desenvuelva eficazmente en el desempeño de un puesto de trabajo. El desarrollo es entendido como un programa continuado que se diseña para orientar la evolución del trabajador en la organización a lo largo de su vida, tomando en cuenta su proyección de carrera y las necesidades de la organización.

El programa de entrenamiento es utilizado para cubrir las necesidades presentes del individuo en su cargo actual, mientras que el programa de desarrollo debe adecuarse a las expectativas del plan de carrera que se halla diseñado para cada persona, tomando en consideración sus necesidades y posibles cargos futuros.

Para elaborar un programa de entrenamiento y desarrollo en forma coordinada con la planificación de carrera, se requiere examinar con toda objetividad las evaluaciones del desempeño y la participación de la alta gerencia, quien debe expresar las áreas prioritarias, los métodos y los recursos con que la empresa apoya la gestión; además, deben participar conjuntamente las personas involucradas con sus respectivos supervisores en la revisión de las evaluaciones de desempeño y en los tipos de entrenamientos que se requieren.

Debe tenerse presente que la función de entrenamiento y desarrollo se orienta hacia aquellas áreas que tienen que ver con el mejoramiento de la gestión gerencial, es por ello, que debe ser progresivo, en el sentido de satisfacer las necesidades asociadas al crecimiento del individuo, y estratégico, en el sentido de estar orientado a largo plazo, y a situaciones de comportamiento futuro que pueda confrontar la persona.

Los lineamientos básicos que deben adoptarse para una mejor programación del entrenamiento y desarrollo son los siguientes:

- El desarrollo es un asunto individual. Los programas de entrenamiento y desarrollo deben diseñarse de modo que se ajusten a las necesidades de las personas y a la particularidad que caracteriza a cada una de ellas, esto quiere decir, que existirán tantos programas como personas estén involucradas en el proceso.
- Todo desarrollo es auto-desarrollo. Todo programa de desarrollo debe fundamentarse en los recursos e intereses propios del individuo. La organización ayuda a la persona a desarrollarse en base a sus características de personalidad, capacidades reales, potenciales, necesidades, deseos e intereses, partiendo siempre desde el principio de que la responsabilidad principal reside en la persona.
- La principal fuente de entrenamiento y desarrollo se encuentra en el lugar de trabajo. Para las personas es más importante encontrar un trabajo interesante y alguien de quien aprender, que les transmita entusiasmo y motivación.
- La oportunidad de entrenamiento y desarrollo debe ser universal. Estos programas deben ser ajustados a las características individuales, al tipo de trabajo y a las exigencias que se hacen a la persona en su puesto de trabajo.
- La programación del entrenamiento y desarrollo es una responsabilidad gerencial. El gerente es el responsable de crear un clima adecuado a la función de entrenamiento y desarrollo, debe proponer programas en función de las necesidades y debe generar las oportunidades que se utilizarán para implementar las estrategias aplicables a las diversas personas que están bajo su responsabilidad.
- Respaldo de la Alta Gerencia. Una de las formas en que se refleja el respaldo, es mediante la asignación de los fondos necesarios para su establecimiento, y

mediante la formulación de políticas para la implementación, conducción y seguimiento adecuado de los programas de entrenamiento y desarrollo.

II.8. MARCO REFERENCIAL

II.8. 1. Cigarrera Bigott

Sector económico: manufacturero
No. de trabajadores: 969
Persona entrevistada: José Taricani
Cargo que desempeña: Gerente de Planificación y Desarrollo

Bigott es una empresa internacional líder en la manufactura y comercialización de productos de tabaco de alta calidad en Venezuela y exportadora activa para América Latina.

La empresa se encuentra en constante expansión desde 1921 hasta hoy en día, contando con el respaldo de British American Tobacco, una de las empresas con mayor proyección a nivel mundial. El grupo, con sede en Londres, comercializa más de 250 marcas en 180 países, contando con marcas líderes en ventas en más de cincuenta mercados.

En la región de América Latina y el Caribe, Bigott ha encontrado un sólido posicionamiento alcanzando una participación de más del 80% en el mercado nacional, con una capacidad instalada de producción de 100 millones de cigarrillos diarios. La distribuidora Bigott comercializa y distribuye las marcas de mayor prestigio en el país: Belmont, Cónsul, Lucky Strike y Kent.

II.8.1.1. Visión de la empresa

Bigott continuará liderizando el mercado venezolano de productos de tabaco y será el proveedor por excelencia para otros mercados de British American Tobacco en América Latina. Su compromiso es llegar a ser el punto de referencia de calidad de productos y servicios para los consumidores y clientes. Se tiene confianza y optimismo en el futuro. Se creará la mística empresarial que estimule el entusiasmo, orgullo y pertenencia.

II.8.1.2. Misión de la empresa

Satisfacer a los consumidores y clientes a través de:

- El conocimiento profundo de sus necesidades.
- La convicción y dedicación al trabajo en equipo como fuente de creatividad hacia un fin común.

- La búsqueda constante de una calidad superior de los productos y servicios.

II.8.1.3. Visión de la unidad de Recursos Humanos

Atraer, retener y desarrollar la mejor gente, capaz de asegurar la permanencia y el éxito de la empresa.

II.8.1.4. Misión de la unidad de Recursos Humanos

La acción está orientada a crear las condiciones para que cada persona tenga oportunidades de desarrollo, trabaje en equipo, sienta valorado su compromiso con los resultados de la empresa y perciba a Bigott como su mejor opción para alcanzar una alta calidad de vida en el trabajo.

II.8.2. Shell Venezuela

Sector económico: Manufacturero
No. de trabajadores: 228
Persona entrevistada: Adriana Arraiz
Cargo que desempeña: Gerente de Desarrollo Organizacional

Desde 1910 Shell ha operado en Venezuela en forma continua. El primer descubrimiento comercial importante de petróleo fue hecho por la empresa en Zumaque I, Estado Zulia, el 31 de julio de 1914.

En 1975, la compañía Shell de Venezuela contaba con siete mil empleados, producía un millón de barriles diarios. Luego de la nacionalización, Shell mantuvo una oficina corporativa, y una activa presencia en el negocio químico. en 1993, Shell inicia actividades de operación para reactivación del campo Urdaneta Oeste en el Lago de Maracaibo. En 1994, comienza la participación de Shell en el campo del carbón.

En 1996, Shell entra de nuevo en el mercado de lubricantes e inaugura la Planta de Mezclado a finales del segundo trimestre de 1997, logrando abrir para el año de 1998, la primera estación de servicios de combustible después de la nacionalización, operando en la Torre Shell, sede corporativa de la empresa en Venezuela y de todas las actividades en Caracas.

II.8.2.1. Visión de la empresa

Ser la principal empresa privada venezolana con liderazgo en todas sus actividades.

II.8.2.2. Misión de la empresa

Crear negocios rentables y en crecimiento en las áreas de petróleo, carbón, gas natural, químicos y productos derivados de hidrocarburos. Contribuir con el desarrollo de Venezuela y proporcionar un ambiente de trabajo estimulante para el personal.

Trabajando en equipo y utilizando la experiencia internacional se logrará: satisfacer las necesidades de los clientes; estimular el desarrollo del personal; lograr altos niveles de desempeño en las áreas de salud, seguridad y protección ambiental; participar de manera continua en las actividades de la comunidad; aumentar el valor de las acciones a través del crecimiento de los dividendos y cumplir con las metas de rentabilidad.

II.8.2.3. Visión de la unidad de Recursos Humanos

Ser la Gerencia de Recursos Humanos líder en Venezuela en la aplicación de las mejores prácticas y Servicios, creando así un ambiente de trabajo estimulante que nos permita lograr la más alta identificación de los empleados con la empresa.

II.8.2.4. Misión de la unidad de Recursos Humanos

Alcanzar los más altos niveles de satisfacción en nuestros clientes aplicando los principios guías y el marco de negocio del Grupo Shell, optimizando de esta manera el desarrollo

II.8.3. Vencemos, S.A.

Sector económico: Manufacturero
No. de trabajadores: 2422
Persona Entrevistada: Zuleima Acevedo
Cargo que desempeña: Gerente de Planificación y Desarrollo Corporativo

Vencemos es una sólida empresa dedicada a la producción, comercialización y distribución de cemento, concreto y sus agregados. Desde su fundación, en 1943, se han caracterizado por mantener altos niveles de excelencia en sus procesos, productos y recurso humano, lo que los ha llevado a consolidarse como líderes en el mercado nacional y a ser la principal empresa exportadora de cemento y clinker hacia Estados Unidos y la región del Caribe.

En el año 1994 marca Vencemos su entrada al mundo globalizado cuando CEMEX asume el control de la empresa, posicionándose en un sitial preferencial para enfrentar el gran desafío de una economía abierta.

Fundada en 1906, CEMEX es la empresa cementera más grande del Continente Americano y una de las tres principales a nivel mundial, con una capacidad de producción anual cercana a las 61 millones de toneladas. Con subsidiarias en tres continentes, CEMEX produce, distribuye y vende cemento, concreto premezclado y clinker. Además es el mayor productor de cemento blanco en el mundo y el mayor comercializador internacional de cemento y clinker.

II.8.3.1. Visión de la empresa

"Ser la mejor de las mejores."

II.8.3.2. Misión de la empresa

Guiados por esa visión, Vencemos se orienta a consolidar sus fortalezas, así como a mejorar continuamente todas las áreas de la organización, a través de la implantación de la cultura de organizaciones de alto desempeño y calidad de servicio, instalación de eficientes redes de comunicación e información, incorporación de nuevas redes de tecnología de cómputo y de operaciones, rediseño de procesos acordes a nuevas realidades y desarrollo de competencias adicionales en su personal.

II.8.3.3. Visión de la unidad de Recursos Humanos

Recursos Humanos está conformado por un equipo de trabajo multidisciplinario, comprometido y alineado con la Estrategia del Negocio y los valores de la organización, con el fin de anticiparse a las necesidades y orientarse hacia la calidad y oportunidad del servicio.

Participan en la optimización de los procesos a fin de implementar las "mejores prácticas" y trabajan conjuntamente con el resto de la organización, promoviendo el desarrollo de su recurso humano logrando gente identificada y comprometida para hacer de Vencemos: " La Mejor de las Mejores "

II.8.4. Xerox de Venezuela

Sector económico: Manufacturero
No. de trabajadores: 307
Persona entrevistada: José Ramón Márquez

Cargo que desempeña: Gerente de Desarrollo y Calidad

Xerox es una empresa líder en tecnología basada en la calidad y en el prestigio. Fue fundada en 1964 y en poco tiempo se convirtió en la primera empresa de copiadoras por la calidad de sus servicios.

Actualmente se encuentra en pleno proceso de expansión y pretende cubrir todo el país con su red de concesionarias, a través de personal competente, con mentalidad próspera y un esmerado comportamiento ético.

Xerox construye y vende sistemas de publicaciones, copiadoras, impresoras, scanners, máquinas de fax y software para el manejo de documentos, además de productos asociados y servicios en más de 130 países.

Son los inventores de Xerographyc, la impresora láser, ethernetnetworking, bit mapping, la interfaz gráfica para el usuario y cientos de otras tecnologías que han revolucionado la manera en que la gente trabaja, facilitando el flujo de información del papel a la forma digital y viceversa.

II.8.4.1. Visión de la empresa

Ser una organización reconocida como la primera opción en los mercados en que participan, generando ventajas competitivas a los clientes, y con empleados y asociados plenamente satisfechos.

II.8.4.2. Misión de la empresa

Optimizar la comercialización de soluciones integradas de documentos, asegurando la plena satisfacción de los clientes, empleados y asociados.

II.8.4.3. Visión de la unidad de Recursos Humanos

Ser una organización que genere una ventaja competitiva a través de la dotación de un recurso humano idóneo, motivado, identificado con la empresa y con alto índice de desempeño.

II.8.4.4. Misión de la unidad de Recursos Humanos

Planificar y dotar del recurso humano idóneo, motivado y productivo que requiere Xerox de Venezuela, para cumplir exitosamente los objetivos de negocio.

II.8.5. Banco República

Sector económico: Servicios
No. de trabajadores: 910
Persona entrevistada: Raquel Tavares
Cargo que desempeña: Especialista de Área en Entrenamiento y Desarrollo

La autorización de funcionamiento del Banco República, C.A. se remonta al 21 de Marzo de 1957 y su existencia real al 2 de Julio de 1958. Inició sus actividades con un capital suscrito de cuarenta millones de bolívares y su nacimiento coincide con el renacer de la Venezuela democrática. A lo largo de su desarrollo accede a la expansión de sus sedes en la geografía de la sociedad venezolana.

El mes de Julio de 1991, pasa a formar parte del Grupo de empresas Latinoamericana de Seguros. En este ciclo, a inicios de 1994, debido a la crisis bancaria, la organización quedó totalmente insolvente, al igual que el grupo al cual pertenecía. Desde este momento, el Banco inició de inmediato el arduo trabajo de sacar a flote la institución, reponiendo las pérdidas del año 1994, mediante el aumento de su capital, logrando presentarse para el primer trimestre de 1997, como una institución totalmente recuperada con positivos resultados financieros, lo cual la hizo atractiva para Davivienda Corporación de Ahorro y Vivienda, quien la adquirió el segundo trimestre del mismo año.

A raíz de esta nueva condición, el Banco República redimensionó su política, estrategias de negocio, estructura y cultura, con el fin de recuperar la imagen de la institución y conseguir un mejor posicionamiento en el mercado.

II.8.5.1. Visión de la empresa

Ser una Institución financiera con presencia Internacional, sólida y rentable, preferida por los clientes por su servicio de vanguardia, líder en Banca Personal.

II.8.5.2. Misión de la empresa

Ofrecer a los clientes los mejores servicios financieros que satisfagan sus necesidades dentro de los más altos principios éticos, apoyado por un Recurso Humano calificado y comprometido, con una plataforma tecnológica de avanzada, aprovechando la sinergia con el Grupo Bolívar.

II.8.5.3. Visión de la unidad de Recursos Humanos

Atraer, seleccionar, motivar y retener el mejor equipo para lograr cumplir la visión y metas del Banco.

II.8.5.4. Misión de la unidad de Recursos Humanos

Ser una unidad de importancia estratégica, integradora, productiva, facilitadora de la organización para el logro de calidad, productividad y mejoramiento continuo de los procesos de recursos humanos.

II.8.6. Tecnoconsult, S.A.

Sector económico: Servicios
No. de trabajadores: 500
Persona entrevistada: Olgamar Martínez
Cargo que desempeña: Gerente de Reclutamiento y Selección

Tecnoconsult, S.A. inició sus actividades en 1967, como empresa multidisciplinaria de ingeniería y construcción. Desde entonces ha consolidado una extensa y sólida experiencia tecnológica en el diseño y construcción de grandes obras de la más variada índole, producto de haber realizado con éxito más de mil proyectos en las industrias: petrolera, petroquímica y química; minera, metalúrgica y metalmecánica; manufacturera, alimentos y farmacéutica; construcción, comunicaciones y turismo.

La empresa tiene como finalidad prestar servicios integrales de ingeniería de consulta de naturaleza multidisciplinaria, especializada en ejecutar proyectos bajo el esquema de responsabilidad total desde los estudios e investigaciones preliminares hasta su construcción y puesta en funcionamiento.

II.8.6.1. Visión de la empresa

Consolidarse como la más prestigiosa empresa de ingeniería, procura y gerencia de construcción de Venezuela, reconocida por aplicar estándares internacionales de calidad y valor agregado que aporta a los proyectos de sus clientes.

II.8.6.2. Misión de la empresa

Proveer servicios de ingeniería, procura y gerencia de construcción de calidad, a fin de satisfacer plenamente las expectativas y necesidades de los clientes, logrando el bienestar de los empleados y los objetivos de los accionistas.

II.8.6.3. Visión de la unidad de Recursos Humanos

Poseer el recurso humano con las más altas calificaciones técnicas, producto de una sólida experiencia y un bien diseñado programa de mejoramiento profesional.

II.8.7. Hotel Hilton Caracas

Sector económico: Servicios
No. de trabajadores: 800
Persona entrevistada: Andreina Pradas
Cargo que desempeña: Coordinadora del Dpto. de Entrenamiento y Desarrollo

Hilton Caracas, fundada en 1969, es una empresa afiliada a la cadena hotelera 'Hilton', dedicada a prestar servicios de alta categoría y calidad en materia hotelera a todos sus clientes.

Es una estructura prominente del paisaje urbano y un símbolo de la hospitalidad cinco estrellas que posee 780 espaciosas habitaciones remodeladas y suites con vista panorámica, 40 versátiles salones que se adaptan a cualquier tipo de eventos, con capacidad de 500 personas, un complejo de salones denominados 'Meeting 2000' para reuniones en las que se ofrece servicios secretariales y la más innovadora tecnología, canchas de tenis, piscinas, gimnasios, área de tiendas y exclusivos salones donde se pueden degustar las más exquisitas comidas nacionales e internacionales.

II.8.7.1. Visión de la empresa

Ser la cadena hotelera de primera clase más rentable del mundo, a través de:

- Reconocimiento a la fidelidad de los clientes.
- Obsesión por los detalles.
- El mejoramiento continuo de su recurso humano.
- La optimización de la calidad de sus servicios.
- El incremento de las ventas y de las ganancias.
- La racionalización de los costos.
- La implantación del programa de calidad total "La Promesa Hilton".

II.8.7.2. Misión de la empresa

Ser la empresa líder a nivel mundial, en la administración hotelera. Para alcanzar esta meta, se trabaja para que los clientes reconozcan al hotel por:
Los altos estándares de calidad de servicio, los métodos profesionales en el manejo de los empleados, los estándares de ética, el prestigio del hotel y la habilidad en la administración hotelera.

II.8.7.3. Misión de la unidad de Recursos Humanos

- Ser fuente de empleo de primera clase.
- Atraer y retener, sin discriminación, a gente que esté dedicada a dar servicio de primera clase.
- Ofrecer salarios y beneficios competitivos a todos los empleados y ampliar el reconocimiento y premiación a los individuos que sobresalgan consistentemente en el desempeño de sus funciones.
- Convertirse en la mejor compañía hotelera en el campo de adiestramiento y desarrollo. Ofrecer oportunidades para estimular el desarrollo personal y profesional; promover al personal.
- Creer en proporcionar un ambiente de trabajo agradable y productivo y reconocer la importancia de la confianza mutua, comunicación abierta y "feedback".
- Saber que el éxito comercial de la compañía depende de la contribución y participación de su gente en la administración de la misma.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

III.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es "una herramienta para conocer lo que nos rodea y su carácter es universal. (...) es un proceso compuesto por distintas etapas sumamente interrelacionadas" (Hernández, 1996: XXI-XXII).

Las investigaciones, siguiendo el planteamiento de Dankhe (Hernández, 1998: 58), pueden clasificarse como: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

De acuerdo al problema planteado referido al Análisis del Sistema de Planificación de Carrera, y en función de sus objetivos, la investigación correspondiente al presente estudio fue de tipo descriptiva, la cual es entendida como "aquella que se propone conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento" (Sabino, 1993: 89), y mediante la cual se logra especificar las propiedades importantes de cualquier fenómeno que se ha sometido a análisis.

Es a través de este tipo de estudio que pudimos conocer cómo es y cómo se maneja el sistema de planificación de carrera dentro de las empresas seleccionadas, logramos identificar las semejanzas y diferencias que existen entre el sistema de planificación de carrera de cada una de las unidades de estudio con el sistema de planificación de carrera propuesto en el modelo de José Manuel Villegas.

III.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación "señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se han planteado y analizar la certeza de la(s) hipótesis formuladas en un contexto en particular" (Hernández, 1996: 60).

El estudio propuesto se adecuó a los propósitos de la investigación no experimental la cual busca "observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos" (Hernández, 1996: 189).

Dentro de los tipos de diseño de investigación no experimentales, se seleccionó el diseño transeccional descriptivo, el cual consiste en "medir en un grupo de personas u objetos una o, generalmente, más variables y proporcionar su descripción (...) en un momento dado" (Hernández, 1998: 187-188), y en nuestro caso de estudio, los datos referentes al funcionamiento del inventario de habilidades, la auditoría de personal, la evaluación del desempeño, los cuadros de reemplazos, el entrenamiento y desarrollo, fueron recolectados en cada una de las empresas seleccionadas, tal y como existen en la realidad actual, pudiendo analizarlos e interpretarlos a la luz del modelo de José Manuel Villegas, y cumpliendo con los objetivos establecidos en esta investigación.

III.3. DEFINICIONES DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Una variable es "una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse (...) la variable se aplica a un grupo de personas u objetos, los cuales pueden adquirir diversos valores respecto a la variable" (Sabino, 1993: 89).

Las variables deben ser definidas tanto conceptual como operacionalmente. Las definiciones conceptuales son "definiciones de diccionario o de libros especializados" (Hernández, 1996: 100) que establecen en forma clara el significado de las variables para la consecución de los objetivos de la investigación; la operacional "constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para percibir las impresiones sensoriales (...), que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado" (Hernández, 1998: 101).

En la presente investigación se derivaron las variables en estudio de los elementos que componen el sistema de planificación de carrera propuesto por el Modelo de Villegas, los cuales son: el inventario de habilidades, la auditoría de personal, la evaluación, del desempeño, los cuadros de reemplazo y el entrenamiento y desarrollo.

Cada una de estas variables, constituyeron los elementos fundamentales y operativos de la investigación.

Las variables fueron definidas conceptual y operacionalmente, con sus respectivos indicadores.

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

CUADRO No. 2

VARIABLES	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
Inventario de Habilidades	Archivos que mantienen las empresas sobre las capacidades, habilidades, técnicas, conocimientos y formación de los empleados (Gómez & otros, 1998: 298).	Técnica de recolección de información, sobre: • las capacidades, habilidades, conocimientos y formación de los empleados; • la información objetiva de los puestos de trabajo referente a las capacidades, habilidades, conocimientos y formación requerida para ocuparlo; la cual puede hacerse agrupando las habilidades en grandes sectores, para luego especificarlas dentro de cada sector.	Información objetiva sobre los puestos de trabajo. Información objetiva sobre los ocupantes de los puestos de trabajo. Agrupación de las habilidades por áreas de actividad profesional. Aplicación de sistemas de información. Actualización de la información del inventario de habilidades.
Auditoría de Personal	Es el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar (Chiavenato, 1994: 130).	Es un mecanismo de control en la administración de los recursos humanos, que permite evaluar y actualizar con regularidad las políticas, normas y procedimientos de la gestión de personal, con el fin de verificar el logro de los objetivos organizacionales.	Análisis de los procesos y resultados de la gestión de Recursos Humanos. Actualización de las políticas, normas y procedimientos de la gestión de personal.

VARIABLES	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
Evaluación del Desempeño	Es un instrumento dentro del sistema de gestión de Recursos Humanos y como tal, pretende un análisis sistemático del hacer de un individuo en un puesto de trabajo, valorando su contribución a la organización y permitiendo al mismo tiempo que éste pueda conocer y mejorar aspectos relativos a su quehacer profesional (GAN, 1996: 542).	Es un proceso de análisis que permite evidenciar los resultados del comportamiento de los empleados en el puesto, la potencialidad para el desarrollo futuro de la persona, la programación de la sucesión gerencial y la detección de áreas críticas de funcionamiento.	Interacción entre el evaluador y el evaluado. Movimientos de personal. La evaluación del desempeño como insumo fundamental para la programación de los planes de carrera. Periodicidad de la evaluación.
Cuadros de Reemplazo	Son sistemas que pueden incluir evaluaciones detalladas sobre las habilidades actuales, el potencial de crecimiento, la clasificación del individuo en comparación con los demás respecto de su actuación actual o su potencial de crecimiento, y así sucesivamente (Gómez & otros, 1998: 300).	Es un recurso que permite comparar los candidatos que se encuentren en condiciones de poder competir por un puesto en un determinado nivel, a través del análisis del inventario de habilidades, la auditoría de personal y la evaluación del desempeño.	Previsión de personal para ocupar puestos claves. Revisión del potencial para elegir los candidatos de reemplazo de un puesto clave. Estimación de la proyección futura del candidato elegido para el reemplazo. Elaboración de los programas de entrenamiento y desarrollo para los candidatos que van a reemplazar un puesto clave.

VARIABLES	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
Entrenamiento y Desarrollo	Entrenamiento "es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función" (Chiavenato, 1994: 414). Desarrollo "es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo (Chiavenato, 1994: 414).	Entrenamiento es la estrategia que utiliza la organización para ampliar, desarrollar y perfeccionar las habilidades y destrezas que se consideran necesarias en la persona para que se desenvuelva más eficazmente en el desempeño de su puesto de trabajo. Desarrollo es un programa continuado que se diseña para orientar la evolución del trabajador en la organización a lo largo de su vida, tomando en cuenta su proyección de carrera y las necesidades de la organización.	Análisis objetivo de la evaluación del desempeño. Participación del supervisado en la planificación de los programas de entrenamiento y desarrollo. Participación del supervisor en la planificación de los programas de entrenamiento y desarrollo. Apoyo financiero y estratégico a los programas de entrenamiento y desarrollo por parte de la empresa.

III.4. PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE EMPRESAS

En el caso que nos ocupa referido al "Análisis del Sistema de Planificación de Carrera", el procedimiento que seguimos para seleccionar las empresas estudiadas fue el siguiente:

1. Debido a que la planificación de carrera, según IESA (Escobar & Burgazzi, 1990: 35), es más frecuente en las grandes empresas, nos dirigimos a la Oficina Central de Estadística e Informática (OCEI) donde revisamos el Programa Encuestas Industriales, documento técnico y el Directorio Industrial, de los cuales obtuvimos un listado de sesenta y siete grandes empresas ubicadas en el Distrito Federal y el Estado Miranda.

2. Mediante este listado, realizamos llamadas telefónicas a las empresas respectivas, con el fin de identificar aquellas que aplicaban la planificación de carrera. La mayoría no conocía el concepto, y muchas de las que lo aplicaban nos negaron el acceso para realizar el estudio. Sin embargo, sólo tres de estas

empresas nos brindaron el apoyo y nos asignaron las fechas en las que podíamos aplicar nuestro instrumento de recolección de datos.

3. Debido a las circunstancias, buscamos personas conocidas que nos pusieron en contacto con las grandes empresas.

4. A través de estos contactos, comenzamos a enviar cartas vía fax y correo electrónico a las personas ubicadas en la unidad de Recursos Humanos, encargadas del proceso de planificación de carrera, que explicaban la naturaleza de nuestro estudio y la solicitud de apoyo para el mismo, de los cuales sólo cuatro empresas nos permitieron el acceso a ellas.

Finalmente, decidimos realizar nuestro estudio con las siguientes empresas, las cuales agrupamos en dos grandes sectores:

1. Cigarrera Bigott. Sector Manufacturero.
2. Shell de Venezuela. Sector Manufacturero.
3. Vencemos S.A. Sector Manufacturero.
4. Xerox. Sector Manufacturero.
5. Banco República. Sector Servicios.
6. Tecnoconsult C.A. Sector Servicios.
7. Hotel Hilton Caracas. Sector Servicios.

En dichas empresas se recopiló la información en la unidad de Recursos Humanos, específicamente en el Departamento donde se encontraban las personas encargadas de administrar la Planificación de Carrera, quienes nos suministraron los datos necesarios para cumplir con nuestros objetivos.

III.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En función de los objetivos definidos en la presente investigación , donde se planteó el Análisis del Sistema de Planificación de Carrera en Empresas de Diferentes Sectores Económicos, bajo el diseño transeccional descriptivo, se emplearon tanto técnicas operacionales que nos facilitaron el manejo de las fuentes documentales, como la técnica de la entrevista no estructurada, mediante la cual pudimos captar la información referente al funcionamiento del sistema de planificación de carrera en cada una de las empresas seleccionadas. Por lo tanto, los datos manejados en esta investigación son los primarios, los cuales son definidos como aquellos que "(...) el investigador obtiene directamente de la realidad, recolectándolos con sus propios instrumentos" (Sabino, 1992:118).

III.5.1. Técnicas operacionales

Las técnicas operacionales son aquellas que "contienen principios sistemáticos y normas de carácter práctico, indispensables para ser aplicados a

los materiales bibliográficos que se consultarán a través de todo el proceso de investigación" (Balestrini, 1998, p. 136).

Dentro de estas técnicas, utilizamos la observación documental, a partir de la cual iniciamos la búsqueda de textos de interés para esta investigación, y captamos los planteamientos esenciales y los aspectos lógicos de los contenidos útiles para el estudio. La información documental se recopiló a través del fichaje, de citas y notas de referencias bibliográficas y de trabajos de grado.

III.5.2. Entrevista no estructurada

La entrevista no estructurada consiste en "formular preguntas de manera libre, (...), no existe estandarización del formulario y las preguntas pueden variar de un interrogado a otro" (Hurtado, 1998: 442). Entre sus modalidades escogimos la entrevista focalizada, en la que "el entrevistador ha elaborado previamente una lista de temas o puntos en los cuales se centra el interrogatorio" (Hurtado, 1998: 442), como fue nuestro caso, porque para cumplir con nuestros objetivos necesitábamos indagar acerca del funcionamiento del sistema en cada empresa seleccionada, para lo cual nos basamos en la técnica del embudo, que consiste en "formular inicialmente una pregunta muy amplia, para luego proseguir con otras preguntas cada vez más específicas" (Hurtado, 1998: 447) relacionadas con los elementos que componen el modelo teórico (Ver Anexo 1).

Las entrevistas se realizaron a los informantes potenciales dentro de cada empresa, en un tiempo promedio de dos horas y media. Para no perder ninguna información suministrada utilizamos grabadoras.

Los criterios que tomamos en cuenta para realizar las entrevistas efectivamente fueron los siguientes (Hurtado, 1998: 445):

- Para facilitar la comunicación con el entrevistado y evitar malos entendidos e incomodidades, los entrevistadores deben tener una pronunciación y tonos de voz adecuados.
- No es conveniente tener una opinión muy marcada sobre el tema de la encuesta, ya que pueden influir en las respuestas del entrevistado.
- Los entrevistadores deben ser espontáneos y tener facilidad para comunicarse.
- Es conveniente que el entrevistador tenga buena presencia.
- El entrevistador debe ser capaz de tolerar los silencios.

III.6. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Se realizaron entrevistas a los informantes claves dentro de las empresas seleccionadas.

2. La información obtenida se agrupó dentro de unos cuadros con el fin de identificar las semejanzas y diferencias entre el sistema de planificación de carrera de las empresas seleccionadas y cada una de las variables que explican el modelo conceptual (estos cuadros se encuentran disponibles en el anexo 2)
3. Se elaboró una matriz por variable que indica la presencia o ausencia de cada uno de los indicadores de las variables (denominados Pautas del Modelo) en las siete empresas elegidas para el estudio, las cuales se agruparon en dos sectores económicos: manufacturero y servicios; con el fin de facilitar el análisis y comprensión de la investigación.
4. Se contrastaron ambos sectores con cada una de las pautas del modelo.
5. Se cuantificaron los resultados obtenidos.
6. Se analizaron los resultados y se dio respuesta al problema de investigación.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

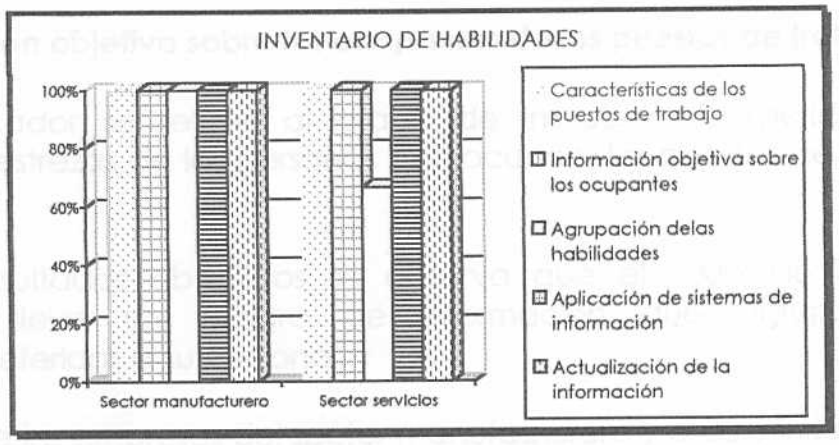
Después de haber elaborado una matriz por variable que agrupa las empresas elegidas para el estudio, en dos sectores económicos, se contrastaron ambos sectores con cada una de las pautas del modelo. Luego, se llevó a cabo un proceso de análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados, que se presenta a continuación, con el propósito de analizar los mecanismos utilizados en la planificación de carrera de las empresas seleccionadas a la luz del modelo de Villegas.

IV.1. INVENTARIO DE HABILIDADES

La variable inventario de habilidades se analiza a través de cinco indicadores: características de los puestos de trabajo, información objetiva sobre los ocupantes de los puestos de trabajo, agrupación de las habilidades por áreas de actividad profesional, aplicación de sistemas de información y actualización de la información.

En el siguiente gráfico se visualiza la presencia de cada uno de los indicadores de la variable Inventario de Habilidades, en los sectores manufacturero y servicios, a luz del modelo de planificación de carrera de José Manuel Villegas.

GRÁFICO No. 1



IV.1.1. Información objetiva sobre los puestos de trabajo

Este indicador se refiere a los requisitos de educación, experiencia laboral, habilidades y destrezas que se consideran necesarias en la persona para que pueda desempeñarse en un puesto de trabajo.

En el 100% de las empresas seleccionadas se evidencia la presencia de instrumentos que contienen toda la información objetiva sobre los puestos de trabajo: bases de datos, manuales de descripción de cargos; porque para ser efectivos y eficientes, en cada uno de los procesos del negocio, necesitan definir de forma clara el número de cargos, la cantidad de puestos, las funciones de cada uno de los puestos, la interrelación entre los puestos y los requisitos para ocupar los puestos.

Encontramos significativo el uso del concepto 'competencias' en el 100% de las empresas del sector manufacturero para explicar los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, rasgos personales y motivación requeridos para que cada uno de sus empleados se desempeñe de manera óptima en cada uno de los procesos del negocio, en un marco que evoluciona rápidamente.

Este cambio conceptual, dentro de las organizaciones, se originó por las influencias del entorno que fomentaron el achatamiento de las estructuras para reducir costos y maximizar beneficios. Este achatamiento implica organizarse por unidades de negocio basadas en competencias que las personas deben poseer o adquirir para gestionar el cambio (Mitrani & Otros, 1994: 48) .

Sin embargo, en las empresas del sector servicios sólo el 33.3% maneja la información a través de las competencias, mientras que el 66.7% la registra utilizando el concepto tradicional de habilidades y destrezas, debido a que son estructuras rígidas con procesos rígidos que para su funcionamiento sólo requieren de las descripciones de cargos y los manuales de las normas y procedimientos.

IV.1.2. Información objetiva sobre los ocupantes de los puestos de trabajo

Este indicador se refiere al grado de instrucción, experiencia laboral, habilidades y destrezas de las personas que ocupan los puestos de trabajo en la organización.

En los resultados obtenidos se observa que el 100% de las empresas seleccionadas lleva un registro de información que agrupa todas las características referidas a su personal.

El 100% de las empresas del sector manufacturero y el 33.3% de las empresas del sector servicios, maneja este registro basándose en las competencias, porque este enfoque les permite adecuar las competencias disponibles de su personal a

los procesos de negocio, en un entorno cambiante. Mientras que el 66.7% que resta del sector servicios, maneja la información de su personal bajo el concepto de habilidades y destrezas, porque es el insumo que requieren estas empresas para establecer políticas en materia de personal.

IV.1.3. Agrupación de las habilidades por áreas de actividad profesional

Este indicador se refiere a la definición de los diversos tipos de habilidades que se agrupan, en primer lugar, en los grandes sectores de la empresa, para luego delimitar dentro de tales sectores las habilidades específicas necesarias para alcanzar los objetivos de la organización.

Los resultados arrojados nos indican que el 100% de las empresas del sector manufacturero y el 33.3% del sector servicios agrupan las habilidades de su personal en competencias genéricas y competencias técnicas. Las competencias genéricas son aquellas exigidas a todo el personal de la organización, y las técnicas son las competencias específicas exigidas en cada uno de los procesos del negocio, con la finalidad de contar con un personal competente y técnicos especializado que agreguen cada vez mayor valor a la organización.

El 33.3% de las empresas del sector servicios no agrupa las habilidades porque sólo toma en cuenta la experiencia laboral y el grado de instrucción que las personas deben tener para ocupar un cargo dentro de la organización. Y el 33.3% restante del sector servicios agrupa las habilidades por actividad profesional tal y como lo explica el modelo de Villegas.

IV.1.4. Aplicación de sistemas de información

Este indicador considera la aplicación del computador como herramienta fundamental para administrar el inventario de habilidades en la organización. No obstante, si no se tiene un mecanismo sistematizado para captar la información de cada una de las personas y mantener la información de cada uno de los cargos, el inventario de habilidades no tendría sentido en la organización.

De los datos obtenidos se demuestra que el 100% de las empresas del sector manufacturero y el 33.3% de las empresas del sector servicios, maneja la información del inventario de habilidades a través de una base de datos sistematizada que se encuentra compartida con la casa matriz y demás filiales, con el fin de que todos los cuadros profesionales y gerenciales puedan acceder a la información sobre los perfiles de cargo de cualquier filial que les interese, y tanto las unidades de RRHH como la alta gerencia puedan identificar posibles candidatos para ocupar puestos claves a nivel local, regional o mundial.

En el sector servicios los datos arrojaron que el 100% de las empresas registra la información del inventario de habilidades a través de sistemas de información

computarizado con el fin de acceder a la información con mayor rapidez y facilitar el proceso de actualización de estos registros.

IV.1.5. Actualización de la información del inventario de habilidades

El inventario de habilidades debe ser actualizado periódicamente para que las organizaciones mantengan o mejoren sus niveles de rendimiento porque al estar inmersas en un entorno cambiante deben modificar las características de los puestos de trabajo para poder sobrevivir.

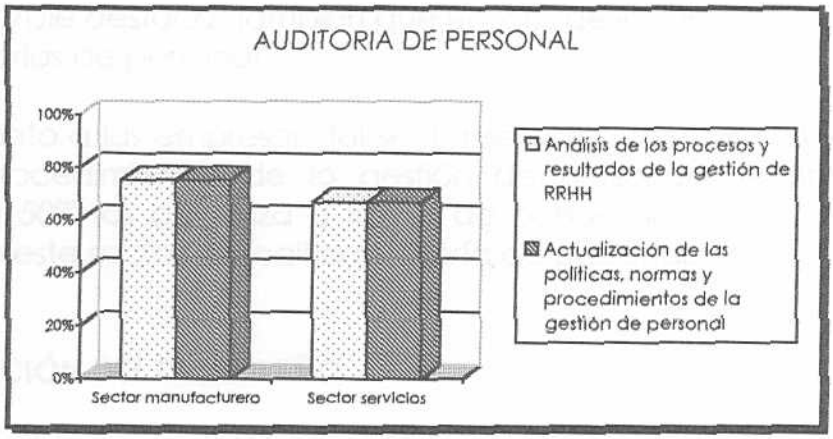
De los resultados obtenidos, el 75% de las empresas del sector manufacturero y el 100% de las empresas del sector servicios actualiza el inventario de habilidades anualmente porque consideran importante saber si las habilidades (competencias) pautadas en el lapso anterior continúan vigentes, para la fecha. Mientras que el 25% restante del sector manufacturero, lo actualiza según las directrices emanadas por la casa matriz, producto de un cambio tecnológico, político o estratégico que influye en los procesos del negocio.

IV.2. AUDITORIA DE PERSONAL

La variable inventario de habilidades se analiza a través de dos indicadores: análisis de los procesos y resultados de la gestión de Recursos Humanos, y actualización de las políticas, normas y procedimientos de la gestión de personal.

En el siguiente gráfico se visualiza la presencia de cada uno de los indicadores de la variable Auditoría de Personal, en los sectores manufacturero y servicios, a luz del modelo de planificación de carrera de José Manuel Villegas.

GRÁFICO No. 2



IV.2.1. Análisis de los procesos y resultados de la gestión de Recursos Humanos

A través de este indicador se determina el grado hasta el cual se implementan los planes de recursos humanos (dentro de los cuales se encuentra la planificación de carrera), así como también se verifica el logro de los objetivos organizacionales.

Los datos demuestran que el 75% de las empresas del sector manufacturero y el 66.7% de las empresas del sector servicios analiza los procesos y resultados de la gestión de RRHH porque las políticas de la organización así se los exige. El 25% restante de las empresas del sector manufacturero y el 33.3% restante de las empresas del sector servicios no realizan auditorías de personal.

Del porcentaje de empresas que analiza los procesos y resultados de la gestión de RRHH, el 33.3% de las empresas del sector manufacturero y el 50% de las empresas del sector servicios realizan los análisis a través de outsourcing.

IV.2.2. Actualización de las políticas, normas y procedimientos de la gestión de personal

Este indicador asegura que las políticas, normas y procedimientos de la gestión de personal sean evaluados y actualizados con regularidad para que puedan responder a las necesidades de la organización. Desde este punto de vista la auditoría de personal debe considerar tanto la estructura establecida para la administración de los RRHH, como el conjunto de políticas, normas y procedimientos establecidos con tal fin.

Los resultados obtenidos evidencian que el 75% de las empresas del sector manufacturero actualiza las políticas, normas y procedimientos de la gestión de personal. De este segmento el 33.3% las actualiza anualmente y a través de outsourcing, otro 33.3% las actualiza cuando lo estipula la casa matriz y el 33.3% restante las actualiza según las necesidades de la organización y las influencias del entorno. Vale destacar también que un 25% de las empresas de este sector no realiza auditorías de personal.

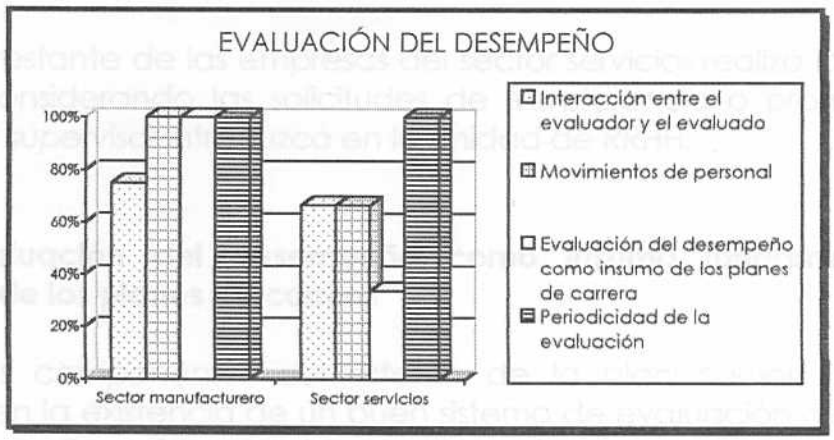
En cuanto a las empresas del sector servicios el 66.7% actualiza las políticas, normas y procedimientos de la gestión de personal anualmente y de este segmento el 50% las actualiza a través de outsourcing. El 33.3% restante de las empresas de este sector no realiza auditoría de personal.

IV.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La variable evaluación del desempeño se analiza a través de cuatro indicadores: interacción entre el evaluador y el evaluado, movimientos de personal, la evaluación del desempeño como insumo fundamental para la programación de los planes de carrera y la periodicidad de la evaluación.

En el siguiente gráfico se visualiza la presencia de cada uno de los indicadores de la variable Evaluación del Desempeño, en los sectores manufacturero y servicios, a luz del modelo de planificación de carrera de José Manuel Villegas.

GRÁFICO No. 3



IV.3.1. Interacción entre el evaluador y el evaluado

Un sistema eficiente de la evaluación del desempeño debe fortalecer el principio de compromiso establecido entre el supervisor y el supervisado que se orienta a la realización de cada tarea, a través de mecanismos de comunicación, para que las personas comprendan lo que se espera de ellas al mismo tiempo que reciben refuerzos por el trabajo realizado.

De los datos obtenidos, se evidencia que en el 75% de las empresas del sector manufacturero y en el 66.7% de las empresas del sector servicios se discute, entre el evaluador y el evaluado, los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño y se pautan las acciones a seguir. Pero, dentro del 75% de las empresas del sector manufacturero, un 33.3% discute dichos resultados sólo en el ámbito profesional-ejecutivo, porque a nivel operativo manejan esta información de manera confidencial.

Se demuestra que el 25% de las empresas del sector manufacturero y en el 33.3% de las empresas del sector servicios no comunican a su personal los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño porque en las políticas corporativas no se plantea la necesidad de hacerlo.

IV.3.2. Movimientos de personal

La evaluación del desempeño permite a los supervisores evaluar la potencialidad de sus supervisados con el propósito de tomar decisiones en cuanto

a las transferencias, promociones y demás iniciativas relacionadas con el desarrollo de los mismos en la organización.

En los datos obtenidos, el 100% de las empresas del sector manufacturero y el 66.7% de las empresas del sector servicios considera los resultados de la evaluación del desempeño para ascender o transferir al personal que cumpla con los requerimientos de algún puesto vacante.

El 33.3% restante de las empresas del sector servicios realiza los movimientos de personal considerando las solicitudes de transferencia o promoción que el empleado o el supervisor introduzca en la Unidad de RRHH.

IV.3.3. La evaluación del desempeño como insumo fundamental para la programación de los planes de carrera

Todos los componentes del sistema de la planificación de carrera se fundamentan en la existencia de un buen sistema de evaluación del desempeño, porque éste permite evidenciar los resultados logrados por el individuo en un período de tiempo determinado, así como su comportamiento en el puesto y la potencialidad para su desarrollo futuro.

De los resultados obtenidos, el 100% de las empresas del sector manufacturero y el 33.3% de las empresas del sector servicios considera la evaluación del desempeño como insumo fundamental para la programación de los planes de carrera, ya que mediante ésta se logra determinar los candidatos con potencialidad y sus aspiraciones de carrera. Mientras que el 66.7% de las empresas del sector servicios no considera la evaluación del desempeño como insumo fundamental para la programación de los planes de carrera, porque el 50% de este segmento se maneja bajo el esquema del auto-desarrollo, donde la persona manifiesta su voluntad de desarrollar su carrera profesional dentro de la organización; y el 50% restante, incluye a todo su personal en los planes de carrera.

IV.3.4. Periodicidad de la evaluación

La evaluación del desempeño debe ser realizada periódicamente para comprobar el logro de los objetivos pautados, identificar la potencialidad de los trabajadores con el propósito de desarrollarlos, identificar las debilidades que deben mejorarse, reforzar las fortalezas y establecer los nuevos objetivos de trabajo.

A partir de los resultados obtenidos, se encontró que todas las empresas seleccionadas realizan la evaluación del desempeño anualmente, pero el 25% de las empresas del sector manufacturero y el 33.3% de las empresas del sector

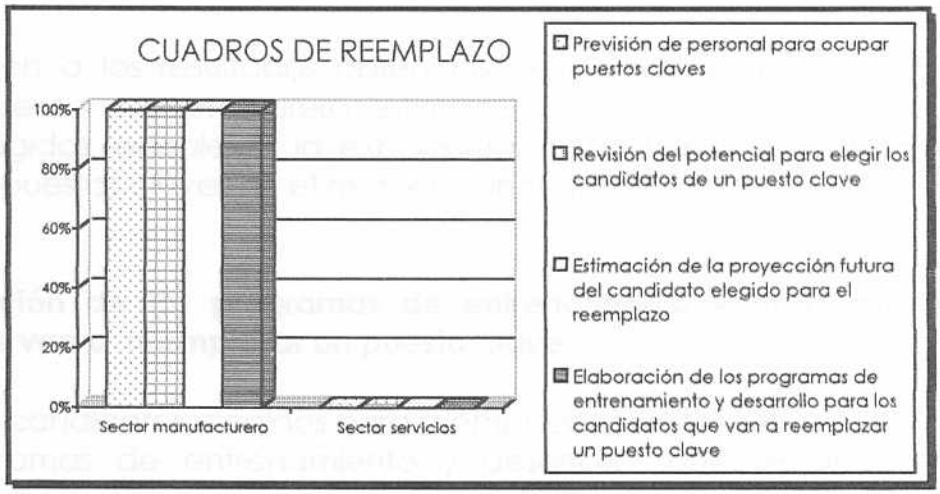
servicios, complementa esta evaluación anual con evaluaciones periódicas que realizan de manera informal, con el fin de monitorear regularmente cada uno de los esfuerzos realizados para la consecución de los objetivos.

IV.4. CUADROS DE REEMPLAZO

La variable evaluación del desempeño se analiza a través de cuatro indicadores: previsión de personal para ocupar puestos claves, revisión del potencial para elegir los candidatos de reemplazo de un puesto clave, estimación de la proyección futura del candidato elegido para el reemplazo, elaboración de los programas de entrenamiento y desarrollo para los candidatos que van a reemplazar un puesto clave.

En el siguiente gráfico se visualiza la presencia de cada uno de los indicadores de la variable Cuadros de Reemplazo, en los sectores manufacturero y servicios, a luz del modelo de planificación de carrera de José Manuel Villegas.

GRÁFICO No. 4



De los resultados, se evidenció que ninguna de las empresas del sector servicios manejan cuadros de reemplazo.

IV.4.1. Previsión de personal para ocupar puestos claves

Los cuadros de reemplazo deben indicar aquellos individuos que, en forma específica, se encuentren listos o se deban preparar para el desempeño de ciertos puestos claves.

Vale destacar que los datos arrojados indican que el 100% de las empresas del sector manufacturero preveen el personal de reemplazo para los puestos claves que quedarán vacantes en el futuro.

IV.4.2. Revisión del potencial para elegir los candidatos de reemplazo de un puesto clave

Para elaborar los cuadros de reemplazo es necesario analizar la potencialidad de los candidatos, con el objeto de decidir cuál de éstos se encuentra en condiciones de suceder un puesto clave.

Para elegir el reemplazo de un puesto clave, se evidencia que, el 100% de las empresas del sector manufacturero revisa el potencial de los candidatos con el propósito de decidir quiénes son los más aptos para suceder los puestos claves.

IV.4.3. Estimación de la proyección futura del candidato elegido para el reemplazo

Para poder cubrir un puesto clave de manera óptima, se debe estimar el tiempo que el candidato requiere para desarrollarse y cubrir con todos los requerimientos del mencionado puesto clave, al momento en que éste quede vacante.

En relación a los resultados obtenidos, se demostró que el 100% de las empresas del sector manufacturero estima el período necesario para que los candidatos elegidos, adquieran la experticia y conocimientos requeridos para reemplazar los puestos claves en el momento indicado.

IV.4.4. Elaboración de los programas de entrenamiento y desarrollo para los candidatos que van a reemplazar un puesto clave

Todos los candidatos elegidos para reemplazar puestos claves, se les deberá elaborar programas de entrenamiento y desarrollo, que se adapten a las necesidades individuales y corporativa.

Con respecto a los datos encontrados, se evidenció que el 100% de las empresas del sector manufacturero diseña el entrenamiento y desarrollo, tomando en cuenta las necesidades de los candidatos elegidos y los requerimientos del cargo a reemplazar.

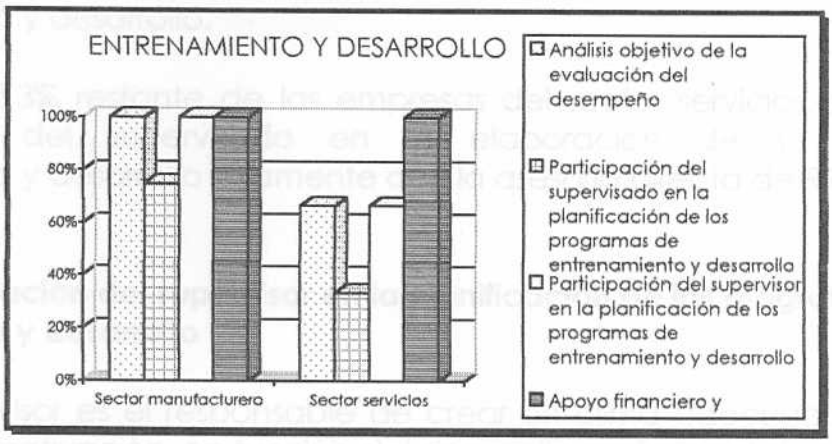
IV.5. ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

La variable entrenamiento y desarrollo se analiza a través de cuatro indicadores: análisis objetivo de la evaluación del desempeño, participación del supervisado en la planificación de los programas de entrenamiento y desarrollo, participación del supervisor en la planificación de los programas de

entrenamiento y desarrollo, apoyo financiero y estratégico a los programas de entrenamiento y desarrollo por parte de la empresa.

En el siguiente gráfico se visualiza la presencia de cada uno de los indicadores de la variable Entrenamiento y Desarrollo, en los sectores manufacturero y servicios, a luz del modelo de planificación de carrera de José Manuel Villegas.

GRÁFICO No. 5



IV.5.1. Análisis objetivo de la evaluación del desempeño

Este indicador permite diseñar el programa en función de las necesidades del individuo, es decir, el desarrollo de habilidades y destrezas que se consideran necesarias en la persona, para que se desenvuelva eficazmente en el desempeño de un puesto, tomando en consideración su propia proyección de carrera.

Los datos demuestran que el 100% de las empresas del sector manufacturero y el 66.7% de las empresas del sector servicios analiza los resultados de la evaluación del desempeño con el fin de programar el entrenamiento y desarrollo de sus trabajadores. Mientras que el 33.3% restante de las empresas del sector servicios, considera a la motivación e interés manifestados por las personas, para hacer carrera dentro de la organización, como el insumo que motoriza los programas de entrenamiento y desarrollo.

IV.5.2. Participación del supervisado en la planificación de los programas de entrenamiento y desarrollo

Es necesario que el supervisado participe activamente en la programación de su entrenamiento y desarrollo, ya que ésta debe fundamentarse en los recursos e intereses propios del individuo para que sea efectiva.

Al evaluarse los datos, se demostró que en el 25% de las empresas del sector manufacturero y en el 66.7% de las empresas del sector servicios, el supervisado no participa en la elaboración de su programa de entrenamiento y desarrollo.

Dentro del 75% restante de las empresas del sector manufacturero, se obtuvo que: en un 33.3% de éstas empresas, la participación del supervisado en los programas se realiza sólo a nivel profesional-ejecutivo; en el otro 33,3% de este segmento, el supervisado participa conjuntamente con su supervisor; y en el 33.3% restante, el supervisado realiza conjuntamente con su líder y RRHH su programa de entrenamiento y desarrollo.

En el 33.3% restante de las empresas del sector servicios, se evidenció la participación del supervisado en la elaboración de su programa de entrenamiento y desarrollo solamente con la asesoría directa de RRHH.

IV.5.3. Participación del supervisor en la planificación de los programas de entrenamiento y desarrollo

El supervisor es el responsable de crear un clima adecuado que transmita entusiasmo y motivación, en función del desarrollo profesional de sus supervisados, utilizando para ello, estrategias que permitan cubrir las necesidades y aprovechar las fortalezas de su personal, para lograr un desempeño óptimo en su gerencia.

De los datos obtenidos se evidenció que en el 100% de las empresas del sector manufacturero y en el 66.7% de las empresas del sector servicios, el supervisor participa en la elaboración de los programas de entrenamiento y desarrollo de sus supervisados. De este segmento el 75% de las empresas del sector manufacturero y todas las del sector servicios, participan conjuntamente con RRHH para decidir cuáles son los programas de entrenamiento y desarrollo que se ajustan a las necesidades individuales y corporativas.

También se demostró que en el 33.3% restante de las empresas del sector servicios, no hay participación por parte del supervisor en la planificación de los programas de entrenamiento y desarrollo de sus supervisados, porque la iniciativa del desarrollo proviene directamente del interés que manifieste cada empleado, de desarrollar profesionalmente su carrera dentro de la organización.

IV.5.4. Apoyo financiero y estratégico a los programas de entrenamiento y desarrollo por parte de la empresa

La organización debe apoyar los mecanismos para que su personal se desarrolle en base a sus características, capacidades potenciales, necesidades, deseos e intereses; ya que a través del crecimiento del personal se desarrolla la empresa. Por lo tanto, al desarrollar internamente al personal se logra satisfacer

las necesidades corporativas y se cubren las exigencias que se le plantean a las organizaciones.

Estos datos afirmaron que, el 100% de las empresas del sector manufacturero y el 100% de las empresas del sector servicios brinda apoyo financiero y estratégico a los programas de entrenamiento y desarrollo de todos sus empleados, siempre y cuando satisfagan las necesidades y objetivos corporativos.

CAPITULO V

CONCLUSIONES FINALES

La realización de este estudio permitió analizar el funcionamiento del sistema de planificación de carrera en las empresas del sector manufacturero y de servicios, lo cual nos permitió verificar que la realidad de la planificación de carrera de las mencionadas empresas, se ajusta al modelo que propone José Manuel Villegas.

A través de esta investigación se pudo evidenciar que el comportamiento de cada una de las variables del modelo conceptual se presenta en las empresas, de los sectores manufacturero y servicios, en la siguiente proporción:

- El Inventario de Habilidades en las empresas del sector manufacturero se acerca al modelo conceptual en un 100% y en las empresas del sector servicios en un 93%.

- La Auditoría de Personal en las empresas del sector manufacturero se acerca al modelo conceptual en un 75% y en las empresas del sector servicios en un 66.7%.

- La Evaluación del Desempeño en las empresas del sector manufacturero se acerca al modelo conceptual en un 93.75% y en las empresas del sector servicios en un 66.7%.

- Los Cuadros de Reemplazo en las empresas del sector manufacturero se acerca al modelo conceptual en un 100% y en las empresas del sector servicios en un 0%, porque no los realizan.

- El Entrenamiento y Desarrollo en las empresas del sector manufacturero se acerca al modelo conceptual en un 93.75% y en las empresas del sector servicios en un 66.7%.

Estos resultados nos indican que el sistema de planificación de carrera de las empresas del sector manufacturero se ajustan al modelo de planificación de carrera que propone José Manuel Villegas en un 91.25%; y el sistema de planificación de carrera de las empresas del sector servicios se ajustan al modelo conceptual en un 58.6%.

Se puede afirmar entonces, que el sistema de planificación de carrera de las empresas del sector manufacturero no está lejos de la conceptualización de planes de carrera propuesta por el modelo de José Manuel Villegas, puesto que los resultados porcentuales en cada una de las variables, indican que estas organizaciones poseen un sistema de recursos humanos bien estructurado y bien administrado que les permite desarrollar a su personal cuidando cada detalle del proceso.

En relación a las empresas del sector servicios se pudo verificar, a través de los resultados porcentuales, que en su sistema de planificación de carrera no administran los cuadros de reemplazo, y el resto de las variables se presentan de forma parcial según el modelo conceptual, lo cual evidencia que las empresas de este sector poseen un sistema de recursos humanos, que en materia de planificación de carrera, está poco estructurado.

De manera general, pudimos observar que existen diferentes tipos de planificación de carrera:

- Planificación de carrera universal, la cual incluye a todas las personas de la organización para que se desarrollen y crezcan dentro de ella.
- Planificación de carrera individual, programada para una persona en particular, con el fin específico de cubrir alguna posición clave en la empresa.
- Planificación de carrera autodirigida, la cual es realizada para aquellas personas que tienen interés en desarrollar su carrera dentro de la empresa, y la unidad de Recursos Humanos los asesora y les brinda los recursos para que puedan lograrlo.

Concluimos que la planificación de carrera es un recurso de apoyo tanto para las organizaciones como para las personas. Para las organizaciones, porque les permite contar con personal preparado para enfrentar las necesidades futuras de la empresa, elevar los niveles de calidad de trabajo, asegurar los reemplazos para sus puestos claves, contar con personal comprometido con los objetivos del negocio. Y para las personas, porque les permite desarrollar su potencial, orientar su trayectoria de carrera dentro la organización, incrementar sus niveles salariales, alcanzar mayor prestigio, tener satisfacciones personales y profesionales, motivándolos a ser mejores cada día.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALPANDER, Guvenc: **Planificación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos,** Colombia, Editorial Norma, 1985.

ARMSTRONG, Michael: **Gerencia de Recursos Humanos. Integrando el personal y la empresa,** Colombia, Fondo Editorial Legis, 1993.

BALESTRINI, Mirían: **Como se Elabora el Proyecto de Investigación,** Caracas, BL Consultores Asociados, Servicio Editorial, 1998.

BALKIN, DAVIS; R. Cardy; L. Gómez: **Gestión de Recursos Humanos,** Madrid, Prentice-Hall, 1998.

BARRANCO, Francisco J.: **Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Del marketing interno a la planificación,** Madrid, Ediciones Pirámide, 1993.

BAVARESCO, Aura: **Proceso Metodológico en la Investigación,** Caracas, Editorial Academia Nacional de Ciencias Económicas, Segunda Edición, 1994.

BERROTERÁN, MILAGROS; Y. Yaselli: **Diseño Estratégico de un Programa de Planificación de Sucesión Gerencial a través de Cuadros de Reemplazos en una Empresa Productora de Alimentos de Consumo Masivo,** (Trabajo de grado); Caracas, UCAB, 1990.

BLASINI, MIRIAM; E. Armas: **Diagnóstico del proceso de Entrenamiento y Desarrollo Secretarial en Lagoven-Caracas,** (Trabajo de grado); Caracas, UCAB, 1982.

BURACK, ELMER; R. Smith: **Personnel Management. A Human Resource Sistems Aproach,** Nueva York, 1983.

BURACK, Elmer: **Planificación y Aplicaciones creativas de Recursos Humanos. Una orientación estratégica,** México, Ediciones Díaz de Santos, 1992.

BYARS, LLOYD; L. Rue: **Administración de Recursos Humanos. Conceptos y Aplicaciones,** México, Editorial Interamericana, 1987.

----------: **Administración de Recursos Humanos. Conceptos y Aplicaciones,** México, Editorial Interamericana, 1984.

CHIAVENATO, Idalberto: **Administración de Recursos Humanos,** México, Mc Graw-Hill, Segunda Edición, 1994.

DALZIEL, MURRAY; A. Mitrani; I. Suárez: **Las Competencias: clave para una gestión integrada de los RRHH,** Madrid, Ediciones Deusto, 1994.

DANKHE, G.: **La Comunicación Humana: Ciencia Social,** México, Mc Graw Hill, 1989.

DEAN, Engel; M. Marquart: **Global Human Resource Development,** New Jersey, Prentice-Hall, 1994.

DELGADO, Claritza: **Análisis Cualitativo en la Planificación Estratégica de Recursos Humanos,** Caracas, PDVSA, 1981.

DESSLER, Gary: **Administración de Personal,** México, Ediciones Prentice-Hall, 1994.

----------: **Administración de Personal,** México, Ediciones Prentice-Hall, 1991.

Diccionario Enciclopédico Larousse, México, Ediciones Larousse, S.A., Novena Edición, 1996.

Directorio Industrial Total (Distrito Federal y Estado Miranda), Caracas, OCEI, 1997.

DYER; Fossum; Heneman; Schuab: **Personel/Human Resource Management,** Illinois, Richard Irwin, Inc., 1980.

FUGET, Leonor M.: **Plan de Carrera Gerencial para el Personal de Investigación del Fondo Nacional de Investigaciones Agropecuarias,** (Trabajo de grado); IUPFAN, 1994.

GAN, Federico: **Desarrollo de Recursos Humanos,** Barcelona-España, Ediciones Apóstrofe, 1996.

GONZÁLEZ, María; G. De Sogus:
La Planificación de Carrera en una Empresa del Estado Venezolano, (Trabajo de grado); Caracas, UCAB, 1984.

HAX, Arnoldo: **Estrategia Empresarial,** Buenos Aires, Editorial Florida 340, 1992.

HEGGINSON, Leon: **Personnel Management: A. H. R. Approach,** Illinois, Richard Irwin, Inc., Quinta Edición, 1985.

HERNANDEZ, Roberto: **Metodología de la Investigación,** México, Mc Graw Hill, Segunda Edición, 1998.

---------- : **Metodología de la Investigación,** México, Mc Graw Hill, 1996.

http://www.wjreddin.com/wjreddin.htm

HURTADO, Jacqueline: **Metodología de la Investigación Holística,** Caracas, Editorial Fundación SYPAL, 1998.

MILKOVICH, GEORGE; J. Boudreau: **Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico,** U.S.A., Editorial Addison-Weslie Iberoamericana, 1994.

NAIM, Moisés: **Las Empresas Venezolanas, Su Gerencia,** Caracas, Ediciones IESA, Segunda Edición, 1989.

Programa Encuestas Industriales, Documento Técnico, Caracas, OCEI, 1997.

RODRÍGUEZ, A.; J. Aldana: **Proposición de un Perfil para Desarrollo de Carrera en la Gerencia de Mantenimiento de una Empresa de Mantenimiento de una Empresa Siderúrgica,** (Trabajo de grado); Caracas, UCAB, 1988.

SABINO, Carlos: **Cómo hacer una Tesis,** Caracas, Editorial Panapo, 1993.

----------: **El Proceso de la Investigación,** Caracas, Editorial Panapo, 1992.

SCHEIN, Edgar: **Dinámica de la Carrera Empresarial,** México, Fondo Educativo Interamericano, 1982.

SHERMAN, ARTHUR; G. Bohlander: **Administración de los Recursos Humanos,** México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1994.

STEINER, George: **Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber,** México, Compañía Editorial, S.A., 1986.

STONER, JAMES; E. Freeman: **Administración,** México, Editorial Prentice Hall, 1994.

ULRICH, Dave: **RRHH Champions,** Buenos Aires, Ediciones Granica, 1997.

VILLEGAS, José Manuel: **Desarrollo Gerencial. Enfoque Conceptual y Metodológico,** Caracas, Ediciones Vega, 1991.

----------: **Administración de Personal,** Caracas, Ediciones Vega, 1988.

WERTHER, WILLIAM; D. Keith: **Administración de Personal y Recursos Humanos,** México, Mc Graw Hill Interamericana de México, Tercera Edición, 1991.

GLOSARIO

Carrera: es la secuencia evolutiva de las experiencias de trabajo de una persona a lo largo del tiempo (MilKovich, 1994: 341).

Competencias: Características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una situación exitosa en un puesto de trabajo (DALZIEL, 1994).

Educación: es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes y aceptados (Chiavenato, 1994: 414).

Estrategia: es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión (Stoner, 1994: 783).

Formación de Cuadros Gerenciales: es la programación y ejecución de actividades de entrenamiento especialmente dirigidas a los niveles gerenciales de la organización (Villegas, 1991: 199).

Planificación: consiste en "definir unos objetivos concretos y diseñar los sistemas a seguir para conseguirlos, así como cuantificar los medios necesarios, estableciendo unos plazos de tiempo determinados" (Barranco, 1993: 210).

Políticas organizacionales: "son guías amplias generales para la acción que deben ayudar al logro de los objetivos. También ayudan a expeditar la toma de decisiones proveyendo con lineamientos definidos a seguir" (Byars, 1984: 40) "son normas de acción que aseguran la consistencia con una serie de circunstancias particulares, dentro del marco del plan de la compañía" (Dessler, 1994: 667).

Política de Recursos Humanos: Conjunto de directrices y normas que sigue la organización en la gestión y desarrollo de sus empleados para alcanzar los objetivos de empresa planteados (Gan, 1996: 446).

Potencial: Indicador de las capacidades de una persona, y por tanto de la estimación de su avance profesional dentro de la organización (Gan, 1996: 539).

Puestos Claves: Puestos de trabajo que la organización considera vitales para el desarrollo del negocio (Gan, 1996: 539).

Rutas de Carrera: Previsión itineral detallada de los diferentes puestos de trabajo que va a ocupar una persona antes de llegar al puesto clave objetivo del programa de plan de carrera (Gan, 1996: 446).

GUÍA DE ENTREVISTA
PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

1- Solicitar información acerca de la MISIÓN Y VISIÓN estratégica de la EMPRESA y de la unidad de RRHH.

1- Solicitar información sobre el Organigrama de la empresa.

PLANIFICACIÓN DE CARRERA.

1- Se aplica la planificación de carrera dentro de la organización?
2- Qué unidades participan en el proceso y cómo lo hacen?

INVENTARIO DE HABILIDADES.

3- Administran el inventario de habilidades? Con qué frecuencia?

AUDITORIA DE PERSONAL.

4- Realizan auditorías de personal?
5- Es utilizada como un mecanismo de control [illegible] carrera?
   1- SI— ¿Cómo la hacen?
   2- NO— ¿Qué mecanismos utilizan para [illegible] carrera?
6- Cuál es el objetivo de la auditoría de personal?

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

7- Cómo y cada cuanto tiempo realizan la evaluación [illegible]
8- Para qué realizan la evaluación del desempeño.

CUADROS DE REEMPLAZO.

9- Realizan cuadros de reemplazo? [illegible]
10-Qué insumos utilizan para elaborar los [illegible]
11-Las personas que están en [illegible] planificando su carrera?

ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.

12-Realizan entrenamiento y desarrollo de personal? [illegible]
13-Con qué fin entrenan al personal?
14- A las personas que se les [illegible] carrera [illegible] entrenamiento?

ANEXO 1

GUÍA DE ENTREVISTA
PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

1 Solicitar información acerca de la MISION Y VISION estratégica de la EMPRESA y de la unidad de RRHH.

1 Solicitar información sobre el Organigrama de la empresa.

PLANIFICACIÓN DE CARRERA.

1- Se aplica la planificación de carrera dentro de la organización?
2- Qué unidades participan en el proceso y, cómo lo hacen?

INVENTARIO DE HABILIDADES.

3- Administran el inventario de habilidades? Cómo lo hacen?

AUDITORIA DE PERSONAL.

4- Realizan auditorías de personal?
5- Es utilizada como un mecanismo de control de la planificación de carrera?
   ↓ SI---- ¿Cómo la hacen?
   ↓ NO-- ¿Qué mecanismos utilizan para evaluar la planificación de carrera?
6- Cuál es el objetivo de la auditoría de personal?

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

7- Cómo y cada cuánto tiempo realizan la evaluación del desempeño?
8- Para qué realizan la evaluación del desempeño?

CUADROS DE REEMPLAZO.

9- Realizan cuadros de reemplazo? Cómo lo hacen?
10-Qué insumos utilizan para elaborar los cuadros de reemplazo?
11-Las personas que están dentro de los cuadros de reemplazo se les ha planificado su carrera?

ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.

12-Realizan entrenamiento y desarrollo de personal?
13-Con qué fin entrenan al personal?
14- A las personas que se les planifica su carrera, le programan entrenamiento?

ANEXO 2

ANEXO 2

1. CIGARRERA BIGOTT

1.1. Funcionamiento del sistema de planificación de carrera de Cigarrera Bigott

Cuando se habla de planes de carrera es preciso considerar en la organización: los planes de carrera a nivel local, a nivel de la región y a nivel internacional, ya que Bigott forma parte de la asociación British American Tobacco.

En Venezuela el responsable de diseñar conceptualmente y coordinar los planes de carrera es la Gerencia de Planificación y Desarrollo, pero los gerentes de cada área de negocio, (asesores exclusivos de la Unidad de Recursos Humanos para cada una de las áreas de la empresa), junto con el director de Recursos Humanos se encargan de modificar o reajustar el sistema para implementarlo de acuerdo con los requerimientos de la organización.

La planificación de carrera en Bigott es entendida como la combinación de los intereses tanto de la organización como del individuo, para la cual se realiza adiestramiento para el cargo y desarrollo para el futuro.

Los planes de carrera se ejecutan únicamente a nivel profesional, y se programan según los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, en donde el supervisor contempla el nivel de logro de sus subordinados, a lo largo de un año, es decir, evalúa lo que esa persona hizo y los objetivos que han sido cumplidos para ese período para luego establecer los nuevos objetivos; y evalúa el potencial de sus subordinados, para programar los planes de carrera, que serán diseñados según las competencias gerenciales y técnicas mostradas por el candidato, las aspiraciones de carrera que tengan y las necesidades de la organización.

Conjuntamente entre el supervisor-supervisado, determinan las áreas de fortalezas y de debilidades para elaborar los planes de mejoramiento del desempeño (planes de desarrollo y entrenamiento) y los programas de seguimiento, con el fin de cumplir con lo acordado en el plan de carrera y con las necesidades individuales. El supervisor tiene la responsabilidad de acompañar y apoyar a sus supervisados en su proceso de maduración para que se desempeñe de forma eficiente en su trabajo y para que proyecte su carrera según sus intereses.

1.2. Semejanzas y diferencias del sistema de planificación de carrera de Cigarrera Bigott y el modelo teórico de Villegas

Inventario de habilidades

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	CIGARRERA BIGOTT
Información objetiva sobre los puestos de trabajo	El perfil de competencias de los cargos de la organización se encuentran claramente establecidos en una base de datos, disponible para todos los empleados de esta área.
Información objetiva sobre los ocupantes de los puestos de trabajo	Se dispone de una base de datos que contiene la información acerca de las características, competencias, experiencia y ubicación del personal dentro de la organización.

MODELO DE VILLEGAS	CIGARRERA BIGOTT
Agrupación de las habilidades por áreas de actividad profesional	Su inventario lo agrupan en : • competencias gerenciales, las cuales deben estar presentes en todos los profesionales indistintamente de la gerencia en que encuentre, especificándose el nivel requerido. • competencias técnicas, las cuales son específicas de cada área.
Aplicación de sistemas de información	Bigott dispone de una base de datos compartida con la región y con la casa matriz, la cual permite que desde cualquier lugar se obtenga información acerca de las personas, sus competencias, experiencia y ubicación dentro de la organización.
Actualización de la información del inventario de habilidades	La información se actualiza regularmente.

Auditoría de personal

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	CIGARRERA BIGOTT
Análisis de los procesos y resultados de la gestión de Recursos Humanos	Los procesos de la gestión de RRHH son analizados periódicamente (cada año), con el fin de comprobar si lo que se está haciendo corresponde con lo establecido.
Actualización de las políticas, normas y procedimientos de la gestión de personal	Las políticas, normas y procedimientos de la gestión de personal, se van modificando según las necesidades de la organización y la influencia del entorno.

Evaluación del desempeño

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	CIGARRERA BIGOTT
Interacción entre el evaluador y el evaluado	El evaluador discute conjuntamente con el evaluado las áreas de fortaleza que deben reforzarse y las áreas de debilidades que deben mejorarse.

MODELO DE VILLEGAS	CIGARRERA BIGOTT
Movimientos de personal	Dependiendo de la evaluación del potencial de la persona, de sus aspiraciones de carrera y de la necesidad que tenga la organización para cubrir cargos vacantes, se realizan los movimientos de personal.
La evaluación del desempeño como insumo fundamental para la programación de los planes de carrera	La evaluación del desempeño es la base fundamental para realizar los planes de carrera en la organización.
Periodicidad de la evaluación	La evaluación es realizada anualmente.

Cuadros de Reemplazo

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	CIGARRERA BIGOTT
Previsión de personal para ocupar puestos claves	La organización identifica aquellos individuos potenciales que puedan considerarse reemplazos para algún cargo que se presume o se tiene el conocimiento de que quedará vacante en un determinado lapso de tiempo.
Revisión del potencial para elegir los candidatos de reemplazo de un puesto clave	De la base de datos que se tiene sobre las características de los cargos profesionales, se ubican a las personas con potencial para cubrir puestos claves.
Estimación de la proyección futura del candidato elegido para el reemplazo	La organización al detectar que un cargo clave va a quedar vacante en un lapso de tiempo determinado, busca entre el personal potencial que tiene, el candidato que para la fecha pueda desarrollar las competencias requeridas.
Elaboración de los programas de entrenamiento y desarrollo para los candidatos que van a reemplazar un puesto clave	Una vez elegido el candidato para el reemplazo, el gerente de la unidad de negocio conjuntamente con el gerente del área implicada y el empleado, diseñan el plan de entrenamiento y desarrollo, según las necesidades requeridas.

Entrenamiento y Desarrollo

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	CIGARRERA BIGOTT
Análisis objetivo de la evaluación del desempeño	Al comparar el perfil que se obtiene del empleado en la evaluación del desempeño con el perfil de competencias definido para el cargo, se estructura el plan de capacitación y el plan de desarrollo.
Participación del supervisado en la planificación de los programas de entrenamiento y desarrollo	Para la programación del entrenamiento y desarrollo, es indispensable que el supervisado participe y proporcione sugerencias para la misma.
Participación del supervisor en la planificación de los programas de entrenamiento y desarrollo	Los supervisores inmediatos participan en la programación de entrenamiento y desarrollo como asesores para sus respectivos supervisados, pero es responsabilidad del área de adiestramiento diseñar las estrategias que faciliten el desarrollo de las personas dentro de las escalas establecidas en la organización en materia de estructura funcional y territorial.
Apoyo financiero y estratégico a los programas de entrenamiento y desarrollo por parte de la empresa	Una de las metas de la organización es mantenerse líder en el mercado, y para lograrlo deben estar integrados por personal calificado, competitivo y que se pueda adaptar al los cambios del entorno, es por ello que los programas de entrenamiento y desarrollo son considerados claves en el negocio.

2. SHELL VENEZUELA

2.1. Funcionamiento del sistema de planificación de carrera de Shell Venezuela

Hace aproximadamente un año, la empresa Shell, comenzó a realizar un esfuerzo grande para la elaboración de los planes de carrera, los cuales realizan, actualmente, sólo en el área de combustible, pero se pretende, a corto plazo implementarlos en toda la organización.

Las unidades encargadas de organizar, diseñar y controlar la planificación de carrera son la Gerencia de Desarrollo Organizacional y la vicepresidencia de la Unidad de Recursos Humanos.

Una de las funciones de la Unidad de Recursos Humanos, es retener al personal especializado, y para lograrlo utilizan los planes de carrera, en donde se desarrollan las competencias claves derivadas de una serie de estrategias del negocio, demostrando al individuo que se cuenta con ellos para los planes futuros de la empresa, consiguiendo como consecuencia personal comprometido y capacitado.

La necesidad de implantar los planes de carrera, surgió en Shell de Venezuela, debido a la ausencia de generación de relevo interna para cargos gerenciales y técnicos claves, los cuales deben ser cubiertos en aproximadamente dos años, ya que los ocupantes de los mismos son empleados expatriados que deben retirarse en ese lapso de tiempo; y también porque el personal del área de combustible es un personal muy joven y sin experticia profesional, y para que los procesos alcancen un nivel óptimo y responda a los cambios tecnológicos, se debe programar el entrenamiento y desarrollo ajustado a los planes de carrera y los objetivos del negocio.

Los aspectos que influyen directamente en el sistema de planificación de carrera son, las oportunidades y objetivos del negocio y las influencias del entorno, en cuanto a la organización; y los resultados de la evaluación del desempeño, el potencial actual de la persona y sus aspiraciones de carrera, en cuanto a los individuos.

La velocidad con que el empleado se desarrolle en su carrera va a depender de su potencial e interés de progresar.

2.2.- Semejanzas y diferencias del sistema de planificación de carrera Shell Venezuela y el modelo teórico de Villegas

Inventario de habilidades

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	SHELL VENEZUELA
Información objetiva sobre los puestos de trabajo	Tienen claro y sistemáticamente identificados los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para cada una de las competencias que compone cada proceso.
Información objetiva sobre los ocupantes de los puestos de trabajo	La información sobre el personal: características demográficas, competencias, aspiraciones, nivel educativo; están claramente identificadas y a la disposición del personal gerencial a través de una red de datos.
Agrupación de las habilidades por áreas de actividad profesional	El sistema está compuesto por trece competencias medidas en cuatro niveles: el básico, intermedio, avanzado y experto; y el nivel requerido por cada competencia va a depender de la función que se desempeñe.
Aplicación de sistemas de información	La organización posee una base de datos compartida a nivel mundial a la que puede acceder cualquier gerente de la Corporación Shell, para visualizar los perfiles de cargo y de los ocupantes del mismo.
Actualización de la información del *inventario de habilidades*	La información se actualiza anualmente.

Auditoría de personal

No realizan auditoría de personal.

Evaluación del desempeño

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	SHELL VENEZUELA
Movimientos de personal	La evaluación del desempeño es determinante para poder promover a alguien o trasladarlo a otra función, siempre y cuando cumpla con todos los requerimientos exigidos para el siguiente cargo.
La evaluación del desempeño como insumo fundamental para la programación de los planes de carrera	Los resultados de la evaluación del desempeño es uno de los aspectos claves en el proceso de planificación de carrera.
Periodicidad de la evaluación	La evaluación es realizada anualmente.

Diferencias

MODELO DE VILLEGAS	SHELL VENEZUELA
Interacción entre el evaluador y el evaluado	No hay interacción entre el evaluador y el evaluado.

Cuadros de Reemplazo

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	SHELL VENEZUELA
Previsión de personal para ocupar puestos claves	La empresa tiene una matriz en donde se identifican los candidatos para reemplazar los cargos claves.
Revisión del potencial para elegir los candidatos de reemplazo de un puesto clave	De acuerdo al potencial demostrado, se consideran los candidatos que van a reemplazar un puesto clave.
Estimación de la proyección futura del candidato elegido para el reemplazo	Debido a que los cargos claves están ocupados en su mayoría por personas que se retiran dentro de dos años, se tiene estratégicamente elaborado el plan de desarrollo para cada uno de los candidatos escogidos con el fin de que se encuentren completamente preparados para la fecha del reemplazo.

MODELO DE VILLEGAS	SHELL VENEZUELA
Elaboración de los programas de entrenamiento y desarrollo para los candidatos que van a reemplazar un puesto clave	Dependiendo de las competencias que el individuo requiera para cubrir el puesto clave, se planifican sus programas de entrenamiento y desarrollo.

Entrenamiento y Desarrollo

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	SHELL VENEZUELA
Análisis objetivo de la evaluación del desempeño	Los resultados de la evaluación del desempeño son comparados con el perfil del cargo para proceder con los programas de entrenamiento y desarrollo que se ajusten a las necesidades del individuo y a los objetivos del negocio.
Participación del supervisor en la planificación de los programas de entrenamiento y desarrollo	La empresa tiene un manual en donde se establecen las estrategia más adecuadas para desarrollar una competencia a un nivel superior, y son el supervisor y la unidad de RRHH quienes deciden cuáles son las más convenientes en el entrenamiento y desarrollo de una persona.
Apoyo financiero y estratégico a los programas de entrenamiento y desarrollo por parte de la empresa	La organización facilita las herramientas para que todo su personal se desarrolle en función de los objetivos del negocio.

DIFERENCIAS

MODELO DE VILLEGAS	SHELL VENEZUELA
Participación del supervisado en la planificación de los programas de entrenamiento y desarrollo	Los supervisados no participan en la realización de su programa de entrenamiento y desarrollo.

3. VENCEMOS, S.A.

3.1.- Funcionamiento del sistema de planificación de carrera de la Empresa Vencemos, S.A.

Los planes de carrera de la empresa nacieron de la implantación de los sistemas de trabajo de las organizaciones de alto desempeño, propuesto por el Sistema Corporativo CEMEX, el cual implica la creación de multihabilidades para llegar a ser un equipo parcial de auto-gestión, y se fundamenta, en un achatamiento de la estructura basado en la conformación de equipos de trabajo, organizados por procesos claves, en las diferentes unidades de negocio. En este sentido, cada unidad comprende tantos equipos como sea necesario para cumplir con los procesos claves

determinados. De esta manera, surgió la necesidad de especializar a las personas según la base del proceso que les compete.

En Vencemos existen dos tipos de planes de carrera: El plan de carrera para el área operativa y el plan de carrera para el área profesional-ejecutivo, y quienes se encargan de diseñarlos son la Gerencia de Planificación y Desarrollo y la Gerencia de Calidad y Productividad.

El plan de carrera operativo, denominado también plan de carrera por habilidades, se basa en las habilidades que cada persona debe adquirir para avanzar dentro de los cinco niveles que componen esta área. Las habilidades contempladas en este proceso son: habilidades de operación, habilidades de mantenimiento, habilidades técnicas y habilidades sociales.

El plan de carrera para el área profesional-ejecutivo se basa en las competencias técnicas y en las competencias gerenciales, identificadas por la alta gerencia de Cemex como claves para el perfil del ejecutivo Cemex. Este tipo de planificación de carrera es realizado en la organización de forma flexible, es decir, no se tiene especificado de forma rígida las trayectorias de carrera por las que debe o pudiera pasar una persona, sino que cada persona según su aspiración, capacidad y competencias puede decidir hacia dónde desea ir, y mediante el asesoramiento de su supervisor y de la unidad de Recursos Humanos, se llega a un acuerdo.

3.2. Semejanzas y diferencias del sistema de planificación de carrera de la Empresa Vencemos y el modelo teórico de Villegas

Inventario de habilidades

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	VENCEMOS
Información objetiva sobre los puestos de trabajo	Tienen claramente establecidos los perfiles de habilidades de cada uno de los cargos operativos de la empresa, y los perfiles de competencias para el ámbito profesional-ejecutivo.
Información objetiva sobre los ocupantes de los puestos de trabajo	Tanto la información sobre el personal profesional y ejecutivo como la del personal obrero se encuentra sistemáticamente organizada.
Agrupación de las habilidades por áreas de actividad profesional	En las áreas operativas, cementera y transporte, se agrupan las habilidades en: Habilidades de operación, habilidades de mantenimiento, habilidades técnicas y habilidades sociales. En el área profesional-ejecutiva se agrupan las competencias en competencias gerenciales y competencias técnicas.

MODELO DE VILLEGAS	VENCEMOS
Aplicación de sistemas de información	Todas las empresas del grupo CEMEX poseen una base de datos a nivel local y mundial donde se encuentran las características del personal y los perfiles de los cargos.
Actualización de la información del inventario de habilidades	La información se actualiza anualmente.

Auditoría de personal

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	VENCEMOS
Análisis de los procesos y resultados de la gestión de Recursos Humanos	El análisis de los procesos y resultados se realiza a través de outsourcing, desde hace más de seis años que la auditoría no se maneja internamente, con el fin de comprobar si los procesos se están desarrollando adecuadamente.
Actualización de las políticas, normas y procedimientos de la gestión de personal	La actualización es realizada anualmente a través de outsourcing.

Evaluación del desempeño

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	VENCEMOS
Interacción entre el evaluador y el evaluado	Ocurre a nivel profesional-ejecutivo: el evaluado discute con el evaluador los resultados obtenidos de la evaluación.
Movimientos de personal	El plan de carrera del operario consta de cinco niveles. De acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, se traslada horizontalmente al operario hasta que este adquiera las habilidades que se requieren en todas las disciplinas del nivel al que pertenece, para luego promocionarlo al siguiente nivel. En el ámbito profesional-ejecutivo, los movimientos de personal se dan cuando los resultados de la evaluación del desempeño indican que la persona posee las competencias necesarias para cubrir un puesto vacante.

MODELO DE VILLEGAS	VENCEMOS
La evaluación del desempeño como insumo fundamental para la programación de los planes de carrera	De la evaluación del desempeño se toman las decisiones para planificar la carrera y establecer los programas de entrenamiento y desarrollo ajustados a los requerimientos del personal.
Periodicidad de la evaluación	La evaluación es realizada anualmente.

Diferencias

MODELO DE VILLEGAS	VENCEMOS
Interacción entre el evaluador y el evaluado	A nivel operativo no hay interacción.

Cuadros de Reemplazo

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	VENCEMOS
Previsión de personal para ocupar puestos claves	Realizan previsión para ocupar puestos claves bajo el nombre de planes de sucesión.
Revisión del potencial para elegir los candidatos de reemplazo de un puesto clave	Cuentan con una base de datos que involucra todos los cargos, la cual les facilita ubicar a las personas con potencial para cubrir puestos claves.
Estimación de la proyección futura del candidato elegido para el reemplazo	Debido a que la movilidad interna es muy alta en los niveles gerenciales, por ser estos transferidos temporal o definitivamente a nivel mundial, cada unidad de negocio cuenta con un pool de talentos para cubrir a tiempo las vacantes.
Análisis de la planificación de los programas de entrenamiento y desarrollo para el candidato elegido	De los resultados de la evaluación del desempeño y la evaluación del potencial se planifican los programas de desarrollo del candidato, en función del puesto que va a desempeñar en el futuro.

Entrenamiento y Desarrollo

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	VENCEMOS
Análisis objetivo de la evaluación del desempeño	De la evaluación del desempeño se compara el perfil mínimo para el cargo y el perfil del ocupante con el fin de establecer la capacitación y desarrollo necesario para reducir la brecha existente.
Participación del supervisado en la planificación de los programas de entrenamiento y desarrollo	A nivel ejecutivo y profesional todos participan en la planificación de los programas de entrenamiento y desarrollo, y tienen la posibilidad de sugerir cuál de los programas les otorga mayor beneficio para lograr un mejor desempeño.
Participación del supervisor en la planificación de los programas de entrenamiento y desarrollo	Los supervisores inmediatos, en conjunto con la unidad de RRHH participan en la elaboración de los programas de entrenamiento y desarrollo en toda la organización. A nivel gerencial–profesional su función es de brindar asesoría, mientras que a nivel operativo su función es directiva.
Apoyo financiero y estratégico a los programas de entrenamiento y desarrollo por parte de la empresa	La organización facilita las herramientas para que todo su personal se desarrolle en función de las necesidades corporativas.

DIFERENCIAS

MODELO DE VILLEGAS	VENCEMOS
Participación del supervisado en la planificación de los programas de entrenamiento y desarrollo	El personal operativo no participa en la realización de su programa de entrenamiento y desarrollo.

4. XEROX DE VENEZUELA

4.1. Funcionamiento del sistema de planificación de carrera de Xerox.

Debido a la necesidad de contar con personal técnico especializado y gerentes competentes, surgieron los planes de carrera en Xerox, dentro de los cuales se consideran los planes de carrera universal, diseñados para cada Unidad de Gestión, y los planes de carrera individual elaborados para una persona en particular con el fin específico de cubrir alguna posición clave de dirección, gerencial o de mayor especialización.

El responsable del diseño y monitoreo de los planes de carrera en la organización es la Gerencia de Entrenamiento y Control de Calidad, y quienes apoyan el proceso son las Gerencias

Corporativas porque suministran la información clave sobre las competencias requeridas para cada proceso de gestión y la evaluación del desempeño de sus empleados.

Los planes de carrera son diseñados a partir de las estructuras, los esquemas de carrera y la metodología a utilizar para cubrir requerimientos; son difundidos en toda la organización a través de los gerentes de área, quienes informan a sus supervisados los requerimientos de cada posición y los movimientos que se pueden realizar dentro del esquema para ocupar posiciones de mayor jerarquía y responsabilidad. La finalidad del plan de carrera universal es desarrollar a aquellas personas interesadas en formarse y crecer en la empresa mediante cursos de formación formal o informal, cursos internos o externos dependiendo de la necesidad de la persona y de los objetivos del negocio; y la finalidad del plan de carrera individual, es el de desarrollar a las personas potenciales para cubrir los puestos claves que quedarán vacantes en un período de tres a cinco años,

La base de los planes de carrera son los objetivos del negocio, dentro de los cuales se determina que para generar más ingresos y beneficios, se debe contar con personal cualificado, por lo tanto, la empresa debe facilitar los medios para que se desarrolle y sea competitivo.

4.2. Semejanzas y diferencias del sistema de planificación de carrera de Xerox de Venezuela y el modelo teórico de Villegas

Inventario de habilidades

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	XEROX DE VENEZUELA
Información objetiva sobre los puestos de trabajo	Uno de los insumos para levantar toda la estructura del Sistema Integrado de Recursos Humanos son las descripciones de cargos.
Información objetiva sobre los ocupantes de los puestos de trabajo	Xerox mantiene un registro de todo su personal. Este incluye datos personales, información académica, hobbies y experiencia laboral dentro y fuera de la organización.
Agrupación de las habilidades por áreas de actividad profesional	El inventario de habilidades está constituído por: competencias genéricas, específicas y técnicas, cada una de ellas con diferentes grados de requerimientos, dentro de cada una de las unidades de negocio que conforman a la organización.
Aplicación de sistemas de información	Tienen una base de datos donde se encuentra la información respecto a la ubicación y funciones de todo el personal.
Actualización de la información del inventario de habilidades	La información se actualiza de acuerdo con las directrices emanadas por la Corporación (Casa Matriz).

Auditoría de personal

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	XEROX DE VENEZUELA
Análisis de los procesos y resultados de la gestión de Recursos Rumanos	El único proceso de la gestión de RRHH cuyo resultado es analizado es el entrenamiento y desarrollo.
Actualización de las políticas, normas y procedimientos de la gestión de personal	Xerox actualiza sus políticas, normas y procedimientos de la gestión de personal cuando lo estipula la Corporación.

Evaluación del desempeño

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	XEROX DE VENEZUELA
Interacción entre el evaluador y el evaluado	Xerox se maneja bajo el concepto de workgroups por lo que el empleado se encuentra en constante interacción con los miembros de su grupo y de su líder para evaluar su desempeño laboral.
Movimientos de personal	A través de la evaluación del desempeño se elaboran los perfiles de cada individuo para visualizar las etapas de desarrollo que le permitirán ubicarse en otros cargos.
La evaluación del desempeño como insumo fundamental para la programación de los planes de carrera	A través de la evaluación del desempeño la organización identifica las competencias del individuo y su potencialidad para diseñarle un programa de desarrollo de carrera enmarcado en un período de tiempo de tres a cinco años.
Periodicidad de la evaluación	Las evaluaciones formales se realizan dos veces al año; y las menos formales se realizan constantemente.

Cuadros de Reemplazo

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	XEROX DE VENEZUELA
Previsión de personal para ocupar puestos claves	Se aplican planes de sucesión a la par con los planes de desarrollo, para cubrir las posiciones claves de dirección, de gerencia y aquellas de mayor especialización.

MODELO DE VILLEGAS	XEROX DE VENEZUELA
Revisión del potencial para elegir los candidatos de reemplazo de un puesto clave	Se revisa la base de datos del personal, para identificar y seleccionar a aquellos que posean las competencias requeridas para ingresar en los cuadros de sucesión.
Estimación de la proyección futura del candidato elegido para el reemplazo	Antes de planificar el candidato de reemplazo, se estima el tiempo de preparación que éste necesita, para que cumpla con los requerimientos del futuro puesto clave vacante, si el tiempo que necesita el individuo es igual al tiempo en que se debe hacer el reemplazo, ese candidato es seleccionado.
Análisis de la planificación de los programas de entrenamiento y desarrollo para el candidato elegido	Para Xerox, todo candidato elegido para reemplazar un puesto clave, requiere de tres a cinco años de formación.

Entrenamiento y Desarrollo

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	XEROX DE VENEZUELA
Análisis objetivo de la evaluación del desempeño	A través de la evaluación del desempeño se identifican las competencias del individuo y su potencialidad con el objeto de diseñarle un programa de desarrollo que le permita al empleado adquirir aquellas competencias necesarias para realizar actividades que agreguen valor, más allá del esperado a los objetivos del negocio.
Participación del supervisado en la planificación de los programas de entrenamiento y desarrollo	La gente debe y puede crear su propio programa de entrenamiento y desarrollo, siempre que se ajuste al plan de carrera que conjuntamente con su líder y RRHH ha trazado.
Participación del supervisor en la planificación de los programas de entrenamiento y desarrollo	Los supervisores de cada unidad tienen la potestad de elaborar los planes individuales de carrera y sus respectivos programas de entrenamiento y desarrollo, conjuntamente con los involucrados en los mismos.

MODELO DE VILLEGAS	XEROX DE VENEZUELA
Apoyo financiero y estratégico a los programas de entrenamiento y desarrollo por parte de la empresa	Cuando una persona ingresa a la organización se le establece un plan de desarrollo de las competencias que requiere para lograr un mejor desempeño en su puesto, esto se logra a través de cursos, tutorías o pasantías en distintas áreas de la compañía. Para el resto de los empleados, la organización brinda cursos virtuales autoadministrados, o cualquier otro medio que permita superar la brecha entre el nivel deseado y el nivel que tiene la persona.

5. BANCO REPÚBLICA

5.1. Funcionamiento del sistema de planificación de carrera del Banco República

Es responsabilidad de la unidad de Entrenamiento y Desarrollo, bajo supervisión directa de la Gerencia de RRHH del Banco República, diseñar y administrar los planes de carrera a todo el personal de la organización.

La planificación de carrera está organiza a través de rutas de carrera claramente diseñadas y se dividen en cortas y largas.

Las rutas cortas se encuentran diseñadas para el personal que labora en las agencias bancarias, pues todas las agencias tienen cargos similares y dentro de ellas es más rápido recorrerlas a través de movimientos verticales hasta llegar al más alto nivel gerencial. A diferencia del personal administrativo, quien debe pasar de un cargo a otro dentro de un mismo nivel en una misma unidad, para acceder a un nivel superior, por lo tanto, en esta área predominan los movimientos horizontales sobre los verticales; éstas son las denominadas rutas largas. En ambos casos, para tomar la decisión de desarrollar, promover o trasladar a alguien, se le evalúa el desempeño a la persona y se le hace seguimiento a su experiencia laboral y nivel de instrucción requeridos.

Dado que la planificación de carrera se aplica a todo el personal de la organización, se considera indispensable preparar y brindar las herramientas consideradas claves (cursos de mejoramiento y formación) que faciliten el desarrollo y crecimiento paulatino a sus participantes.

5.2. Semejanzas y diferencias del sistema de planificación de carrera del Banco República y el modelo teórico de Villegas.

Inventario de habilidades

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	BANCO REPÚBLICA
Información objetiva sobre los puestos de trabajo	La descripción de cada cargo está claramente establecida y actualizada, en la cual se incluye: años de experiencia para ocupar ese cargo, actividades de ese cargo, nivel de instrucción requerido para se cargo.

MODELO DE VILLEGAS	BANCO REPÚBLICA
Información objetiva sobre los ocupantes de los puestos de trabajo	Las personas que se encuentran ocupando los cargos tienen claramente identificadas sus credenciales académicas y su trayectoria laboral dentro y fuera de la organización.
Aplicación de sistemas de información	Cuentan con una base de datos para manejar toda la información referida al personal de la organización.
Actualización de la información del inventario de habilidades	La información se actualiza anualmente.

Diferencias

MODELO DE VILLEGAS	BANCO REPÚBLICA
Agrupación de las habilidades por áreas de actividad profesional	En esta empresa, la unidad de Adiestramiento y Desarrollo sólo tiene definido los requerimientos en términos de niveles de instrucción y experiencia laboral, para cada peldaño establecido en las rutas de carrera.

Auditoría de personal

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	BANCO REPÚBLICA
Análisis de los procesos y resultados de la gestión de recursos humanos	Los auditores realizan revisión periódica sobre el funcionamiento de los procesos aplicados a los planes de carrera, y sancionan cuando observan irregularidades.
Actualización de las políticas, normas y procedimientos de la gestión de personal	Son actualizadas anualmente.

Evaluación del desempeño

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	BANCO REPÚBLICA
Movimientos de personal	De los resultados obtenidos por la evaluación del desempeño se toman las decisiones para cubrir vacantes presentes o futuras, para realizar transferencias y promociones.
Periodicidad de la evaluación	La evaluación es realizada anualmente.

Diferencias

MODELO DE VILLEGAS	BANCO REPÚBLICA
Interacción entre el evaluador y el evaluado	Hacer evaluación de desempeño no supone interacción entre el evaluado y el evaluador.
La evaluación del desempeño como insumo fundamental para la programación de los planes de carrera	No se parte de la evaluación del desempeño para incorporar a alguien en un plan de carrera, todas las personas de la organización son consideradas potenciales y a todas se les desarrolla, la diferencia va a estar en la rapidez con que estas lo hagan.

Cuadros de Reemplazo

El Banco República no manejan cuadros de reemplazos formales.

Entrenamiento y Desarrollo

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	BANCO REPÚBLICA
Análisis objetivo de la evaluación del desempeño	De la evaluación del desempeño se detectan las debilidades de cada persona para determinar en cada una de ellas cuál es el programa de entrenamiento y desarrollo que le corresponde, cubriendo de esta manera tanto las necesidades individuales como las corporativas.
Participación del supervisor en la planificación de los programas de entrenamiento y desarrollo	El supervisor le manifiesta a la unidad de RRHH que observa debilidades en algún supervisado y lo postula para que se le elabore un programa de entrenamiento.
Apoyo financiero y estratégico a los programas de entrenamiento y desarrollo por parte de la empresa	A través de procesos de inducción y/o cursos en las áreas técnicas, la organización se asegura de que su personal esté formado en los niveles donde se desenvuelven.

DIFERENCIAS

MODELO DE VILLEGAS	BANCO REPÚBLICA
Participación del supervisado en la planificación de los programas de entrenamiento y desarrollo	El supervisado no participa en la elaboración de su programas de entrenamiento y desarrollo.

6. TECNOCONSULT, S.A.

6.1. Funcionamiento del sistema de planificación de carrera de la Empresa Tecnoconsult

La planificación de carrera es aplicada a toda la organización, pero por ser una empresa de servicios integrales de ingeniería se le da mayor prioridad al área técnica.

En Tecnoconsult, el Gerente de la Unidad de Recursos Humanos, la Gerencia de Adiestramiento y Desarrollo y la Gerencia de Reclutamiento y Selección, se encargan de diseñar la planificación de carrera y de asesorar a los gerentes de las diversas áreas en la materia.

La evaluación del desempeño es la base para la programación de la planificación de carrera, pues de allí, se determinan los potenciales de cada empleado, para poder manejar las posibilidades de ubicación de esta persona en un cargo superior o en otro cargo del mismo nivel al que pertenece, ya sea dentro de su misma área funcional o en otra que se adapte mejor a las competencias que posee. Además, de los resultados de la evaluación, se decide cuál va a ser el mecanismo a utilizar para entrenar y desarrollar a los candidatos.

Debido a que la organización está en la búsqueda de tener personal multidisciplinar, existe mayor tendencia a los movimientos horizontales en una misma área funcional, y además, es considerado como requisito para realizar alguna promoción, que el candidato conozca y se halla desempeñado en todas las funciones de su mismo nivel.

6.2. Semejanzas y diferencias del sistema de planificación de carrera de la Empresa Tecnoconsult y el modelo teórico de Villegas

Inventario de habilidades

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	TECNOCONSULT
Información objetiva sobre los puestos de trabajo	Tienen claramente establecidos los perfiles de los cargos.
Información objetiva sobre los ocupantes de los puestos de trabajo	Se tiene información sobre todos los empleados de la empresa: características, competencias, experiencia, grado de instrucción.
Agrupación de las habilidades por áreas de actividad profesional	El inventario se agrupa en base a las siguientes competencias: orientación al logro, planificación y control del trabajo, conocimientos y habilidades, desarrollo y crecimiento profesional, orientación al cliente, liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones y compromiso organizacional; y para cada cargo se exige un determinado nivel.
Aplicación de sistemas de información del inventario de habilidades	El inventario de habilidades es manejado manualmente.
Actualización de la información	La información se actualiza anualmente.

Auditoría de personal

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	TECNOCONSULT
Análisis de los procesos y resultados de la gestión de recursos humanos	El análisis de los procesos y resultados se realiza a través de outsourcing.
Actualización de las políticas, normas y procedimientos de la gestión de personal	Es realizada anualmente.

Evaluación del desempeño

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	TECNOCONSULT
Interacción entre el evaluador y el evaluado	El resultado obtenido en la evaluación del desempeño es discutido entre el evaluador y el evaluado. Al evaluado se le explica en qué rango se encuentra y el por qué.
Movimientos de personal	Luego de medir el potencial de la persona, se toma en cuenta la ponderación que tiene cada una de sus competencias en el cargo que desempeña, y se decide si se va a transferir o no. Para ascender a alguien es importante tanto los resultados de la evaluación como el conocimiento y experiencia en todos los puestos del mismo nivel al que pertenece.
La evaluación del desempeño como insumo fundamental para la programación de los planes de carrera	De la evaluación del desempeño realizada al personal se toman las decisiones para planificarles la carrera y establecerles los programas de entrenamiento y desarrollo ajustados a sus requerimientos.
Periodicidad de la evaluación	La evaluación es realizada anualmente.

Cuadros de Reemplazo

Los cuadros de reemplazo en esta organización no están formalmente establecidos.

Entrenamiento y Desarrollo

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	TECNOCONSULT
Análisis objetivo de la evaluación del desempeño	De los resultados de la evaluación del desempeño se estima el potencial de la persona, para luego definir el o los adiestramiento(s) necesarios que reduzcan la brecha entre el perfil del cargo y el del ocupante del mismo.
Participación del supervisor en la planificación de los programas de entrenamiento y desarrollo	Tanto el supervisor como la unidad de RRHH planifican los programas de entrenamiento y desarrollo, tomando en cuenta las necesidades del individuo y los avances tecnológicos.
Apoyo financiero y estratégico a los programas de entrenamiento y desarrollo por parte de la empresa	La organización facilita las herramientas para que todo su personal se desarrolle en función de las necesidades corporativas.

Diferencias

MODELO DE VILLEGAS	TECNOCONSULT
Participación del supervisado en la planificación de los programas de entrenamiento y desarrollo.	El personal no participa en la realización de su programa de entrenamiento y desarrollo.

7. HOTEL HILTON CARACAS

7.1. Funcionamiento del sistema de planificación de carrera del Hotel Hilton Caracas

Los lineamientos para ejecutar el desarrollo del personal que trabaja en Hotel Hilton Caracas provienen de la casa matriz ubicada en Miami. Es allí donde se definen los planes de acción en materia de desarrollo de los recursos humanos para el próximo año, aunque se ajustan algunas cosas de acuerdo a las necesidades de cada hotel que integra la red HILTON.

La Unidad de Adiestramiento de Personal, bajo supervisión directa de la Gerencia de RRHH, es responsable de administrar, vigilar y controlar el buen funcionamiento de la planificación de carrera; y de asesorar al personal en cuanto al desarrollo de su carrera en la organización.

En esta empresa, se les programa planes de carrera a aquellas personas que demuestran interés en crecer profesionalmente, y que realizan cabalmente los cursos de formación requeridos para desempeñarse eficientemente en su cargo actual.

7.2. Semejanzas y diferencias del sistema de planificación de carrera del Hotel Hilton Caracas y el modelo teórico de Villegas.

Inventario de habilidades

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	HOTEL HILTON CARACAS
Información objetiva sobre los puestos de trabajo	Las características de los puestos de trabajo, en cuanto a nombres de los puestos de trabajo, funciones y tareas, niveles de supervisión se encuentran en las descripciones de cargos.
Información objetiva sobre los ocupantes de los puestos de trabajo	Dentro de las descripciones de puestos están los datos personales de los ocupantes de los puestos: grado de instrucción, habilidades y destrezas.
Agrupación de las habilidades por áreas de actividad profesional	Cada área del hotel tiene claramente definido el grupo de habilidades que se requiere para brindar un buen servicio al cliente.
Aplicación de sistemas de información	Cuentan con una base de datos que registra a todos los empleados que se encuentran en toda la red de hoteles Hilton.
Actualización de la información del inventario de habilidades	La información se actualiza anualmente.

Auditoría de personal

La empresa no tiene normas y procedimientos formalmente establecidos para la gestión de Recursos Humanos, pero están trabajando en ello.

Evaluación del desempeño

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	HOTEL HILTON CARACAS
Interacción entre el evaluador y el evaluado	Las evaluaciones conllevan a la interacción entre el evaluado y el evaluador para corregir las deficiencias y establecer objetivos de trabajo.
La evaluación del desempeño como insumo fundamental para la programación de los planes de carrera	A través de una encuesta se evalúan las necesidades de cada persona, con base en la evaluación se elaboran planes de carrera o desarrollo bien para todas las personas de un departamento o para personas específicas.
Periodicidad de la evaluación	Anualmente se realiza una evaluación formal al personal. Sin embargo, constantemente se está evaluando al personal de manera Informal.

Diferencias

MODELO DE VILLEGAS	HOTEL HILTON CARACAS
Movimientos de personal	Los movimientos de personal se realizan, en su mayoría, cuando el supervisor o la persona misma solicita una transferencia o ascenso.

Cuadros de Reemplazo

No maneja los cuadros de reemplazo, pero cuando un cargo clave queda vacante, la casa matriz ubicada en Miami, revisa la base de datos y elige la persona más apta para ocuparlo.

Entrenamiento y Desarrollo

Semejanzas

MODELO DE VILLEGAS	HOTEL HILTON CARACAS
Análisis objetivo de la evaluación del desempeño	No se considera la evaluación como insumo del entrenamiento y desarrollo.
Participación del supervisado en la planificación de los programas de entrenamiento y desarrollo	La persona participa en la programación de su entrenamiento y desarrollo de forma espontánea. Es ella, quien decide, que cargo desea ocupar en el futuro, el entrenamiento que debe recibir para su crecimiento profesional, y es la unidad de RRHH quien facilita los medios para que lo logre.
Apoyo financiero y estratégico a los programas de entrenamiento y desarrollo por parte de la empresa	El hotel tienen cursos obligatorios para su personal: cursos de inducción, manejo de ventas, manejo de quejas, trato al cliente e inglés; también presta apoyo financiero e interinstitucional a aquellas personas que deseen formación por el INCE u otro organismo de educación formal y no posean los recursos para acceder a ellos.

Diferencias

MODELO DE VILLEGAS	HOTEL HILTON CARACAS
Participación del supervisor en la planificación de los programas de entrenamiento y desarrollo	Los supervisores no participan en el proceso de planificación de los programas de entrenamiento y desarrollo. Su participación se reduce a recomendarle a sus supervisados que notifiquen a RRHH sus expectativas de desarrollo dentro de la organización.

ANEXO 3

Resultados obtenidos del Inventario de Habilidades

	SECTOR MANUFACTURERO				SECTOR SERVICIOS		
PAUTAS DEL MODELO	BIGOTT	SHELL	VENCEMOS	XEROX	REPÚBLICA	TECNOCONSULT	HILTON
1- Información objetiva sobre los puestos de trabajo	Tienen la información	Tienen la información	Tienen la información	Tienen la información	Tienen la información	Tienen la información	Tienen la información
2- Información objetiva sobre los ocupantes de los puestos de trabajo	Tienen la información	Tienen la información	Tienen la información	Tienen la información	Tienen la información	Tienen la información	Tienen la información
3- Agrupación de las habilidades por áreas de actividad profesional	Agrupan las habilidades	Agrupan las habilidades	Agrupan las habilidades	Agrupan las habilidades	No agrupan las habilidades	Agrupan las habilidades	Agrupan las habilidades
4- Aplicación de sistemas de información	Sistema computarizado	Sistema computarizado	Sistema computarizado	Sistema computarizado	Sistema computarizado	Sistema computarizado	Sistema computarizado
5- Actualización de la información del inventario de habilidades	Anualmente	Anualmente	Anualmente	De acuerdo con las directrices emanadas por la casa matriz	Anualmente	Anualmente	Anualmente

Resultados obtenidos de la Auditoría de Personal

	SECTOR MANUFACTURERO				SECTOR SERVICIOS		
PAUTAS DEL MODELO	BIGOTT	SHELL	VENCEMOS	XEROX	REPÚBLICA	TECNOCONSULT	HILTON
1- Análisis de los procesos y resultados de la gestión *de Recursos Humanos*	Si los analizan	(*)	Son analizados a través de *outsourcing*	Si los analizan	Si los analizan	Son analizados a través de *outsourcing*	(*)
2- Actualización de las políticas, normas y procedimientos de la gestión de personal	Son actualizadas	(*)	Son actualizadas anualmente por outsourcing	Son actualizadas	Son actualizadas anualmente	Son actualizadas anualmente por outsourcing	(*)

(*): No realizan auditoría de personal

Resultados obtenidos de la Evaluación del Desempeño

	SECTOR MANUFACTURERO				SECTOR SERVICIOS		
PAUTAS DEL MODELO	BIGOTT	SHELL	VENCEMOS	XEROX	REPÚBLICA	TECNOCONSULT	HILTON
1- Interacción entre el evaluador y el evaluado	Se discuten los resultados	No se discuten los resultados	Se discuten los resultados sólo a nivel profesional-ejecutivo	Se discuten los resultados	No se discuten los resultados	Se discuten los resultados	Se discuten los resultados
2- Movimientos de personal	Se realizan	Se realizan	Se realizan	Se realizan	Se realizan	Se realizan	No se realizan
3- La evaluación del desempeño como insumo fundamental para la programación de los planes de carrera	Si lo es	Si lo es	Si lo es	Si lo es	No lo es	Si lo es	No lo es
4- Periodicidad de la evaluación	Anual	Anual	Anual	Anual: formal Periódica: informal	Anual	Anual	Anual: formal Periódica: informal

Resultados obtenidos de los Cuadros de Reemplazo

	SECTOR MANUFACTURERO				SECTOR SERVICIOS		
PAUTAS DEL MODELO	BIGOTT	SHELL	VENCEMOS	XEROX	REPÚBLICA	TECNOCONSULT	HILTON
1- Previsión de personal para ocupar puestos claves	Están previamente identificados	Están previamente identificados	Están previamente identificados	Están previamente identificados	(*)	(*)	(*)
2- Revisión del potencial para elegir los candidatos de reemplazo de un puesto clave	Revisan el potencial de los candidatos	Revisan el potencial de los candidatos	Revisan el potencial de los candidatos	Revisan el potencial de los candidatos	(*)	(*)	(*)
3- Estimación de la proyección futura del candidato elegido para el reemplazo	Proyectan el futuro del candidato	Proyectan el futuro del candidato	Proyectan el futuro del candidato	Proyectan el futuro del candidato	(*)	(*)	(*)
4- Elaboración de los programas de entrenamiento y desarrollo para los candidatos que van a reemplazar un puesto clave	Programan el entrenamiento y desarrollo de los candidatos .	Programan el entrenamiento y desarrollo de los candidatos	Programan el entrenamiento y desarrollo de los candidatos	Programan el entrenamiento y desarrollo de los candidatos	(*)	(*)	(*)

(*): No manejan cuadros de reemplazo

Resultados obtenidos del Entrenamiento y Desarrollo

	SECTOR MANUFACTURERO				SECTOR SERVICIOS		
PAUTAS DEL MODELO	BIGOTT	SHELL	VENCEMOS	XEROX	REPÚBLICA	TECNOCONSULT	HILTON
1- Análisis objetivo de la evaluación del desempeño	Lo realizan	Lo realizan	Lo realizan	Lo realizan	Lo realizan	Lo realizan	No lo realizan
2- Participación del supervisado en la planificación de los programas de entrenamiento y desarrollo	Participa conjuntamente con su supervisor	No participa	Participa sólo el nivel profesional-ejecutivo	Participa conjuntamente con su líder y RRHH	No participa	No participa	Participa conjuntamente con RRHH
3- Participación del supervisor en la planificación de los programas de entrenamiento y desarrollo	Participa conjuntamente con RRHH	Participa conjuntamente con RRHH	Participa conjuntamente con RRHH	Participa	Participa conjuntamente con RRHH	Participa conjuntamente con RRHH	No participa
4- Apoyo financiero y estratégico a los programas de entrenamiento y desarrollo por parte de la empresa	Los apoya	Los apoya	Los apoya	Los apoya	Los apoya	Los apoya	Los apoya