

- 40 MALZAHN, "Arbeit und Recht", núm. 9, 1985, y WLOZTKE, cit, p. 218.  
 41 MALZAHN, cit, p. 138 y ss.  
 42 SCHUREN, en "Recht der Arbeit", 1985, p. 24. Un proyecto de ley del Ministerio de Trabajo había previsto una indemnización por cada hora de puesta a disposición de la llamada del empresario (véase el proyecto de Ley sobre el trabajo a tiempo parcial en "Recht der Arbeit", 1984, p. 172).  
 43 MALZAHN, cit, p. 142 y ss.  
 44 Tribunal del Trabajo de Overhausen, en "AiB", 1985, p. 112.  
 45 HANAU, en "NZA", 1984, p. 347 y STEINBRUCK-WAHSNER, en "Demokratic und Recht", 1985, p. 156.  
 46 KITTNER, "Comentario a la Ley de Fomento del Empleo", Colonia, 1985, p. 16. KNIGGE, en "Arbeit und Recht", 1985, p. 120. ULBER, en "BetriebsBerater", ha considerado ilegales las cláusulas de sustitución.  
 47 DUTTMANN y otros, cit. p. 75. Por poco utilizable en la práctica considera la nueva legislación en este punto, HOYNINGEN HUENE, en "NJW", 1985, p. 1805  
 48 A favor de ello, LOWISCH, cit. p. 1204; en contra, DUTTMANN y otros, cit. p. 73.  
 49 BERTELSMANN-RUST, en "Recht der Arbeit", 1985, p. 147.  
 50 Una visión general en DAUBLER, "Arbeitsrecht", tomo 1, 7.ª edic. Reinbek, 1985, pp. 488 y ss.  
 51 Tribunal Federal del Trabajo, en "Der Betrieb", 1983, p. 2776.  
 52 Véanse las tablas en WLOTZKE, cit. p. 221.  
 53 Boletín del Parlamento Federal, 10/2102, p. 17.

## La gestión de carreras en las organizaciones

por

Ramón Valle Cabrera y  
Manuel Alcaide Castro\*

SUMARIO: I. Introducción. II. El "deber ser" de la gestión de carreras. III. El "Ser" de la gestión de carreras.

### I. Introducción

El término carrera ha recibido una gran cantidad de significados en la literatura especializada permitiendo que su ámbito de aplicación sea muy variado. Cuando se habla de carrera se hace referencia al avance en el estatus jerárquico, a una profesión, a una secuencia de trabajos, etc.<sup>1</sup>. Al menos hay cuatro perspectivas desde las cuales podría abarcarse el estudio de este tema<sup>2</sup>: una perspectiva económica, centrándose en los factores institucionales que promueven o inhiben la movilidad social; una perspectiva sociológica, en la que se estudia el papel de la movilidad en la estructura social; una perspectiva individual en la que se abordan temas como las etapas por las que pasa la persona a lo largo de su vida, el análisis de los escenarios de la carrera, los aspectos psicológicos de la misma, el proceso de decisión individual sobre la carrera..., y sus consecuencias sobre el comportamiento y actitudes del individuo; por último, nos encontramos con la perspectiva organizacional, en la cual se considera a la carrera como un atributo de la organización y que, por tanto, es manejada por ésta.

En su acepción más amplia, entendiendo la carrera como la promoción y el desarrollo del individuo, el concepto de carrera aparece recogido en algunas

\* Profesores Titulares de Economía de la Empresa y de Política de la Empresa, respectivamente, de la Universidad de Sevilla.

Constituciones de países europeos, como por ejemplo en España, en su artículo 35.1 —la promoción a través del trabajo— la de Italia o en Portugal. En nuestra normativa laboral, artículos 4 y 22 del Estatuto de los Trabajadores, se reconoce también el derecho a la promoción y formación profesional en el trabajo<sup>3</sup>. Por tanto cabría añadir una quinta perspectiva al estudio de la carrera: la perspectiva jurídica. Nosotros vamos a delimitar nuestro campo de estudio y nos centraremos en la perspectiva organizacional intentando integrar en ella la perspectiva individual, estableciendo un modelo normativo sobre el “deber ser” de la gestión de carrera para compararlo con el “ser” de la misma.

El concepto de carrera es relativamente nuevo para la gestión, empezando a adquirir relevancia, en términos organizativos no mucho antes de la década de los sesenta y ello en parte porque históricamente el individuo era empleado para trabajos específicos, buscándose básicamente la “longevidad de empleo”. Sin embargo son muchos los cambios producidos tanto en las necesidades organizacionales, consecuencia de las evoluciones ambientales y estructurales, como en las necesidades individuales (mayor formación y cambios en las normas y valores que guiaban las actitudes de los individuos)<sup>4</sup>.

Toto ello hace que tras un largo período en el que parecían haberse encontrado unos principios y criterios universalistas, el tema vuelve a cobrar un nuevo vigor, reclamando la mirada no sólo del ámbito académico sino también del empresarial. Se hace preciso revisar los planteamientos clásicos en que han venido inspirándose, pues, la gestión de las carreras, como consecuencia de una **trilogía de hechos** que al menos así parecen aconsejarlo, y que deben conducir a un cambio de comportamientos organizativos en este tema. Nos estamos refiriendo a que:

a) Las organizaciones recurren cada vez menos al reclutamiento externo, no ya como una política intencionada de potenciar la promoción, sino como la respuesta a unas determinadas condiciones ambientales (económicas, tecnológicas, etc.). Esta mirada hacia dentro ha hecho que determinados procesos de gestión de los recursos humanos vuelvan a ser objeto de especial atención, caso de la formación y de las carreras.

b) A través de la correcta afectación —ajuste entre las características del individuo y las del puesto de trabajo— se da una más eficaz respuesta a las crecientes y complejas demandas que plantean las organizaciones. Los criterios de selección interna, los criterios de movilidad o carrera son objeto de una mayor preocupación. Hoy parece reclamarse una más amplia extensión de los conocimientos que permitan incrementar la flexibilidad en los movimientos del personal.

c) La ausencia o falta de expectativas de carrera producen unos costos motivacionales en el individuo que se traducen en comportamientos que son disfuncionales para la organización, como por ejemplo incremento del absentismo, de la rotación y de la resistencia a los cambios organizativos.

Hoy se entiende que la gestión de carreras implica un enlace dual entre las necesidades de “management” (objetivos y planes de la organización) y las necesidades de la persona (objetivos y planes personales); por ello la conveniencia de integrar estos dos aspectos para alcanzar una eficiente gestión de los recursos humanos en las organizaciones.

## II. El “deber ser” de la gestión de carreras

### 1. En qué consiste la gestión de carreras en la organización

Desde una perspectiva organizacional, como ya hemos apuntado, la gestión de carreras es vista como un atributo de la organización, basado en su capacidad para determinar los **movimientos** de los individuos a través de su **estructura**. Es una estrategia organizativa encaminada a lograr una **correcta afectación** del personal. Esta conceptualización implica algunos elementos que deben ser objeto de un análisis más detenido<sup>5</sup>.

### 2. Los movimientos en la organización

Un esquema simple pero que nos ayuda a comprender los posibles movimientos de los individuos en una estructura organizativa nos la facilita Schein<sup>6</sup>. Se parte de un concepto de estructura en su forma más clásica, es decir piramidal, y en ella se representan los tres posibles desplazamientos de sus componentes: movimientos horizontales, verticales y radicales o inclusivos. Los primeros de ellos reflejan los cambios de funciones o roles pero dentro del mismo nivel organizativo en que se encuentran; los movimientos verticales, responden a la idea del aumento o disminución de rango o nivel en la estructura de la organización; y los movimientos inclusivos responden a la idea de ganar o perder centralidad, es decir, hacer más o menos participe a la persona de los asuntos más internos y confidenciales de la organización. Tanto los movimientos verticales como los horizontales pueden ir acompañados de una mayor o menor centralidad.

La carrera de un individuo en una organización abarca cualquiera de estos tres movimientos, pero su correcta gestión requiere que ellos se basen en ciertos principios de racionalidad organizativa y que no respondan exclusivamente a comportamientos políticos. La gestión de carreras presupone tener previstos los movimientos partiendo de unas posiciones iniciales.

### 3. La determinación de las "hileras promocionales"

La determinación de las llamadas hileras promocionales implica establecer la secuencia de posiciones por las que pasará una persona en función del puesto o tarea inicial que desempeña<sup>7</sup>. O lo que es lo mismo, fijar los futuros puestos posibles a ocupar por una persona teniendo en cuenta los conocimientos, aptitudes y responsabilidades exigidas y acumuladas en posiciones precedentes. De esta manera no sólo conoceremos la **longitud de la secuencia** de la carrera sino también el **techo o posición máxima** a la que se puede llegar en ella.

La fijación de una hilera promocional requiere, por tanto, extraer cuales son las especificaciones y requisitos de los puestos de trabajo, aspecto éste que conseguiremos mediante el proceso de análisis de los puestos de trabajo.

Lógicamente en una organización nos podemos encontrar con diseños de carreras que varían en su longitud y techo, carreras muy verticales o muy horizontales, muy largas o muy cortas. Es importante contemplar la posibilidad de cambio de una secuencia a otra, mediante el establecimiento de "puentes" entre ellas, evitando que una persona vea frustradas sus expectativas de carrera por haber llegado al techo de la secuencia.

Más difícil, pero también útil de conocer, es la concreción de la **frecuencia de movilidad** de una posición a otra dentro de una secuencia, así como la dirección de los movimientos. Con ello conoceremos el tiempo posible en que una persona alcanzará el techo.

A través de la determinación de la secuencia de posiciones (hileras promocionales) y del índice de frecuencia de movilidad tendríamos un auténtico diseño de las carreteras en la organización. Dicho diseño se ve afectado, no obstante, tanto por factores externos como internos a la organización, lo que es lo mismo que decir por factores controlables y factores no controlables por ella.

### 4. Factores que inciden en el diseño de la carrera

Entre los factores que podemos señalar como más relevantes por la influencia que ejercen sobre el diseño de las carreras están:

a) **Las condiciones ambientales** en las que se desenvuelven las organizaciones. De ellas son destacables el ambiente económico y el ambiente legal.

Las situaciones económicas de recesión o de expansión afectan de manera directa a la secuencia y frecuencia de la carrera, a través de una doble vía: la destrucción y creación de puestos de trabajo y por su contribución en la formación de las percepciones individuales en cuanto a las expectativas de encontrar una nueva ocupación en otras organizaciones, lo que Simon llama la "facilidad percibida"<sup>8</sup>. Las expectativas de mejora fuera de la propia organización afectan al índice de rotación del personal y por tanto a la frecuencia de los movimientos.

El ambiente legal, mediante sus prescripciones normativas, puede imponer restricciones en cuanto a la utilización de determinados criterios para gestionar los movimientos (vigilando la igualdad de oportunidades y la no discriminación).

b) **Los rasgos estructurales**. Se ha puesto de manifiesto que aspectos como el grado de diferenciación limitan los diseños de las carreras. Cuando predomina la diferenciación vertical, lo que implica estructuras muy piramidales, lógicamente los movimientos más frecuentes serán aquellos que conducen a niveles superiores, mientras que en las estructuras denominadas planas, predominarán los movimientos horizontales.

El propio tamaño organizativo, entendiendo por tal el número de empleados<sup>9</sup>, también incide de manera directa a través cuando menos del número de posiciones potencialmente disponibles.

La tecnología organizativa, dentro de cuyo concepto se incluyen, no sólo las herramientas e instrumentos utilizados en los procesos, sino también los conocimientos necesarios para realizar las tareas, es otra característica organizacional que también determina el diseño de las carreras<sup>10</sup>. Los requerimientos tecnológicos, por la acumulación de conocimientos y experiencias, y el propio flujo de trabajo condicionan tanto la secuencia de posiciones como los índices y dirección de los movimientos. Se trata de que la acumulación de conocimientos y experiencias que proporciona un puesto sea tenida en consideración a la hora de fijar el paso o posición siguiente.

Hay que destacar el fuerte impacto que está teniendo la incorporación de las denominadas "nuevas tecnologías" en todos los procesos de gestión de los recursos humanos (valoración de puestos, valoración de personal, formación, etc.), provocando cambios en el contenido de las tareas y afectando por tanto a las secuencias de carreras establecidas.

c) **Las características de la fuerza de trabajo** que componen la organización. La formación, la edad y el sexo son las más relevantes. El mayor grado de formación crea en la persona unas nuevas necesidades, que tiende a satisfacer en la organización, y que deben ser atendidas por ésta. Se ha puesto de manifiesto cómo la mujer tiene un mayor índice de movilidad que el hombre, dentro de la organización, pero el nivel máximo que alcanza es muy inferior al de aquél<sup>11</sup>. Es decir, muchos cambios funcionales pero en el mismo nivel.

En definitiva estos tres factores no son ajenos al diseño de los sistemas de carreras y por tanto deberán ser tenidos en consideración.

### 5. Los criterios de gestión de la carrera

Quedaría incompleto el análisis de lo que a nuestro entender supone hacer un correcto diseño y gestión de las carreras, si no prestamos atención a cuáles son los **criterios que deben gobernar los movimientos de las personas**. Estos

critérios se constituyen en los mecanismos de filtrado utilizados para determinar el paso de una posición a otra, pudiendo variar o diferir según el paso sea vertical (incremento del nivel jerárquico), horizontal, (cambio de función en un mismo nivel), o para ganar centralidad en la organización.

Cuando se traspasa un límite jerárquico el mecanismo de filtrado responde a atributos tales como la antigüedad, el mérito, características personales, actitudes, etc. Los límites funcionales filtran en términos de competencias específicas, en base a las exigencias concretas del nuevo puesto a ocupar. En el caso del paso de un límite inclusivo, el mecanismo de filtrado está menos formalizado y suele centrarse en aspectos como la personalidad y las conductas políticas desarrolladas por las personas. Además, las organizaciones difieren en el grado de permeabilidad de sus límites y en la formalización de sus mecanismos de filtrado. Las organizaciones pequeñas se caracterizan por su permeabilidad y su escasa formalización.

¿Qué criterios deberían utilizarse en la gestión de las carreras? Existen dos que deberían guiar las decisiones en la gestión de las carreras. Nos estamos refiriendo a la valoración del mérito y de las aptitudes.

A) **La valoración del mérito.** Una de las razones de ser de los sistemas de carrera es, como señalábamos al principio del trabajo, el carácter motivante que ésta puede tener.

Si la organización pretende que la carrera y en concreto la promoción sea una fuente de motivación para las personas, es necesario que se establezca una relación directa entre la recompensa obtenida y el esfuerzo realizado<sup>12</sup>. Ello implica que uno de los criterios a tener presente en la gestión de las carreras sea el de la valoración del personal, de sus rendimientos, en el puesto que ocupa. Se trata de que el individuo perciba una conexión entre el esfuerzo que el despliega en su trabajo y el logro de determinadas recompensas extrínsecas, en este caso la promoción. La valoración del personal tiene una finalidad administrativa y como tal es utilizada en la gestión de las carreras<sup>13</sup>.

Son muy variadas las técnicas que se pueden utilizar en la valoración del mérito del individuo. Entre ellas podemos señalar<sup>14</sup>:

a) **La jerarquización del mérito individual.** Es el método más sencillo y consiste en establecer una jerarquización de las personas. Según que la evaluación se realice de manera global o en base a algún conjunto de factores, estaremos en presencia de la "jerarquización única" o de la "jerarquización múltiple". Es este último caso los individuos serán jerarquizados tantas veces como factores se consideren (por cantidad, por calidad, por iniciativa, etc.). La jerarquización por grupos consistirá en distribuir por grados (de óptimo a deficiente) a cada uno de los individuos y según los factores que se introducen en la evaluación.

b) **La comparación.** Son dos las variantes dentro de esta técnica: la comparación de parejas y la comparación por factores opuestos. La primera consiste en comparar a cada sujeto con todos los demás y determinar cuál de ellos es

mejor. Terminadas las comparaciones se suman las veces en que cada persona ha sido considerado como mejor en las diferentes parejas y se formula una jerarquización. En el segundo caso, se juzga a cada individuo comparando diferentes características.

c) **La distribución forzada.** Se basa en la consideración de que las personas, con respecto a cualquier característica, tienden a una "distribución normal". Se trata por tanto de repartir a los sujetos a evaluar dentro de los porcentajes marcados (por ejemplo: 10 por ciento bajo, 20 por ciento nivel bajo medio, 40 por ciento nivel medio, 20 por ciento nivel medio alto y 10 por ciento en el nivel alto).

d) **La elección forzada.** Se trata de forzar al evaluador a describir aspectos sobresalientes del empleado, sin saber si estas descripciones corresponden a aspectos positivos o negativos a los fines del juicio último. Dicha técnica requiere la elaboración de las llamadas "tétradas" o grupos de cuatro frases (tantos grupos de tétradas como factores a evaluar) de las cuales dos expresan aparentemente un juicio positivo y dos un juicio negativo. Sin embargo, solo una de las frases positivas y negativas tienen valor discriminante.

e) **Las escalas de juicios.** Es un método analítico que trata de juzgar en qué medida una persona posee una determinada característica. Las escalas de juicios pueden ser lineales o de grados múltiples, en cuyo caso cada factor a valorar debe ser descompuesto en grados.

f) **La valoración por objetivos.** Es quizás la técnica más eficaz, pero su utilización se encuadra dentro del sistema de "dirección por objetivos". La valoración se efectúa con un método y sobre unos objetivos que han sido acordados entre superior y subordinado. Es el mejor de los sistemas por su buena aceptación por parte del evaluador y del evaluado, proporciona un "feedback" útil para el subordinado, ya que la información que le facilita le permite conocer con exactitud los aspectos en los que ha fallado y es además fácilmente relacionable con recompensas extrínsecas. Si bien presenta el problema de que los objetivos y el valor dado a los mismos varían de un lugar a otro de la organización o incluso al cambiar alguna de las partes. Refleja por tanto el problema de la comparación<sup>15</sup>.

Cada una de las técnicas señaladas tienen sus ventajas e inconvenientes. La crítica más generalizada es la del carácter subjetivo que tienen muchas de ellas y por tanto su fácil manipulación. También se ha apuntado que algunas tienen un carácter simplista y globalizante. Una de las formas de solventar el problema o reticencias que plantea la subjetividad, sería mediante la participación del evaluado en la propia elaboración del método.

B) **El criterio de la valoración de las aptitudes.** En la medida en que el criterio del mérito, en el puesto presente o en los anteriores, no garantiza que el individuo vaya a ser efectivo en la vacante que se intenta cubrir, resulta conveniente tomar en consideración otro criterio adicional. Nos estamos refiriendo a la aptitud. Se trata de evitar con ella que el individuo no ascienda hasta el

puesto en el que demuestra su nivel de incompetencia. Se trata, en suma, que no funcione en la organización el conocido principio de "Peter".

Si el criterio del mérito mide el acoplamiento del candidato a su puesto presente o previos, el criterio de la aptitud mide su acoplamiento al puesto al que tiene posibilidades de ser movido o promocionado<sup>16</sup>.

Para medir la aptitud del individuo con relación a la vacante que se trata de cubrir resulta indispensable conocer con exactitud las especificaciones de la misma. A partir del análisis y descripción del puesto, establecer sus especificaciones no consiste más que en determinar cuáles son los rasgos de la personalidad, las capacidades, las necesidades y las metas que el titular del mismo ha de poseer para tener éxito.

Un importante freno a la utilización de la aptitud como criterio de gestión de los movimientos, viene determinado por el hecho de que las organizaciones se preocupan más de establecer las especificaciones del puesto cuando recurren a soluciones externas para cubrir sus vacantes (reclutamiento externo), que cuando recurren a soluciones internas (promoción y transferencias).

Conocidas las especificaciones del puesto a cubrir, la determinación de la aptitud de los candidatos exige utilizar las mismas herramientas que se usan en los procesos de selección externa. Es decir, las entrevistas, los test y el análisis de las experiencias acumuladas por los candidatos.

En este sentido y con relación a los test cabe distinguir dos tipos diferentes, cuyas características tienen sus consecuencias a la hora de medir la aptitud de los candidatos. Nos estamos refiriendo a la diferenciación elemental que cabe realizar entre los test de rendimiento máximo y los test de rendimiento típico.

En los procesos de promoción los individuos tratan de mostrarse "atractivos" frente a la organización, tratan de "hacerlo lo mejor posible". Estos intentos tienen escasas consecuencias negativas sobre los tests de rendimiento máximo que procuran medir las capacidades de los individuos con relación al puesto. Estos tipos de tests parten del postulado de que el individuo intentará "hacerlo lo mejor posible", y procuran medir hasta donde es capaz de llegar en su intento por mostrarse capaz ante la organización. Su validez no solo permanece intacta cuando el individuo procura mostrarse "atractivo", sino que parte de esa premisa.

Cuando pasamos de los tests de rendimiento máximo a los tests de rendimiento típico la situación cambia. La validez de estos tests, que miden rasgos de la personalidad, necesidades, metas, etc, se basan en que el individuo haga una fiel autodescripción de si mismo. Los candidatos en su afán por mostrarse atractivos ante la organización, con frecuencia no responden a ese requisito indispensable, sino que intentan ajustarse en sus respuestas al estereotipo ideal que ellos piensan que la organización busca.

Esto constituye una operación arriesgada para el candidato, ya que no resulta fácil diagnosticar cual es el estereotipo ideal que la organización busca, y

aun admitiendo que el individuo acierte en este difícil diagnóstico, resulta poco probable que pueda mantener la consistencia en relación con su propio estereotipo, cuando este se aleja de las verdaderas características del individuo, y cuando los tests adquieren un cierto grado de sofisticación.

Aunque la organización pueda detectar estos intentos frecuentes de falseamiento, lo que no cabe duda es que estos tests, por el postulado en que se basan, pierden virtualidad como herramienta de selección entre los candidatos<sup>17</sup>.

Los dos criterios que acabamos de señalar no son excluyentes, sino que por el contrario se complementan, y deberían constituirse como los prioritarios a la hora de determinar qué persona va a ser movida en la organización.

C) Un tercer criterio que cabría utilizar, pero a nuestro entender con carácter subalterno, es el de la antigüedad. Dicho criterio hace referencia a los años de servicio o permanencia de una persona. Su fijación no siempre resulta fácil pues es necesario concretar si estamos hablando de antigüedad o años de servicio en la organización, en un departamento, en un determinado puesto de trabajo, etc. En definitiva hay que explicar como se acumula la antigüedad.

La antigüedad "per se" no presupone el desarrollo de capacidades y conocimientos, ni siquiera la acumulación de esos, pues ello dependerá, ante todo, del trabajo o trabajos efectuados en la organización<sup>18</sup>.

El valor que reciba dicho criterio deberá estar en función del lugar donde nos situemos en la organización. En los niveles inferiores, donde los trabajos tienen cierto grado de simplicidad y en los que no se requieren altas cualificaciones de los empleados y las diferencias entre los empleados son mínimas, podría considerarse la antigüedad como elemento a valorar junto al mérito. En los niveles superiores las aptitudes junto al mérito se convierten en los elementos más discriminantes, ya que las diferencias individuales con respecto al trabajo se hacen más relevantes, y por tanto prevalecen sobre el criterio de la antigüedad en los dos anteriores.

Han existido posturas a favor y en contra del criterio de la antigüedad. Las primeras basan su defensa en la objetividad, ya que una vez establecido el mecanismo de acumulación, su determinación es sencilla y difícil de manipular, supone una recompensa o reconocimiento a la lealtad de la persona y ha tenido una cierta sintonía con las exigencias sindicales (claridad y objetividad), si bien esta última postura, como más adelante señalaremos, parece que va cambiando. También se ha rechazado por entenderse que beneficia al incompetente, perjudica la innovación y es un elemento desmotivador para el individuo.

Un principio de carácter general y válido para todas las organizaciones, es que los criterios deben cambiar conforme lo hacen el ambiente y las características organizacionales, con objeto de que exista la máxima adecuación a las nuevas situaciones. En cualquier caso, la importancia asignada a cada uno de ellos variará en función del nivel en que nos situemos dentro de la organización, debiendo adoptarse una perspectiva contingente.

La designación de los criterios no es suficiente para la gestión de carreras, es preciso también establecer el nivel de exigencia de los mismos, es decir, cuánto mérito, cuántas aptitudes y cuánta antigüedad. Esto nos parece importante subrayarlo, porque en las organizaciones se ha tendido a un uso universalista de los criterios, aplicándose en igual medida a todas las situaciones y produciendo en muchos casos desajustes importantes en la gestión de las carreras.

La utilización predominante de ciertas normas sobre otras y las expectativas que ello produce en los individuos a la hora de analizar, estudiar y decidir sobre su carrera ha llevado a que se distinguieran dos modelos distintos de carrera: los denominados "contratos de carrera a corto plazo o modelo americano" y el "contrato de carrera a largo plazo o modelo europeo". Dichos modelos se sustentan en el concepto denominado "contrato psicológico"<sup>19</sup>, por el cual individuo y organización esperan de sí algo más de lo que queda explicitado en el pacto jurídico que liga a ambas partes. Ello quiere decir que los derechos y obligaciones esperados mutuamente superan los formalizados. Así, por ejemplo, en el contrato de carrera a corto plazo, el individuo tiene las expectativas de lograr una progresión rápida y de la utilización de criterios que midan el rendimiento y eficacia en el trabajo, por tanto mecanismos muy formalizados de evaluación. Por contra, en el modelo europeo la característica es la utilización de criterios mucho menos formalizados y frente a unas expectativas lentas de promoción como contrapartida se ofrece cierta seguridad en el empleo.

La tendencia actual en las organizaciones de nuestro ámbito es dar a la gestión de las carreras un carácter más formalizado y más dinámico.

#### 6. La gestión de carreras y su conexión con los otros procesos de actuación sobre los recursos humanos

La metodología sistémica, aplicable hoy al estudio de las organizaciones, puede ser utilizada como tal a la hora de analizar la gestión de los recursos humanos. La Teoría sistémica nos permite entender el funcionamiento del todo a través del de sus componentes.

La gestión de carreras no es más que un elemento, una pieza de la administración de los recursos humanos, estando interrelacionados con los demás. Brevemente señalaremos algunas de estas dependencias:

a) **La gestión de carreras y el análisis y valoración de puestos:** La elaboración de las secuencias de una carrera, como ya hemos señalado, es dependiente del análisis de los puestos, pues es la descripción y especificación de los mismos lo que nos permite marcar un camino lógico de progresión para el individuo. El análisis nos determina los perfiles de los puestos. La importancia de la valoración de puestos estriba en que nos dice la posición relativa del puesto y por tanto su nivel en la estructura organizativa.

b) **La gestión de carreras y la selección:** La gestión de carreras no es más que un proceso a través del cual se trata de determinar quien ocupará una determinada plaza en la organización. Para ello utilizaremos las técnicas de la selección, es decir la entrevista, cuestionarios, tests, a fin de conocer las capacidades y aptitudes de las personas y confrontarlas con las que requiere el puesto. En definitiva es una elección acerca de quien va a ocupar la nueva plaza.

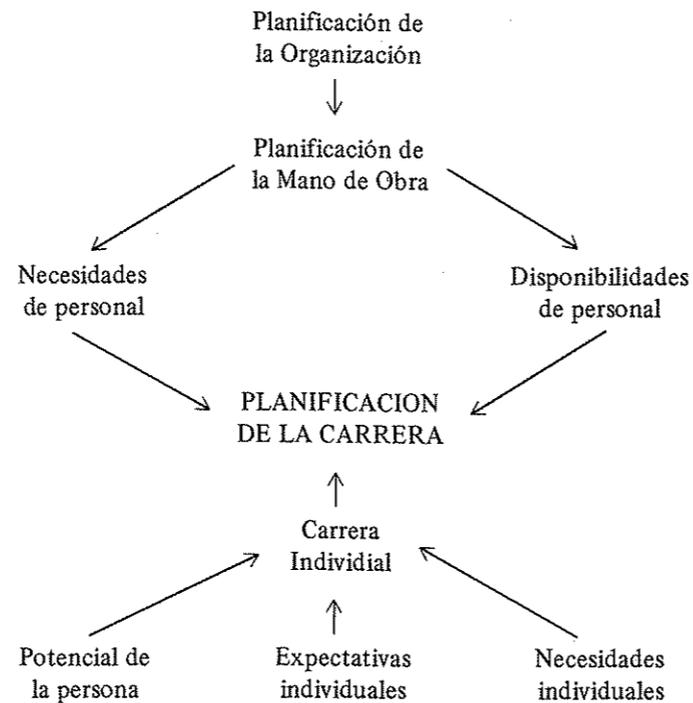
c) **La gestión de carreras y la formación:** Son muchas las organizaciones en las que los conocimientos exigidos por los puestos de ciertos niveles no pueden ser adquiridos por el desempeño de otros o que en todo caso requieren una actualización y nuevo adiestramiento. Dichas posiciones, lógicamente, solo podrán ser cubiertas internamente si la organización tiene establecidos cursos de formación correspondientes.

d) **La gestión de carreras y la valoración del personal:** Dicha relación ha quedado manifestada cuando hemos comentado el criterio de la valoración al mérito y cómo ambas contribuyen a incrementar la motivación individual.

e) **La gestión de carreras y las recompensas:** Las organizaciones disponen de recursos escasos y a la hora de su distribución ello debe ser tenido en cuenta. Las recompensas extrínsecas, dentro de las cuales se pueden incluir las promociones, son un recurso organizativo limitado que deben ser gestionado sin que se altere el principio de la equidad.

f) **La gestión de carreras y la planificación:** La planificación y sus técnicas han estado normalmente reservadas, en su aplicación, a los recursos organizativos distintos al humano<sup>20</sup>. La necesidad de prever y dar respuesta a los acontecimientos no es privilegio de los departamentos de "marketing", producción, finanzas, etc. Hoy se entiende que las respuestas a los problemas organizativos están en función de las capacidades de las personas que han de tomar las decisiones. Ello exige que se disponga en cada momento del personal adecuado, siendo esto algo que no se improvisa sino que requiere ser previsto. La planificación de las carreras no es más que una parte de la planificación de mano de obra y ésta de la planificación general de la empresa.

La planificación de los recursos humanos trata de buscar el acoplamiento entre las necesidades futuras de personal —teniendo en cuenta los planes productivos, financieros, etc— y las disposiciones futuras en función de nuestra política del personal, jugando en este último punto un importante papel la planificación de las carreras que no es otra cosa que el desarrollo de unas secuencias de trabajos, una progresión de posiciones que acumulativamente facilita el crecimiento del empleado<sup>21</sup>. Para Burack<sup>22</sup> la **planificación de las carreras implica:** 1) determinación de necesidades, 2) fijar los caminos de las carreras, 3) valoración del potencial individual, 4) hacer congruentes las necesidades organizacionales con las necesidades individuales y 5) coordinar y auditar el sistema de carreras.



Lo que parece deducirse de lo señalado es que la gestión de las carreras y su planificación no pueden, o, mejor dicho, no deben realizarse sólo desde una perspectiva organizacional. Es preciso tener en cuenta a la persona, no solo en lo referente a su potencial sino también en cuanto a sus expectativas y necesidades.

### 7. La gestión de carreras y el individuo

Desde la perspectiva individual se asume que la carrera es un atributo del individuo y que este tiene algún grado de control sobre su destino, pudiendo manejar las oportunidades que se le presenten, de tal manera que maximice sus éxitos y satisfacciones. Para algunos autores la carrera del individuo es simplemente la secuencia de posiciones ocupadas durante el transcurso del tiempo<sup>23</sup>; para otros son la secuencia de percepciones individuales, de actitudes y comportamientos asociados con las experiencias relacionadas con el trabajo<sup>24</sup>.

Independientemente de la definición adoptada, son tres los aspectos que interesan conocer y a los que hay que prestar atención:

a) **Las fases o etapas de la carrera individual:** Se entiende que el individuo realiza, a lo largo de su carrera, un conjunto de tareas que pueden ser agrupadas en etapas o fases, siendo precisamente el desarrollo de tales tareas, en cada una de las etapas, las que determinan los comportamientos de las personas. Las divergencias en las investigaciones realizadas se manifiestan en cuanto al número de etapas señaladas, pero no en la existencia de las mismas.

Dalton establece cuatro etapas que sirven para explicar perfectamente lo que es el transcurrir de un individuo en una organización, desde que entra en ella hasta que alcanza el nivel o categoría máxima<sup>25</sup>.

La etapa primera la denomina de "subordinado" y se corresponde con la posición que adopta normalmente un individuo cuando entra en una organización. Este trata de aprender las tareas y los roles que le son encomendados e intenta descubrir aquellos elementos del trabajo que son críticos y que por tanto requieren una mayor atención. En esta primera fase adquiere gran importancia el proceso de socialización, es decir el intento que realiza la organización para influir en el individuo, para hacerle interiorizar las pautas, normas y valores de la organización<sup>26</sup>. El individuo ocupa una posición de dependencia, de ahí el calificativo de esta etapa, trabajando siempre con un "guía".

En la segunda etapa, la persona empieza a elaborar proyectos personales, juicios e ideas sobre el trabajo, asume ciertas parcelas de responsabilidad y comienza a desarrollar sus habilidades profesionales. Rompe, en cierto modo, su grado de subordinación adquiriendo cotas de independencia, pasando a ocupar una posición organizativa que Dalton denomina de "colega".

La etapa tercera se caracteriza por que el individuo se convierte en "guía" de aquellas personas que comienzan el proceso. Se produce un incremento de la responsabilidad y se empieza a ejercer la influencia sobre otras personas, consiguiéndose un elevado desarrollo individual. La figura de un "manager" o ejecutivo de una organización es la que se ajustaría a la descripción hecha.

La cuarta y última etapa a la que no siempre se llega, se denomina de "sponsor" y se identifica con la persona que dirige la organización o alguna parte importante de la misma y que ejerce el poder dentro de ella, jugando un papel de intermediario entre la organización y su entorno.

Hall<sup>27</sup> nos presenta un modelo en base a la edad cronológica del individuo. Hasta los 25 años transcurre un periodo de prueba en el trabajo y de exploración. De los 25 a 35 se logra la estabilidad y se formalizan los compromisos. En los cuarenta, se cortan las relaciones con aquellos que han venido siendo nuestros "guías" y comienza un proceso de cuestionamiento y replanteamiento de las metas y de los logros alcanzados hasta ese momento. La persona dependiendo de factores situacionales y personales podrá entrar en una fase de crecimiento, mantenimiento o declive hasta alcanzar la última etapa que comienza a los sesenta.

Estos análisis descriptivos de las etapas de una carrera, presentan el problema de su extensión o generalización. Incluso ha sido señalado que el marco teórico que describe la carrera de las personas tampoco es generalizable, siendo necesario distinguir entre la carrera de la mujer y la del hombre, ya que los criterios utilizados a la hora de gestionar los movimientos de unos y otros difieren tanto cuantitativa como cualitativamente<sup>28</sup>.

b) **Los comportamientos y actitudes de los individuos como consecuencia de sus percepciones y expectativas de carrera:** Investigaciones realizadas, ponen de manifiesto una correlación positiva entre las expectativas de movilidad y las actitudes en el trabajo y hacia la organización. Por ejemplo, las expectativas de desarrollo a través de la carrera llevan a una mayor satisfacción en el trabajo, disminución del absentismo y rotación, aumenta el grado de compromiso hacia la organización y se exhiben actitudes y comportamientos favorables, hacia la misma. Se aceptan mejor los cambios organizacionales deseándose mayores responsabilidades. Se podría decir, en términos generales, que las actitudes hacia la gestión de personal y hacia la administración de la organización son positivas, disminuyendo el grado de alienación en el trabajo. Cuando el individuo por el contrario carece de expectativas de carrera, las probabilidades de que aparezcan conductas disfuncionales son mayores. Por ello, el esclarecimiento de la carrera a los componentes de una organización se constituye en un elemento importante ya que podría evitar determinadas conductas.

c) **El proceso de decisión individual de la carrera:** Los cambios de actitudes y comportamientos de la persona están en función del proceso de decisión que ésta elabora y que le conducen a adoptar determinadas posturas difíciles de entender cuando se desconoce el mecanismo bajo el cual se desarrolla dicho proceso; por ejemplo, el rechazo a una posibilidad de promoción.

Los elementos o factores que intervienen en la decisión individual de la carrera han sido señalados por Mihal, Sorce y Comte<sup>29</sup>. Los autores indican que el individuo se plantea el tema de la carrera en la organización cuando empiezan a surgir discrepancias con el rol que ocupa en la organización, siendo ello una consecuencia del "gap" existente entre la situación actual y el estado ideal o expectativas de la persona. En definitiva la diferencia entre lo que tiene y lo que uno quiere.

Cuando se produce el reconocimiento de dicha discrepancia es cuando se inicia el proceso de decisión sobre la carrera. La tolerancia de la discrepancia estará determinada por el mapa cognoscitivo del individuo, creencias y valores, los cuales se conforman por aspectos externos a la organización (mercado de trabajo, situación económica, etc), aspectos internos (rasgos estructurales, estilo de dirección...) y aspectos propios de la persona (reconocimiento de sus habilidades y aptitudes).

La aceptación del problema puede conducir a la formulación de una estrategia de cambio, mediante la cual intentar incrementar el nivel o grado de satisfacción, ocupando un nuevo rol o puesto. Durante el proceso de elaboración de la estrategia de cambio, la persona busca información tanto a nivel interno como externo, bajo la cual elaborar sus expectativas.

Los datos obtenidos son utilizados para realizar un balance, una valoración de la situación actual y de las situaciones alternativas. Cuando estas últimas adquieren cierta relevancia, el individuo elabora su plan de cambio, que estará condicionado por las expectativas de éxito, es decir, las expectativas o creencias de la persona de que desarrollando una determinada conducta o acción esta le conducirá a la nueva situación que él valora y desea.

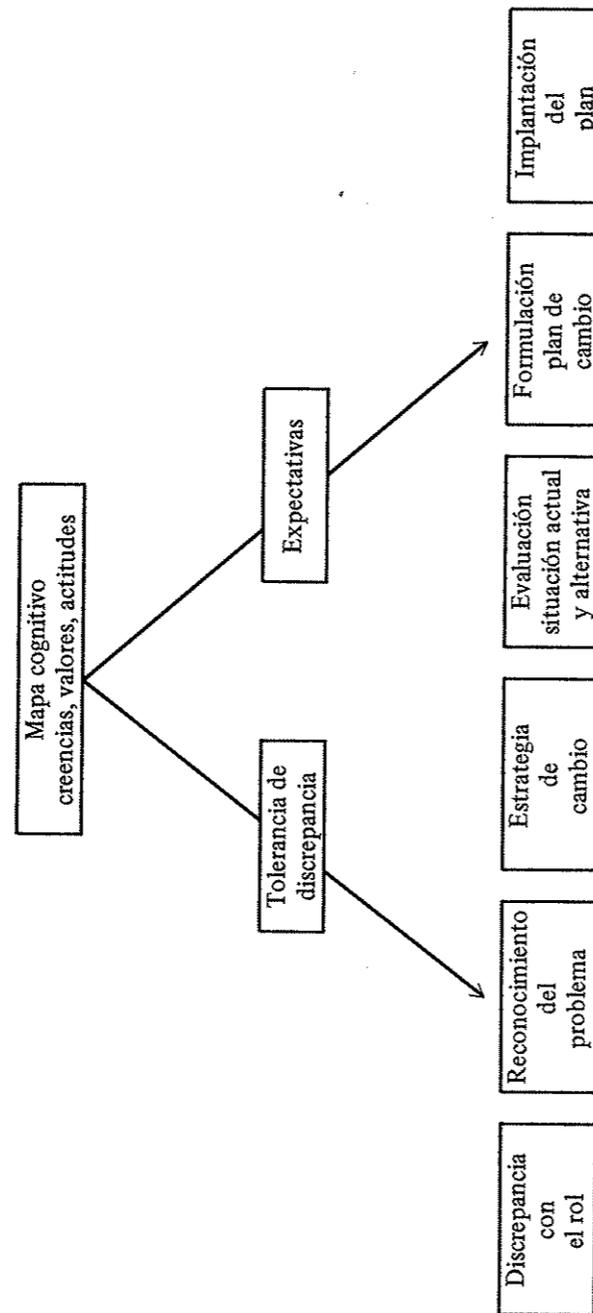
Este proceso de decisión puede ser igualmente explicado en base a la llamada Teoría de las Expectativas, según la cual la fuerza motivacional para que un individuo despliegue una conducta está en función de las expectativas que tiene de que desarrollando un determinado nivel de esfuerzo se alcanzan unos resultados a los cuales se les concede un determinado valor. Por ello, cuando la persona reconoce el problema del desajuste entre su posición actual y la deseada, la búsqueda de información no tiene otro objetivo que el dar a conocer al individuo los posibles resultados que puede obtener (roles a desempeñar) como consecuencia, cada uno de ellos, del desarrollo de distintas conductas, eligiendo aquella alternativa que le conduce a la posición más valorada por él. Las expectativas son construidas sobre las creencias, valores y mapa cognoscitivo de la persona. Tras la formulación del plan de cambio, el último paso será el de su puesta en práctica o implementación.

Las organizaciones juegan un papel importante en todo este proceso de decisión de carrera individual, ya que deben esclarecer a la persona las expectativas de carrera o lo que es lo mismo, impedir que se forme falsas expectativas. Para ello será necesario que tenga diseñado un plan de carreras tal y como se ha expuesto en los puntos anteriores.

### III. El "ser" de la gestión de carreras

El "ser" de la gestión de carreras en nuestras organizaciones está determinado por la importancia que en éstas tiene la propia gestión de los recursos humanos.

La gestión de personal todavía en una gran mayoría de las empresas cumple unas tareas subalternas, encontrándose en una fase meramente administrativa. Solamente en organizaciones de una importante dimensión ésta desempeña las funciones que le son típicas y adquiere un cierto grado de desarrollo. Esto se entiende por la inexistencia en muchas organizaciones de un órgano de personal, siendo realizadas las operaciones que le serían propias por otras unidades organizativas, como por ejemplo, la unidad de producción o la administrativa.



### 1. La gestión de carreras en nuestras organizaciones

El marco que acabamos de describir habla por sí solo, no ya del estado en que se encuentra la gestión de las carreras sino también el resto de los procesos de gestión de personal. La preocupación de las organizaciones, en el tema que nos ocupa, no va más allá de establecer unos criterios que sirvan para resolver el problema cuando éste se presente, adoptándose por tanto una perspectiva de corto plazo o de inmediatez.

La gestión de carreras entendida como la determinación de puestos por los que pasará una persona, en función de sus requisitos, de la acumulación de conocimientos, de las aptitudes, etc no se puede decir que exista. Entre otros motivos porque la construcción de las secuencias implica la utilización de una racionalidad basada en el análisis de los puestos (descripción y especificación) y son muy escasas las empresas que tienen determinados sus perfiles, siendo por tanto imposible elaborar las hileras promocionales. En muchos casos se aprovecha la necesidad de una promoción o transferencia para realizar el examen del puesto de trabajo.

Se puede afirmar sin mucho riesgo de equivocación que se carece de una auténtica gestión de las carreras y de una planificación de las mismas, elaborándose exclusivamente unas normas a través de las cuales regir los movimientos en los casos en que se hace necesario. A lo sumo, algunos individuos de especial valía son objeto de un cierto seguimiento y orientación por parte de sus superiores.

Es importante señalar que en aquellas empresas donde existe una unidad de personal, esta asume ya buena parte de las decisiones en materia de carrera, arrancando la potestad decisoria, que hasta hace poco tenían, a la jerarquía. Con este paso, entendemos que se da una mayor objetivización al proceso, ya que la línea era parte interesada y podía deformar la evaluación introduciendo criterios personales que reflejaran sentimientos.

### 2. Los criterios de gestión de las carreras

Un análisis de los convenios colectivos<sup>30</sup> nos pone de manifiesto que los criterios utilizados para gestionar los movimientos de las personas varían en función de los niveles o puestos. Para los niveles superiores, puestos que requieren mando, responsabilidad y en los que se deposita una gran confianza, la elección suele hacerse por una designación directa o libre designación, valorándose la capacidad de liderazgo de aquella persona a la que se invierte de un alto poder (autoridad), y de la que se espera que sepa además ejercer la influencia (poder no formalizado), y la concordancia de sus conductas políticas con las exigidas por la organización.

En el caso de los niveles intermedios, junto a la capacidad de liderazgo se valora la profesionalidad de las personas siendo esta medida a través de algún tipo de prueba. Se entiende que el individuo no solo ejerce una dirección o control de sus subordinados, sino que también desarrolla una función de soporte técnico. En estos casos se efectúan pruebas técnicas para evaluar las aptitudes, los conocimientos, los méritos y rasgos de personalidad que pongan de relieve sus dotes de liderazgo. Toda esta información es complementada con un informe del superior que en cualquier caso no tiene carácter vinculante.

En los niveles inferiores se atiende de forma exclusiva a la profesionalidad de la persona y evaluándose ésta mediante el concurso-oposición, pasando la antigüedad a ser considerada solamente en casos de igualdad. El ascenso automático por antigüedad tiende a desaparecer evitándose con ello la presencia de personas que con una determinada categoría no desarrollan funciones propias de la misma, es decir, trata de evitarse los desajustes entre la calificación funcional y la administrativa.

En definitiva la empresa tiende hacia la utilización de criterios asentados en bases objetivas, que proporcionen una información fiable y exacta de las personas y permitan por tanto adoptar una mejor toma de decisiones.

### 3. Posturas ante la gestión de carreras

Organizativamente se ha producido una evolución de las posturas adoptadas por las partes directamente afectadas e interesadas. Las posturas de la dirección han quedado reflejadas en los puntos anteriores por ello aquí nos referiremos brevemente a los planteamientos que hoy mantienen los representantes de los trabajadores ante este tema.

Desde una perspectiva no directiva, la gestión de las carreras en las empresas españolas que podríamos calificar de medianas y grandes, se caracteriza por una creciente intervención de los comités de empresa vigilando el desarrollo del proceso sobre todo cuando este afecta a los niveles inferiores de la organización. Dicha vigilancia se pone de manifiesto a través de su participación en los concursos-oposición, controlando la realización de las pruebas.

Cuando la gestión de carreras afecta a los niveles altos o medios, la dirección en estos casos se limita a comunicar cuales han sido las decisiones tomadas, siendo por tanto el grado de intervención de los comités prácticamente nulo.

Otro hecho importante es que los sindicatos y comités de empresa no solo abandonan en gran medida la defensa del criterio de la antigüedad sino que se convierten en defensores del concurso-oposición, ya que entiende que ello les puede permitir que personas preparadas puedan acceder a puestos de responsabilidad y defender por tanto mejor sus intereses.

### 4. Necesidad de una convergencia entre el "deber ser" y el "ser" de la gestión de carreras

Entendemos que se han producido algunos avances importantes en este proceso de gestión de los recursos humanos, como es el de la utilización de criterios más objetivos, que evalúan mejor y con más fiabilidad al individuo. Por otra parte al órgano de personal, como unidad especializada, se le reconoce su competencia en este campo. Con todo ello se ha dado un paso que era necesario pero no suficiente para una correcta gestión de carreras. Falta una auténtica planificación y diseño de las carreras, lo que es lo mismo que decir construir las secuencias de movimientos o "hileras promocionales", con objeto de acabar con la improvisación que tan negativos resultados ha dado a las empresas.

Por último señalar que la gestión de carreras no es un proceso aislado y por tanto reclama la utilización de otros como el análisis de puestos, valoración del personal, valoración de tareas, formación etc. Cuando tengamos esa visión de conjunto de la gestión del personal y seamos capaces de integrarla en la gestión general de la empresa estaremos en condiciones de poder ejecutar una correcta gestión de las carreras, desprendiéndose de ello, sin lugar a duda, una mayor eficacia organizativa.

### Referencias bibliográficas

- 1 MILKOVICH, G.; ANDERSON, J.: "Career planning and development systems". En Personnel Management. Ed. Allyn and Bacon, Inc. 1982, pp. 364.
- 2 MILKOVICH, G.; ANDERSON, J.: op. cit. pp. 364-366.
- 3 GARCIA MURCIA, J.: "El derecho a la promoción y a la formación profesional en el trabajo". En Comentarios a las Leyes laborales. El Estatuto de los Trabajadores. Tomo V. Madrid, 1985, pp. 210-228.
- 4 WALKER, J. W.: "Human resource planning". McGraw Hill. 1980., pp. 251-254.
- 5 JELINEK, M.: "Career Management. For the individual and the organization". St. Clair Press. 1979., pp. 314-319.
- 6 SHEIN, E.: "El individuo, la organización y la carrera: un modelo conceptual". En Psicología de las organizaciones. Problemas contemporáneos. Ed. Prentice Hall. 1977. pp. 201-203.
- 7 LIEGEOIS, J.M.: "Mutations technologiques et politiques de remuneration". Ponencia presentada en Sixième Conference Internationale d'Amsterdam, 1985.
- 8 MARCH, J. y SIMON, H.: "Teoría de la Organización". Ariel. 1969, pp. 102-109.
- 9 KIMBERLY. "Organizational size and the structuralist perspective: a review, critique and proposal". Administrative Science Quarterly. December, 1976, p. 582.
- 10 GILLESPIE y MILETI: "Technology and the study of organizations: an overview and appraisal". Academy of Management Review. Vol. 2. 1977., p. 8.

- 11 STEWART, C. and GUDYKUNST, W.: "Differential factors influencing the hierarchical level and number of promotions of males and females Within an organization": Academy of Management Journal. Vol. 25, n.º 3, 1982, pp. 586-597.
- 12 PORTER, L.M.; LAWLER, E. and HACKMAN, J.R.: "Behavior in organizations". McGraw Hill. 1975., pp. 341-367.
- 13 ZERILLI, A.: "Valoración del personal". Deusto. 1978., pp. 19-33.
- 14 ZERILLI, A.: op. cit; ver también PEREGO, L. y RICCARDI, R.: "La valoración del personal". Ed. Hispano Europea, 1977.
- 15 PORTER, L.; LAWLER E. y HACKMAN, op. cit., pp. 315-340.
- 16 SAYLES y STRAUSS. "Managing Human". Resources Prentice Hall. 1977. p. 151
- 17 PORTER, LAWLER and HACKMAN., op. cit., pp. 131-137.
- 18 JARDILLIER, P.: "La gestión previsionnelle du personnel". Presses Universitaires de France, 1972, p. 83.
- 19 SCHEIN, op. cit.
- 20 BELL, D.J.: "Manpower in Corporate Planning". Long Range Planning. April. 1976, pp. 31-37.
- 21 JELINEK, M.: op. cit., pp. 314-319.
- 22 BURACK, E.M.: "Why all the confusion about career planning?". Human Resource Management. Summer. 1972, pp. 21-23.
- 23 SUPER, D.E. and HALL, D.: "Carrer development: exploration and planning". Annual Review of Psychology. Vol. 29. 1978, pp. 333-372.
- 24 HALL, D.: "Careers in organizatións". Goodyear 1976, pp. 3-6.
- 25 DALTON, G.W.; THOMPSON, P. and PRICE, R.: "The four stages of proffesional careers. A new look at performance by proffesionals". Organizational dynamics. Vol. 6. 1977, pp. 19-42.
- 26 SCHULER, R.: "Personnel and Human Resource Management". West Publishing Company. 1981, pp. 198-205.
- 27 HALL, D.: op. cit., p. 57.
- 28 STEWART, C. and GUDYKUNST, W.: op. cit. pp. 586-597.
- 29 MIHAL, W.; SORCE, P. and COMTE, T.: "A process model of individual carrer decision making". Academy of Management Review. Vol. 9, n.º 1. 1984, pp. 95-103.
- 30 CRUZ VILLALON, J. y GARCIA MURCIA, J.: "La regulación de las condiciones de trabajo en los convenios colectivos (1980-1982)". Centro de Estudios Constitucionales. Madrid. 1983, pp. 490-494.

## 2. Temas para el debate