

El ayer y hoy en el desarrollo de carrera

En el pasado, los primeros planes de desarrollo de las carreras que adoptaron las organizaciones eran formales y rígidos y con una orientación exclusiva en las necesidades de la organización, con una planificación previa y una preparación anticipada de los trabajadores para la expansión de nuevos mercados y otros cambios organizacionales. Los departamentos de recursos humanos proporcionaban escaso apoyo a la planeación y desarrollo de una carrera profesional. Lo cual repercutía a la empresa, pues al haber vacantes no podían cubrirse con el personal disponible, solían reaccionar mediante programas intensivos de capacitación o por reclutamiento externo. En vez de proceder a la búsqueda de soluciones activas, las organizaciones y los empleados solían reaccionar a los acontecimientos

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

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

En el caso de la industria basada en la tecnología, los ingenieros y los científicos empezaron a notar que el solo hecho de hacer un buen trabajo no haría que automáticamente tuvieran un movimiento ascendente en su carrera (Miller, 1978). Los despidos y los cambios en la economía a principios de los años 70's aceleraron la necesidad de tener un desarrollo y planeación de carrera tanto para los empleados como para la compañía.

El ayer y hoy en el desarrollo de carrera

Las políticas que predominaron hasta aproximadamente la década de 1980 estaban muy influidas por la idea de que el destino de cada integrante de la organización era en gran medida un asunto meramente individual. Solo unas pocas organizaciones por lo general, las muy grandes alentaron las actividades de planeación y desarrollo de trayectorias laborales.

Antes las empresas guardaban y escondían el conocimiento, hoy en día es importante generar, incrementar, desarrollar y compartir el conocimiento entre personas. Se busca orientar a la empresa entera para que produzca conocimiento, lo aproveche, lo difunda, lo aplique y lucre con él. Cada persona debe agregar valor a los procesos y a los productos de la empresa.

En la actualidad, un número creciente de departamentos de recursos humanos considera que la planeación y desarrollo de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades de capital humano. Algunas organizaciones empiezan a atribuir a los propios trabajadores la responsabilidad de administrar su carrera y les ofrecen todas las condiciones y apoyos posibles para que escojan adecuadamente y tengan éxito. Lo cual implica algunos problemas y complicaciones en las organizaciones planas de hoy, donde las oportunidades de moverse verticalmente en la jerarquía son bastante menores que en las organizaciones tradicionales y burocráticas. Los trabajadores deben recibir alguna orientación para desarrollar sus carreras, sea dentro o fuera de la organización.

Hoy en día las organizaciones tiene el interés de implementar sistemas de desarrollo y planeación de carrera basado en las necesidades de:

- Mejorar los planes de recursos humanos para asegurar un desarrollo organizacional, supervivencia y éxito de la compañía en el futuro.

El ayer y hoy en el desarrollo de carrera

- Mejorar las relaciones entre la persona y su trabajo, incrementar la productividad y reflejar un entendimiento de las necesidades de los trabajadores y así crear un ambiente de calidad en el trabajo que atraiga y recompense a los empleados calificados.
- Entender la ética cambiante del trabajo y los valores sociales que requiere un mundo laboral más participativo en el cual los empleados se convierten en compañeros y son tratados de manera más adulta.
- Reconocer que existe un aumento en las frustraciones del personal acerca de su carrera pues piensa que su progreso ha disminuido
- Ser responsables del cambio social ofrecido a las mujeres y a los grupos minoritarios más oportunidades de crecimiento y desarrollo.

A continuación se muestran las ventajas de la implementación del desarrollo de carrera y vida tanto para las personas como para la organización:

Personas

- Aumenta la satisfacción de las personas.
- Hay un desarrollo personal.
- Aumenta la calidad de vida laboral.
- Aumenta la motivación de participar en programas de entrenamiento.
- Provee confianza de tener seguro el empleo por un largo periodo de tiempo.
- Demuestra interés por parte de la organización en el bienestar de su personal.
- Se cubren los puestos vacantes con el mismo personal de la empresa.
- Aumentan sus habilidades.

Organización

- Aumenta los niveles de productividad.
- Aumenta los niveles de creatividad.
- Puede incrementar el rango de efectividad en el trabajo.
- El personal se sentirá más comprometido con la organización.
- Las personas están más dispuestas a identificarse con la organización.
- Los resultados de las evaluaciones del desempeño del personal son mejores .
- Los empleados se fijan metas realistas.
- No se tiene que contratar gente externa para cubrir los puestos vacantes.
- Es una herramienta de motivación
- Mejora las actitudes de los empleados hacia el trabajo.

El ayer y hoy en el desarrollo de carrera

En las siguientes tablas podemos apreciar las organizaciones en el pasado y en lo que pretenden ser hoy día o su ideal para alcanzar el éxito:

Ambiente estable y previsible	Ambiente inestable e imprevisible
La demanda del producto o servicio es estable y previsible. El ciclo de vida del producto es largo.	La demanda del producto o servicio cambia drásticamente, porque los competidores introducen productos mejorados.
Los competidores no cambian sus estrategias ni sus productos o servicios.	Los competidores hacen cambios súbitos e inesperados en sus estrategias y en sus productos o servicios.
La innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos productos son lentos y evolutivos. Las necesidades de cambios se pueden prever anticipadamente.	La innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos productos son rápidos e intensos. Las organizaciones invierten en investigación y desarrollo para lograr innovar constantemente.
Las políticas gubernamentales cambian poco en cuestión a la regulación y los impuestos de la industria.	Las políticas gubernamentales cambian rápidamente en cuanto a la regulación y los impuestos para ir de la mano con la oleada de nuevos productos o servicios que introduce la empresa.

El ambiente estable vs. el cambiante. Adaptado de Chiavenato I. (2009). Gestión del talento humano (3ª. Edición). México, DF; Mc. Graw Hill. P. 399

El ayer y hoy en el desarrollo de carrera

Organizaciones mecanicistas	Organizaciones orgánicas
Se da importancia a la cadena de mando.	Despreocupación por la cadena de mando.
División funcional del trabajo: problemas y tareas de la organización como un todo.	Estructura de trabajo por divisiones y autosuficiente. La responsabilidad ante el trabajo no se considera un campo limitado de derechos, obligaciones y métodos.
Los puestos son sumamente especializados, definitivos y permanentes.	Los puestos no tienen una definición clara, sino que se ajustan continuamente y se redefinen según lo exige la situación.
La jerarquía formal se utiliza para la coordinación.	La comunicación se transmite por una estructura matricial o en forma de red.
Las descripciones del puesto son detalladas con la intención de presentar una definición precisa de los derechos, las obligaciones y los métodos técnicos para desempeñar cada trabajo.	La comunicación es más lateral que vertical y se hace más hincapié en la consulta que en el mando. La comunicación lleva más información y sugerencias que instrucciones y decisiones.
La interacción entre trabajadores es vertical entre el superior y los subordinados.	El comportamiento fomenta que los trabajadores recurran al autocontrol.
Las instrucciones y las decisiones que toman los superiores rigen el comportamiento.	

El ayer y hoy en el desarrollo de carrera

Una de las desventajas es que el desarrollo de carrera se limita actualmente a los empleados de nivel profesional y ejecutivo, debido a sus costos, aun así, se espera el momento en que todos los integrantes de la organización tendrán acceso a él. Cuando existe dentro de las organizaciones desarrollo de carrera es más probable que los empleados se fijen metas profesionales, se motiven y trabajen para obtenerlas, lo que a su vez los motiva para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. Teniendo como resultado, el aumento en el nivel promedio de los empleados el departamento de recursos humanos dispondrá de un conjunto humano más calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten.

Existen cinco factores para las personas que se desempeñan profesionalmente en una organización:

- **Igualdad de oportunidades**- normas del juego limpio y equitativo.
- **Apoyo del jefe inmediato**- las personas desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione realimentación adecuada y oportuna.
- **Conocimiento de las oportunidades**- un sistema de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes.
- **Interés del empleado**- las personas necesitan diferentes niveles de información y muestran distintos grados de interés en su avance, dependiendo de varios factores.
- **Satisfacción profesional**- dependiendo de sus edad y ocupación, las personas encuentran satisfactores en diferentes elementos.

El ayer y hoy en el desarrollo de carrera

El desarrollo de carrera debe tomar en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de las personas de quienes ha de afectar. Es indispensable que sea flexible (se adapte a las necesidades específicas del individuo) y tenga un enfoque activo que permita el inicio de programas y acciones tendientes a lograr mejor desempeño profesional.

Hoy en día, el grado de participación que muestran los gerentes de los recursos humanos en la planeación de las carreras profesionales ha aumentado durante los últimos años. Algunas de las ventajas de desarrollo de carrera son:

- Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal: al ayudar a los empleados a planear su carrera profesional, el departamento puede prepararlos mejor para los puestos que prevé crear la empresa. El resultado puede ser un mejor ajuste de las necesidades de la compañía y del individuo.
- Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción: es una poderosa herramienta para estimar el talento latente del capital humano y mantenerlo motivado.
- Facilita la ubicación internacional: ayuda a identificar los empleados y los puestos que podrán tener relevancia a nivel internacional, contar con talento que conoce las operaciones de la corporación, así como lograr una integración más rápida a sus funciones.
- Disminuye la tasa de rotación: cuando el personal percibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras individuales se genera mayor lealtad a la empresa y disminuye la tendencia a abandonar la compañía.
- Satisface las necesidades psicológicas del empleado: el empleado puede canalizar sus posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas.

El ayer y hoy en el desarrollo de carrera

Referencia:

Chiavenato I. (2009). Gestión de talento humano (3ª edición). México, DF: Mc. Graw Hill
Werther W., D. K. (2008). Administración de recursos humanos. El Capital humano de las empresas (6ª edición ed.). México, DF: Mc Graw Hill.