

Administración Una Perspectiva Global

A continuación, haremos uso del referente bibliográfico denominado “Administración. Una Perspectiva Global. 14va edición”, para conocer el punto de vista del autor Harold Koontz con respecto al tema “promoción individual”.

La promoción es un cambio dentro de la organización hacia un puesto más alto con mayores responsabilidades y que requiere habilidades más avanzadas, casi siempre incluye un aumento en estatus y sueldo. Por lo regular las diversas facetas de la selección aplican también a la promoción, que puede ser la recompensa por un desempeño sobresaliente o el resultado del deseo de la empresa de utilizar mejor las capacidades y las habilidades de un individuo. Las promociones pueden ser una recompensa por el desempeño pasado, pero solo si hay evidencia de competencia potencial; de otra forma, las personas pueden ser promovidas a un nivel en el que se vuelven incompetentes.

Promoción interna

Originalmente la promoción interna suponía que los empleados avanzaban a cargos de supervisión de primera línea y luego ascendían por la estructura de la organización; así, se consideraba que una compañía recibía un flujo de empleados no gerenciales de entre los cuales emergían los futuros gerentes; como solía decirse en la industria ferrocarrilera, “cuando un presidente se retira o muere, contratamos a un nuevo empleado”.

Siempre que la cuestión se considere en términos generales, es indudable que los empleados están a favor de una política de promoción interna. El evitar contratar gente externa reduce la competencia por los cargos y da a los empleados un monopolio establecido de las vacantes gerenciales; sin embargo, estos llegan a dudar de la efectividad de la política cuando tienen que confrontar la selección de uno de sus propios compañeros para promoción. Esta sensación se presenta en todos los niveles de la organización, sobre todo por celos o una rivalidad para la promoción. La dificultad se vuelve más evidente cuando se selecciona un gerente general de entre los de ventas, producción, finanzas o ingeniería. A menudo la alta gerencia se inclina a escoger el camino fácil y se evita problemas al seleccionar a alguien de fuera.

Promover dentro de la empresa no solo tiene valores positivos relativos a la moral, el compromiso a largo plazo de los empleados con la compañía y la reputación de la empresa, sino que también permite que esta aproveche la presencia de gerentes potencialmente buenos entre sus empleados; sin embargo, aunque estos valores positivos

Administración Una Perspectiva Global

e inconmensurables son importantes, los ejecutivos no deben cerrar los ojos a los peligros de recurrir demasiado a esta fuente o depender de ella de manera exclusiva.

Un peligro de utilizar una política que promueve solo desde dentro de la empresa es que puede llevar a la selección de personas que quizá solo han imitado a sus superiores. Esto no es necesariamente un error, en especial si se adoptan solo los mejores métodos, rutinas y puntos de vista, pero es probable que sea un ideal inalcanzable. El hecho es que las empresas a menudo necesitan personas de fuera para introducir nuevas ideas y prácticas. En consecuencia, hay un buen motivo para evitar la política de promoción exclusiva dentro de la empresa.

Referencia:

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (1998). Administración. Una perspectiva global. 14va. Edición. Editorial McGraw-Hill.

Al realizar un análisis profundo del tema “promoción individual” no podemos dejar pasar desapercibido el libro de “Administración de Recursos Humanos, el Capital Humano de las Empresas, 6ta. Edición” para conocer el enfoque del autor William Werther. Y así crear un panorama amplio respecto al tema.

Promociones

Una promoción ocurre cuando se cambia a un empleado a una posición de mejor nivel de compensación, con mayores responsabilidades y a un nivel corporativo más alto. Constituye una de las circunstancias más importantes en la historia laboral de un empleado. Por lo general, al promoverlo se le concede un reconocimiento del desempeño anterior y de su potencial a futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado, o en su antigüedad.

Promociones por méritos

Las promociones por los méritos del empleado se basan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto. En los casos en que las promociones son fundamentalmente un “premio” suelen encontrarse dos dificultades esenciales.

Administración Una Perspectiva Global

Un primer problema estriba en que quienes toman la decisión puedan distinguir en forma objetiva entre las personas con un desempeño sobresaliente y las que no lo han tenido. Cuando se utiliza el sistema de promociones basadas en el mérito, es fundamental que la decisión se apoye en un criterio objetivo de evaluación del desempeño, y no en las preferencias subjetivas del que decide. Cuando las decisiones de promoción se basan en sentimientos personales, en circunstancias en que el desempeño no se ha medido de manera objetiva, pueden presentarse complicaciones. En los ascensos originados en “corazonadas” personales, es probable que se concedan a personas de inferior capacidad, que acceden a un nivel más alto de responsabilidad. Estos factores pueden actuar en detrimento de la motivación y la satisfacción de los otros empleados.

Un segundo problema de las promociones basadas en el mérito lo constituye el llamado Principio de Peter: “las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia”. Aunque no es universalmente válida, esta regla aporta un elemento importante: el buen desempeño a determinado nivel no es garantía de éxito en otro superior. Nada garantiza, por ejemplo, que una asistente diligente, puntual y ordenada, posea las cualidades de mando necesarias para ascender a supervisora. Una decisión automática de ascenderla podría privar a la organización de una excelente asistente y dotarla en cambio de una supervisora mediocre.

Promociones con base en la antigüedad

En algunas circunstancias, es el empleado de mayor antigüedad (el tiempo que la persona ha estado al servicio de la organización) el que recibe la promoción. La ventaja de este enfoque radica en su objetividad. Lo que se necesita para decidir es comparar las fechas de ingreso de los candidatos a ser promovidos para determinar quién será el indicado.

Esta técnica se emplea con frecuencia para las promociones de personal sindicalizado, gracias a su transparencia y objetividad. De hecho, en los contratos colectivos de trabajo que celebran muchos sindicatos suele encontrarse una cláusula que estipula que los ascensos se concederán en función de la antigüedad.

Muchos expertos en administración de recursos de capital humano han expresado reservas con respecto al nivel de competencia de las personas promovidas con base exclusiva en su antigüedad. En muchas ocasiones, el candidato más idóneo no es el más antiguo. Cuando se establece un sistema de rígida promoción por antigüedad, el personal joven y de talento se siente por completo bloqueado en sus posibilidades.

Administración Una Perspectiva Global

Si el sistema de promociones adoptado por la empresa se basa exclusivamente en la antigüedad, el departamento de personal deberá concentrar sus esfuerzos en la preparación de los empleados con más años en la organización, además de llevar registros exactos de las fechas de ingreso y promoción.

Gran parte de las organizaciones modernas han optado por un sistema mixto de promociones, en el cual tanto la antigüedad como el mérito son factores de importancia para la decisión final.

Transferencias laterales y pérdida de categoría

No en todos los casos los movimientos de puestos de un empleado se llevan a cabo en sentido ascendente; en ocasiones, la empresa decide exponerlo a otro tipo de desafíos y oportunidades, sin que sea necesario proceder a una promoción. Una transferencia consiste en un movimiento lateral a un puesto con nivel de responsabilidad equivalente, igual compensación y similares posibilidades de promoción.

La flexibilidad suele ser uno de los ingredientes que conducen a una organización al éxito. Idealmente, las personas a cargo de las decisiones deben estar en posición de reubicar a su personal, para enfrentar los desafíos internos y externos. Una herramienta para lograr esa flexibilidad son las transferencias de personal para colocar a los individuos más idóneos en los puestos que mejor corresponden a sus aptitudes. Las transferencias pueden también ser muy positivas para el personal que adquiere nuevas experiencias y perspectivas, y se convierte en un grupo humano con potencial de promoción más alto. Bien manejadas, las transferencias pueden aumentar el nivel de satisfacción.

En general, siempre que una persona es transferida su nivel de satisfacción será directamente proporcional a la idoneidad que tenga para el puesto. Por ejemplo, es probable que el nuevo puesto ofrezca múltiples desafíos, lo cual será más atractivo para empleados jóvenes que desean encontrar oportunidades de ascenso. Asimismo, una transferencia a un puesto que requiera absoluta honradez y confiabilidad, pero que no implique excesivos retos, puede resultar ideal para un empleado maduro a quien le faltan pocos años para jubilarse.

Administración Una Perspectiva Global

De manera cuestionable, algunas organizaciones optan por rebajar la jerarquía de ciertos empleados en forma más o menos encubierta. Cuando una persona sufre ese tratamiento, es probable que disminuya su lealtad a la organización, que descienda su productividad y que en general su actitud diste mucho de ser ideal.

Programas de identificación de vacantes

Aun si la organización no es muy grande, la información sobre nuevas oportunidades no siempre viaja a todos los niveles. Los programas de identificación de vacantes sirven para informar a cada empleado acerca de las posibilidades de reubicación y promoción que existen en determinado momento, y los requisitos necesarios para llenar las vacantes.

En las organizaciones modernas, esta información por lo general se distribuye por medio del correo electrónico a todos los integrantes de la empresa. El departamento de recursos humanos compila los requisitos del puesto mediante la información derivada del análisis de puestos, y procede con autorización de la gerencia a abrir el puesto a los solicitantes. Cuando el empleado se entera de la oportunidad que existe, puede ponerse en contacto con ese departamento.

El objetivo de los programas de identificación de vacantes es dual: por una parte, buscan cubrir los puestos actuales mediante promociones internas. Por la otra, tienen el objetivo de ayudar a alcanzar las metas individuales de cada integrante del personal. No todas las vacantes suelen incluirse en estos programas. En muchos casos, las de nivel muy bajo se exceptúan (porque es poco probable que los actuales trabajadores soliciten ocupaciones de nivel más bajo al actual), así como las vacantes gerenciales de alto nivel, que por su naturaleza requieren un tratamiento distinto.

En general, estas técnicas son muy efectivas para llenar vacantes de nivel bajo e intermedio, tanto en labores generales de oficina como en puestos técnicos y de supervisión general. Cuando ciertas vacantes se llenan sin hacerlo del conocimiento general, los empleados pueden considerar que la decisión se basó en elementos subjetivos y en favoritismos. Es importante, por esa razón, que el departamento de recursos humanos haga públicas sus políticas al respecto, y que se apegue de manera estricta a ellas.

Referencia:

Werther, William B. Jr y Davis, Keith. (2008). Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas.

Sexta edición. University of Miami y Arizona State University.