

# Los planes de carrera como estrategia para lograr "Inplacement" en la organización

Por:

Myriam Astrid Ramírez López

Diego Fernando Sánchez Marín

## Resumen:

El presente artículo se centra en la técnica innovadora del Inplacement, que indica la forma de preservar el capital intelectual al interior de las organizaciones, orientando a los empleados a emprender planes de carrera, identificando sus competencias y ubicándolos en los puestos de trabajo indicados para aprovechar todo su potencial; esto, además, se convierte en fuente de motivación para el empleado y oportunidad para el crecimiento de la organización, conllevando impactos en la productividad y la rentabilidad empresarial.

## Palabras clave:

Inplacement, planes de carrera, organización, competencias, capacitación, desarrollo, productividad y rentabilidad.

### **Abstrac:**

This paper introduces a novel technique called inplacement, This technique shows us how to preserve the intellectual capital within organizations, it guides employees to take career plans, to identify their skills and place them in an appropriate position for taking advantage of their full potential. It become in a source of motivation for the employee, and also represents an opportunity to grow within the organization. Inplacement leads this knowledge to business productivity and profitability.

### **Keywords:**

Inplacement, career plans, organization, competencies, training, development, productivity and profitability.

## **Introducción**

Este es un artículo de reflexión que puede derivar en una investigación y aborda temas relacionados con el capital humano e intelectual presente en las empresas. El estudio se centra en los Planes de Carrera como estrategia para desarrollar Inplacement en las organizaciones, sirviendo de medio de retención y reubicación de talentos al interior de las organizaciones, enriqueciéndolos de conocimientos para que sean

especialistas que puedan desempeñarse en diferentes áreas de la compañía.

La técnica Inplacement como estrategia dirigida a la búsqueda del éxito de una compañía se ha venido posicionando a partir de la toma de conciencia por parte de los empresarios, de la importancia que representa el potencial, el conocimiento y la experiencia del capital humano dentro de una organización. Por tanto, se han diseñado planes de formación continua que buscan desarrollar competencias en los empleados y ubicarlos en los puestos de trabajo apropiados, de tal manera que se pueda obtener el máximo beneficio recíproco.

Inplacement se observa hoy como una técnica para ayudar a los directivos a reevaluar el lugar y el papel de los empleados en la organización, apoyándolos en su posicionamiento actual o facilitándoles los medios para su transición hacia una nueva carrera.

Empíricamente Inplacement ya ha sido ejercido por algunas empresas, las cuales, sin embargo, no cuentan con políticas claras que guíen su implementación. Los ascensos dentro de una organización pueden responder a diversos criterios. Muchas veces obedecen a la antigüedad que tiene el empleado, otras tantas a los resultados demostrados o, en otros casos, a la necesidad real que presenta en determinados momentos la organización. Sin embargo, estos movimientos se realizan sin tener en cuenta la formación y las competencias que se requieren para desempeñar un nuevo cargo, convirtiéndose en unas prácticas sin

sentido o con resultados funestos, ya que, en ocasiones, ni siquiera es tenida en cuenta la opinión de los mismos empleados.

Para realizar este estudio se hizo necesario llevar a cabo una pesquisa bibliográfica, buscando reconocer experiencias, fundamentos y tendencias en la temática. La metodología de búsqueda y análisis de la información, además de la elaboración de este artículo, obedece al tipo descriptivo, puesto que no se tienen en cuenta resultados cuantitativos determinantes. El artículo pretende recoger la teoría existente sobre el tema y adicionalmente, reseña la experiencia de la empresa Makro Supermayorista S.A.S., en la implementación de Inplacement.

El documento: INplacement o...“cómo apropiarse de las competencias de la Competencia”, del argentino Roberto Vola’Luhrs, escrito en 2009, hace referencia a Peter Drucker, quien es considerado el más grande filósofo del management en el siglo XX, como la primera referencia que tuvo de la materia a comienzos de la década de 1990, en Argentina.

Drucker publicó 47 escritos y 18 libros entre 1939 y 2001 en los que trata sobre el capital humano y su promoción; incluso proyecta sus escritos a una correcta capacitación y a la optimización de los valores personales. El más leído es una recopilación de los principales capítulos de sus anteriores libros que fue publicada en 2001, bajo el título "The Essential Drucker". Para el escritor el empleado era más importante por su mente que por sus manos, le llamó la atención el hecho de que muchos empleados llegaban a superar a sus empleadores en ciertas materias y pensó precisamente en que esto se podía capitalizar.

El administrador de empresas Nicole Blum ha editado el libro *Éxito INplacement*, integrar de forma sistemática y deliberadamente a nuevos empleados, editado en 2012 en Berlín. Este autor se refiere en él a la integración de las TIC, como estrategia efectiva manejada por los empleados para el crecimiento de las empresas. Hace énfasis en el cuidado que se debe tener en un proceso laboral de los empleados: fase de la contratación del empleado, fase previa al comienzo del trabajo, y por último la de comenzar el trabajo.

## **1. Formulación del problema**

No es novedad afirmar que uno de los propósitos fundamentales de las organizaciones es obtener altos índices de rentabilidad, lo cual se logra por la alta inversión de tiempo y dinero en los diferentes procesos que se llevan a cabo, entre los cuales se encuentra la búsqueda de los mejores perfiles que se ajusten a las necesidades de la organización. Por lo general, en las empresas se invierte mucho dinero en el desarrollo del proceso de contratación de la persona más indicada que cumpla con el perfil establecido para ocupar algún cargo vacante, sin saber que en ella puede estar ese empleado que se ajusta a las necesidades que están buscando por fuera de la misma. Algunas organizaciones no se dan cuenta que durante el tiempo que los empleados han hecho parte de la nómina, han adquirido experiencias y conocimientos que podrían llevar a otras organizaciones que les ofrezcan una mejor posición o una remuneración salarial más atractiva.

Ahora bien, partiendo de la idea de que el capital intelectual es parte fundamental en el desarrollo y la competitividad organizacional, dejarlo ir sería un grave error, por los costos asumidos por la empresa durante su estadía en la organización; a la vez que la ejecución de un nuevo proceso de selección, aparte de llegar a ser largo y desgastante, podría culminar sin hallar al personal idóneo para el cargo vacante. Es por ello, que las organizaciones deben tener presente que los empleados actuales ya tienen un proceso de adaptación y seguimiento, el cual podrían aprovechar para ahorrar significativos costos.

Para que las empresas no dejen ir el capital humano, deben identificar y hacer constante seguimiento a las competencias que tienen los empleados, para con ello establecer cuál es el mejor lugar de la organización donde pueden ser reubicados según las necesidades institucionales. Es fundamental que, para que lo anterior se dé, las empresas preparen y apoyen a los empleados para que al momento de cambiarlos de lugar, sigan motivados y aumenten su productividad.

En esencia, el Inplacement consiste en la integración directa y plena del empleado con la organización a partir de la identificación de sus capacidades y el establecimiento de un plan de carrera que le permita tener crecimiento al interior de la institución, lo que se convierte en una fuente motivacional y en un impulsor de mejora y rentabilidad organizacional de los recursos, lo que, en últimas, se traduce en una disminución del porcentaje de rotación del personal y en un aliciente o referente para posicionar la organización como una fuente deseosa de



vinculación por la valoración a las capacidades, conocimientos y competencias de los empleados.

Esta técnica se ha expandido en Estados Unidos pero en Colombia aún es poco conocida, sin embargo, como ya se había establecido, el éxito de las organizaciones se fundamenta en las personas que las integran. Por lo tanto, comprender el potencial de esta técnica puede ser de gran utilidad para las organizaciones en Colombia.

Con lo presentado hasta el momento surge entonces el siguiente interrogante: ¿Qué características deben tener los planes de carrera al interior de la organización para facilitar la puesta en funcionamiento del Inplacement?; responder a este interrogante se convierte en la justificación para el desarrollo de las siguientes líneas.

## **2. Los planes de carrera en la organización**

Para las organizaciones resulta importante propiciar que su desarrollo esté aparejado y enriquecido con el desarrollo de sus propios empleados, de tal modo que dicha relación redunde en mutuos beneficios; en otras palabras, que el desarrollo a nivel individual como producto de una política organizacional permita la agregación de elementos valiosos que aumenten el capital intelectual de todo el sistema. Una de las formas de lograr lo anterior es mediante la promoción de planes de carrera como mecanismo que tiende un puente de entendimiento entre las aspiraciones personales del empleado y el planteamiento estratégico de la organización.

Autores como Mondy y Noe (1997), Snell y Bohlander (2013), Ariza, Gutiérrez y Morales (2004) entre otros, han pretendido definir el concepto de plan de carrera; sus definiciones tienen en común la concepción de éste como un proceso continuo en el cual el empleado identifica una meta y busca los medios para alcanzarla, esta meta de carrera debe ser realista y coherente con las oportunidades que hay en la organización y con las competencias que el individuo posee. Los planes de carrera no deben confundirse con los planes de sucesión, pues estos últimos se refieren específicamente a “ese proceso de identificar, desarrollar y rastrear individuos clave para los puestos ejecutivos” (Snell y Bohlander, 2013, p. 62).

La responsabilidad de los planes de carrera recae en el individuo, pues es él quien sabe cuáles son sus aspiraciones dentro de la organización, esta última tiene un papel importante para que el plan de carrera cumpla los objetivos que se le adjudican. Por esta razón es necesario que la organización desarrolle acciones que propendan y faciliten que los empleados crezcan en su interior y le posibilite el desarrollo de sus competencias para el mejoramiento de sus procesos organizacionales. La organización debe crear opciones de carrera, asesorando a los empleados sobre las rutas que pueden seguir, al igual que debe mantener la información actualizada sobre los nuevos puestos y los que están obsoletos (Lloyd y Leslie, 2010).

Para Vola Luhrs (2009), al momento de implementar los planes hay que tener en cuenta: “(1) El pasado del individuo. Para conocer las



competencias que son “exportables” de la persona y que han sido aprendidas por el ejecutivo en sus posiciones anteriores a la actual y que hoy son usufructuadas por la empresa. (2) El hoy de la empresa. Los requerimientos del puesto de trabajo actual, definidos por la empresa vs el performance. (3) El mercado. Cómo lo define la Competencia, o los requerimientos de dicho puesto en el mercado vs las competencias específicas de quién lo ocupa en la empresa hoy” (Vola Luhrs, 2009, p. 2).

Sin embargo, para Sastre y Aguilar (2003), los planes de carrera deben establecerse de manera secuencial y lógica, según se presenta a continuación.

Figura 1 Proceso de Diseño de Planes de Carrera.



Fuente: Sastre y Aguilar, 2003, p. 261

En síntesis, según estos autores, las organizaciones que desarrollan planes de carrera son aquellas que comprenden que las metas de la empresa pueden ser logradas más fácilmente si se satisface el deseo de los colaboradores de crecer en la organización.

### **3. Las rutas de carrera: ¿qué son y para qué?**

Según Mondy y Noe (1997), “las rutas de carrera se constituyen en una línea por la cual el empleado avanza durante su vida laboral de manera ascendente, ya sea en el desarrollo de una labor determinada o en el traslado hacia otra actividad que genere de igual manera valor para la organización” (p. 308). Para los autores, existen cuatro tipos de rutas de carrera: Tradicional, de red, de carrera lateral y dual; cualquiera de ellas puede posibilitar la movilización de los colaboradores en la organización.

- Ruta Tradicional de carrera: En esta ruta el empleado avanza verticalmente de forma ascendente en la organización hacia un puesto determinado; cada puesto requiere una preparación para alcanzar el puesto del siguiente nivel, de esta forma el empleado va escalando de un puesto al próximo para adquirir la suficiente preparación y experiencia.

Una de las principales ventajas de esta ruta estriba en que es directa; la ruta es clara y el individuo ya conoce los puestos por los que tiene que pasar.

- Ruta de carrera en Red: La ruta en red consiste en una combinación de una secuencia vertical con oportunidades horizontales. En esta ruta de carrera se identifica la experiencia en alguno de los niveles y la necesidad de fortalecer experiencias antes de pasar al siguiente nivel, de esta manera se puede ser más realista en cuanto a las oportunidades para el desarrollo de un individuo en la empresa.

Tiene como desventaja que es más complejo explicar a las personas sobre qué ruta debe seguir en alguna línea específica de trabajo.

- Ruta lateral: Si bien las rutas de carrera anteriores se visualizan en los niveles de abajo hacia arriba, los movimientos laterales en la organización pueden lograr que un individuo encuentre nuevos retos. Esta ruta de carrera lateral no genera aumento de sueldo o ascensos, pero los empleados pueden adquirir más valor dentro de la empresa.
- Ruta dual de carrera: Esta ruta de carrera es diseñada para los cargos técnicos a los que no les interesan los puestos gerenciales por medio del proceso normal de ascensos en las empresas. Esta ruta les da la posibilidad de hacer aportes significativos a una empresa sin tener que convertirse necesariamente en gerentes. Esta ruta de carrera permite tener gerentes calificados que no tienen que ser expertos en conocimientos técnicos y de igual forma

se conservan los técnicos competentes en los puestos (Mondy y Noe, 1997, p. 309-310).

#### 4. ¿Qué ventajas representan los planes de carrera?

Como ya se ha establecido, los planes de carrera se constituyen en una posición secuencial y lógica al interior de la organización que puede ser ocupada por cualquier colaborador. Es por ello, que el desarrollo de dichos planes representa algunas ventajas tanto individuales como organizacionales, las cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 1: Ventajas Individuales y Organizacionales del Plan de Carrera

<b>Ventajas individuales</b>	<b>Ventajas Organizacionales</b>
Posibilidades de ascenso, mejor salario y status	Garantiza la retención del capital intelectual
El empleado está obligado a ponerse metas realistas acordes con sus competencias y con las oportunidades que hay en la organización	Empleados capacitados y formados que ayudan a alcanzar las metas organizacionales
Cuando el empleado ve progreso en el plan de carrera experimenta sentimientos de logros y motivación	Personal motivado y comprometido con la organización

Las posibilidades de que los empleados sean tenidos en cuenta cuando haya una vacante son mayores	Disponibilidad de empleados con habilidades y competencias necesarias en el momento de un puesto vacante
El individuo se forma y se capacita para desarrollar un buen papel con el apoyo de la organización	Reducción de costos en procesos de selección
Aunque no siempre hay posibilidades de ascenso se puede seguir una ruta lateral en la que el individuo afronte nuevos retos	Cuando el empleado pase a un nuevo cargo ya tiene un proceso de adaptación en la empresa
El empleado tiene la posibilidad de hacer aportes valiosos y que la organización los tenga en cuenta para la toma de decisiones	Aumento en la productividad, porque al empleado estar satisfecho en su puesto es más eficiente
Hay más posibilidades de que el empleado conserve su puesto, ya que está generando valor agregado a la organización	Se estrechan vínculos entre el empleado y la organización
Los planes de carrera ayudan al empleado a identificar metas	Menor rotación de personal

y buscar los medios para alcanzarlas	
Permite que el empleado tenga varias alternativas de puestos en la organización dependiendo de la ruta de carrera que desee seguir	Se tiene claridad del personal clave con los conocimientos necesarios para asumir responsabilidades, sin crear un impacto negativo en el momento de ocupar el puesto

Fuente: diseño propio con base en los datos de: Mondy, W y Noe, R. (1997), Rodríguez, J. (2007), Byars y Rue (1987)

Byars y Rue (1987) afirman que en la planeación de carrera se han generado unos mitos que producen confusiones en los empleados a tal punto que no permiten que emprendan una ruta de carrera o que lo hagan de manera equivocada. Entre los mitos presentados por los autores, es importante destacar:

- “Siempre hay un lugar para una persona en la cima” Por más que el empleado quiera ocupar un puesto en la cima debe tener en cuenta el tipo de empresa en la que está laborando y debe ser consciente de que en una organización grande las posibilidades de llegar a ocupar una presidencia no son altas; por esto hay que ser realistas en el momento de iniciar una carrera laboral.
- “Los buenos superiores son buenos subordinados” En este mito en especial hay que tener mucho cuidado, ya que se necesitan competencias distintas en los diferentes cargos. No porque un



empleado sea bueno en su cargo quiere decir que igual le irá en otro, el hecho de que sea un buen vendedor no garantiza que sea un buen administrador puesto que nada tiene que ver lo uno con lo otro.

- “Les llueven recompensas a aquellos que trabajan duro durante horas extras” Las personas que se apegan a este mito trabajan más de lo que deben para impresionar a sus jefes, pero ellos no consideran relevante esto para un ascenso, por tal motivo es necesario que el empleado identifique qué caminos de carrera puede seguir en la organización.
- “Siempre da lo mejor de ti independientemente de la tarea” Siempre en el puesto de trabajo hay tareas más importantes que otras, el esfuerzo se debe centrar en las tareas que contribuyan a alcanzar los objetivos, las tareas que no son tan importantes se deben realizar pero no implica hacerlas con el mayor esfuerzo. Cuando un individuo decide emprender un plan de carrera tiene que tener en cuenta varios aspectos a los que se va enfrentar en el futuro, no se trata simplemente de que le guste una u otra, sino de mirar en cual se puede desarrollar su potencial, no basta con querer, se trata de crear conciencia e identificar fortalezas, y potencializarlas para sacarles mayor provecho en este camino. Si el empleado busca desarrollar una carrera a un cargo que solo se da por sucesión y más aún ya hay otra persona en la lista antes que él, es muy probable que nunca pueda llegar a ocuparlo y esto le crea frustración y resentimiento, pero si este identifica

oportunidades realistas, su plan de carrera va a ser exitoso (Byars y Rue, 1987, p. 406-407).

## 5. Planes de sucesión

A causa de los cambios a los que se han tenido que enfrentar las gerencias desde la década de 1990, los cuales han consistido en la aplicación de nuevas teorías administrativas y el desarrollo de nuevas técnicas de administración a fin de que la organización sea competitiva en la era de la globalización, se comenzaron a desarrollar planes de sucesión que estaban pensados para establecer los perfiles, características y competencias que habrían de cumplir aquellos individuos que aspiraran a conducir de una manera efectiva la organización en el presente y en el futuro (Mondy y Noe, 1997, p. 130).

La sucesión puede entenderse como la acción desarrollada por las organizaciones para la movilización de los cargos directivos que tienen una importancia muy significativa en la organización. Estos puestos los define la parte administrativa para asegurarse de que el personal que va a remplazar al que deja el puesto sea competente. Estos empleados son elegidos con varios años de anterioridad y la empresa los forma para esto, garantizando así un menor impacto cuando el directivo deje su cargo.

Frente a lo anterior, Sastre y Aguilar (2003), sostienen que: “la planificación de la sucesión no debe enfocarse solamente en qué directivos podrían ser candidatos para cargos actuales, sino que también

deberían intentar planificar posibles cambios en aquellas posiciones, así como la necesidad de promoción y desarrollo de los subordinados” (p. 264). Es importante resaltar entonces que en los planes de sucesión, quien va a ocupar el cargo es una persona clave que se ha caracterizado por tener una excelente evaluación de desempeño y un buen plan de carrera.

## **6. Ascensos**

Cuando se habla de ascenso se alude al movimiento de un individuo de un cargo de menor responsabilidad a uno de mayor y que se traduce en un aumento de categoría. El ascenso es la respuesta a la necesidad presentada por la empresa de promover a alguien y para llevarlo a cabo tiene presentes algunos factores como: el seguimiento al progreso del o los posibles candidatos; la observación de cómo se ha llevado a cabo el plan de carrera en ellos, para determinar si son aptos o no para el nuevo puesto; las competencias y la evaluación de desempeño, pues para un empleado es muy motivador que se le tengan en cuenta a la hora de una promoción, en tanto la empresa está reconociendo su esfuerzo y entrega por ella. Reubicar a los trabajadores y ascenderlos genera un efecto incentivador en todos los colaboradores y esto se va a ver reflejado en la productividad (Rodríguez, 2007, p. 397).

Permitir a los empleados crecer al interior de la organización se ha conocido en otros países como *inplacement*. Aunque en el territorio colombiano muchas empresas y empresarios no están familiarizados con

el término, debido a la escasa bibliografía y desarrollo investigativo sobre el tema en nuestro país, si se ha aplicado dicha técnica a través de las convocatorias internas que se llevan a cabo con frecuencia en las organizaciones colombianas.

Es importante tener claro que el proceso de ascenso al interior de la organización se debe caracterizar por su objetividad y transparencia, por lo cual Rodríguez propone que, para lograrlo, se tengan en cuenta seis reglas que serán garantes de la imparcialidad que debe revestir el proceso:

1. Desde la selección, investigar por sus aptitudes quien de estos es el candidato para ascender, independiente del puesto que vaya a ocupar.
2. Realizar una calificación de méritos no solo sobre las cualidades que necesita para su trabajo actual, sino sobre las que se pueden aprovechar en los puestos que pueden ascender.
3. Estandarizar, lo más técnicamente que sea posible, las pruebas a que se sujetaran los candidatos a ascender, de tal forma que se pueda demostrar de manera indiscutible quienes son incompetentes.
4. En caso de que haya empleados igual de competentes se dará preferencia siempre al más antiguo.
5. Seleccionar para la prueba a los que tengan mejores calificaciones, pero dentro del grupo formados en razón de la antigüedad, por ejemplo de uno a cinco años, de uno a treinta días, etc.

6. Ampliar los periodos de prueba para puestos muy técnicos a fin de poder contar con tiempo suficiente para la observación, y a la vez, poder rechazar de inmediato a un trabajador a prueba que resulte incompetente” (Rodríguez, 2007, p. 398-399).

## **7. Los planes de capacitación**

Desde civilizaciones antiguas la capacitación ha cumplido un papel importante en el desempeño de los trabajadores y las organizaciones. En el pasado, la elaboración de los productos era de una manera manual y los artesanos debían ser capacitados por los maestros expertos; después de que adquirían los conocimientos del proceso, estos artesanos pasaban a la segunda fase para convertirse en aprendices por un periodo de varios años hasta perfeccionar la técnica y solo cuando estaban realmente preparados, verificando con una prueba, se definía si podían llegar a ser maestros.

En la revolución industrial sucedió igual, aunque fue difícil pasar de la elaboración manual a la operación de una máquina, la capacitación y entrenamiento fue la forma más eficaz para poder desempeñar sus funciones de una manera más efectiva. Las organizaciones, hoy en día, han tomado conciencia del valor que representa la capacitación y han visto que ello no debe verse como un gasto sino como una inversión, aunque se tenga que definir una partida presupuestaria para ello. Podría decirse que uno de los objetivos del proceso de capacitación es motivar e incentivar la productividad de los empleados puesto que con ello los

colaboradores sentirán que la organización confía en su labor y se preocupa por su crecimiento y formación, esperando a cambio trabajo de calidad.

Con la capacitación se busca que se desarrollen habilidades en los empleados para optimizar su labor y que haya mayor productividad. Los planes de desarrollo y capacitación son responsabilidad del área de gestión humana y deben estar diseñados con claridad y con el objetivo de generar en el personal motivación ya sea ascensos, transferencias o que le sea más fácil desarrollarse en su puesto.

Un buen programa de desarrollo y capacitación, les permitirá a los empleados adquirir una serie de conocimientos y destrezas que contribuyan al logro de los objetivos, tanto del ser como del hacer establecidos por la organización. Según Rodríguez (2007) el proceso de capacitación tiene como objetivo general lograr que el personal se adapte al ejercicio de desarrollar tareas específicas en una empresa determinada. De igual manera, el autor propone que el objetivo general se cumplirá si se tiene claridad de algunos particulares; propone entre otros, los siguientes:

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero empleado, o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación para desempeñar puestos de mayor responsabilidad.



- Contribuir a reducir las quejas del personal y elevar la moral del trabajo.
- Promover ascensos con base en el mérito personal.
- Contribuir a la reducción de personal.
- Contribuir a la reducción de accidentes de trabajo” (Rodríguez, 2007, p. 249-250).

La claridad de los objetivos del programa le permitirá a la organización tener certeza del nivel por el cual va a iniciar su aplicación. Es fundamental que las empresas tengan certeza del valor que representa para ellas la capacitación de todos sus empleados sin importar el nivel organizacional en el que se encuentren. Aunque las organizaciones pasen por situaciones de crisis no pueden ver la eliminación de los planes de capacitación como una medida para la reducción de gastos, puesto que ello podrá generar en futuro problemas mayores, ya que como se ha establecido anteriormente la capacitación permitirá potencializar las aptitudes de los colaboradores.

## **8. La evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño se puede entender como aquella actividad que permitirá a la organización determinar el grado en que un colaborador de la compañía se está desempeñando bien o si tiene algunos factores negativos que no le han permitido contribuir y dar cumplimiento con calidad al desarrollo de las tareas para las que fue vinculado a la empresa. “Otros términos con los que se denota la

evaluación del desempeño son: Revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de méritos, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración de empleados” (Ivancevich, 2005, p. 260).

El establecimiento de una evaluación de desempeño le permitirá a la organización identificar la manera como los colaboradores están desarrollando sus funciones y la manera como ellos emplean diversas herramientas y métodos propios para el cumplimiento de los objetivos tanto organizacionales como particulares. El contar con un programa de evaluación de desempeño bien estructurado le permitirá a la organización tener elementos fundamentales para la elección del candidato que va a suceder a alguien en otro cargo, puesto que debe dejarse claridad de las competencias que se desean evaluar para con ello identificar en los colaboradores quiénes las poseen.

Por su parte Mondy y Noe (1997) establecen que “se puede conceptualizar la planeación y el desarrollo de carrera desde el punto de vista individual u organizacional. En cualquier caso, los datos de la ED son esenciales para determinar los puntos fuertes y débiles de un empleado y precisar su potencial. Los gerentes pueden utilizar esta información para aconsejar a sus subordinados y ayudarles en el desarrollo e implantación de sus planes de carrera” (p. 328). Debe tenerse presente que aunque la evaluación del desempeño es una buena herramienta de evaluación, no es garante del éxito de los colaboradores en el desarrollo de sus tareas y mucho menos en el grado de sus responsabilidades. De igual manera, se hace necesario precisar que ser

el mejor programador no es sinónimo de ser el mejor jefe de sistemas, incluso puede llegar a ser perjudicial para la organización, ello se debe a que las competencias en cada cargo son diferentes, y por ello algunas empresas antes de ascender o transferir a un empleado, además de la evaluación del desempeño recurren a otros tipos de evaluación que le permitan confirmar si el empleado elegido cumple con los requisitos o no.

## **9. Las competencias y su relación con el desarrollo de carrera**

Las competencias son entendidas como aquellas características que son subyacentes que caracterizan al individuo y que se encuentran relacionadas con el nivel de efectividad en un trabajo o desarrollo de una actividad (Alles, 2004). Es por lo anterior que el desarrollo de carrera al interior de la organización se relaciona con las características personales que identifican al individuo como miembro de la organización.

Con lo presentado anteriormente se puede establecer que las competencias permitirán identificar no solamente la personalidad de los individuos en la organización sino también su comportamiento en las diversas situaciones a las que se enfrentará según su desempeño en el desarrollo de sus tareas o funciones. Del mismo modo, el desarrollo de las competencias permitirá identificar el desarrollo o gestión de los miembros de la organización, es por ello que Spencer & Spencer, citados por Alles (2004), definen las competencias como “formas de

comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo” (p. 20).

Ahora bien, es importante tener presente que para el desarrollo de los planes de carrera es necesario que el empleado identifique qué meta quiere alcanzar, al igual debe tener conciencia de las competencias que posee o debe desarrollar para la consecución de los objetivos que se ha propuesto al interior de la organización. Por lo anterior, se debe tener claro que en los planes de carrera, los colaboradores deben poseer unas competencias que le permitirán dar cumplimiento a ese propósito definido inicialmente como miembro de una organización. Tales competencias se explican a continuación:

- **Competencias técnicas o de conocimiento:** Es toda aquella información sobre áreas específicas que el individuo posee (informática, contabilidad, idiomas, entre otros), para que un plan de carrera sea exitoso, el empleado se debe formar sobre el área por la cual se inclinó adquiriendo los conocimientos necesarios en los cuales pueda tener un desarrollo integral, beneficiándose tanto él como la organización.
- **Competencias conductuales o habilidades:** Es la capacidad física o mental que posee el individuo (iniciativa, liderazgo, trabajo en equipo, entre otras) para desarrollarse en un área determinada. Dependiendo de las habilidades con que cuente el empleado, puede orientarse a una carrera determinada y la organización

puede ayudarlo a identificar en que área de la organización puede ser más eficiente (Alles, 2004).

- Adaptabilidad al cambio: Es la capacidad que tiene el individuo de adaptarse a diferentes cambios y situaciones, moldea su propia conducta cuando ocurren nuevos desafíos para alcanzar los objetivos propuestos, se adapta fácilmente a escenarios cambiantes dentro de la organización y a las personas con las que se interrelaciona (Alles, 2002).

## **10. Una experiencia de planes de carrera y de aplicación de la técnica Inplacement: Makro Supermayorista S.A.S.<sup>(1)</sup>**

Makro Supermayorista S.A.S. es una multinacional de origen holandés perteneciente al Grupo SHV (Steen kolen Handeis Vereeniging), fundada en 1896 para la distribución al por mayor de productos alimenticios y no alimenticios. Inicia sus actividades mercantiles y comerciales en Colombia a mediados de la década de los año 90 y a la ciudad de Medellín llega en 1996 con el lema “Mejor calidad al más bajo precio”.

En su misión definida se tiene establecido que los servicios se prestarán con “un equipo humano dedicado a la distribución de productos de excelente calidad y variedad al más bajo precio, al servicio de nuestros clientes institucionales, proporcionándoles ventajas y oportunidades” y es este equipo humano quien ha hecho grande a esta compañía en el

mundo; dice Adriana Forero, Jefe nacional de capacitación y desarrollo de Makro.

Una de las políticas establecidas por Makro Supermayorista S.A.S. es el crecimiento y desarrollo de carrera por parte de sus colaboradores. Es por ello que los empleados que inician sus labores en diferentes áreas han tenido la posibilidad de crecer en la organización, no solo por sus objetivos establecidos, sino por el interés y motivación por parte de Makro para el desarrollo del plan de carrera al interior de la organización.

Como componente en los planes de carrera definidos por Makro se encuentra el incentivo y apoyo a los funcionarios para que se cualifiquen con el fin de dar continuidad a su crecimiento en la empresa; lo que ha dado pie a que se desarrollen algunas experiencias de crecimiento y desarrollo al interior de Makro.

Los empleados que quieren escalar posiciones jerárquicas en la compañía deben darse a conocer por su productividad, compromiso y perfeccionamiento en su puesto de trabajo, mostrar su interés a través de los llamados PRI (Programa de Reclutamiento Interno), convocatorias internas para cubrir vacantes en diferentes áreas de la empresa y a través de las reuniones periódicas con sus jefes inmediatos con solicitudes directas.

La evaluación de desempeño es la primera calificación con que Makro cuenta para iniciar un proceso de plan de carrera para sus empleados; esta evaluación de desempeño mide el compromiso, progreso y falencias



en el cumplimiento de los objetivos y logros de los empleados cada semestre en el desarrollo cotidiano de su puesto de trabajo y establece puntos de partida para posibles sucesiones o planes de carrera.

Makro Supermayorista S.A.S. propicia los espacios y programas de capacitación a su personal para que estos incrementen y mejoren sus conocimientos e incrementen sus competencias en la organización, los horarios flexibles de trabajo permiten a los empleados la posibilidad de adelantar estudios técnicos o profesionales que posteriormente serán tenidos en cuenta en su plan de carrera al interior de la compañía; todo crecimiento intelectual en los trabajadores suma para posibles cargos administrativos como parte de un Inplacement proactivo que evoca al mejoramiento individual y estratégico de la organización.

En Makro Supermayorista se dan las diferentes rutas de carrera con el fin de que los empleados se vuelvan expertos en el negocio al permitirles escalar en su plan de carrera por una variedad de puestos, algunos complejos y de gran responsabilidad pero que les ayudan a mejorar sus conocimientos y aumentar sus competencias para así redireccionar o mejorar su plan de carrera en la organización.

Adriana Forero, menciona que en Makro Supermayorista S.A.S. los empleados tienen innumerables posibilidades de desarrollar sus planes de carrera ya que se cuenta con cargos que van desde auxiliares de diferentes áreas, pasando por operadores, alistadores, vendedores, líderes, supervisores, jefes, coordinadores, gerentes júnior, gerentes generales de tienda, gerentes regionales, directores de compras de las

diferentes líneas de negocios, directores nacionales y presidente de la compañía en Colombia, adicional a esto Makro cuenta con una oficina central, 15 tiendas a nivel nacional y un total de 190 tiendas en seis países. Cuando Makro decide abrir nuevas Tiendas, el 80% del personal que la conforman son empleados actuales y el 20% restante lo conforman personas externas, de las cuales se espera que traigan nuevas ideas a la compañía.

“En Makro siempre hemos apoyado el bienestar y el crecimiento de nuestros empleados, desarrollando programas de capacitación y desarrollo, estableciendo convenios con diferentes instituciones educativas que le permitan a todos nuestros empleados mejorar su calidad de vida, procurando desarrollar para ellos diferentes planes de carrera, planes de sucesión, ascensos, programas trainee para cargos administrativos, eso sí contando siempre con las personas que quieren estar con nosotros” (Adriana Forero).

Según el desempeño laboral y los resultados de la evaluación de desempeño, Makro selecciona a aquellos colaboradores que por su dedicación, esfuerzo y deseo de crecimiento en la organización, el cual es supervisado y seguido por el nivel central a fin de dar transparencia al proceso.

## **Conclusiones**

- Para los administradores humanos es muy importante ahondar en el tema de los planes de carrera y de la técnica inplacement, ya

que permite fomentar y orientar a los empleados a identificar sus competencias y, así, motivarlos a emprender rutas de carrera en las que logren un desarrollo tanto laboral como personal. De esta manera el individuo tendrá claridad sobre su crecimiento en la empresa y se evitará la deserción de personal valioso que a futuro puede ser clave en la organización.

- En el caso de Makro Supermayorista S.A.S. que apoya a sus empleados a emprender rutas de carrera para que escalen posiciones dentro de la organización, los resultados han sido altamente satisfactorios, a tal punto que al momento de abrir una nueva tienda cuentan con el 80% del personal capacitado para las diferentes áreas, ahorrando significativos costos en procesos de selección externos, y además brindando oportunidades de ascensos a sus colaboradores, reconociéndoles el esfuerzo y la dedicación a la carrera que eligieron.
- La puesta en marcha de inplacement genera un impacto positivo tanto en las organizaciones como en los empleados, ya que además de ser una fuente de motivación para el individuo, garantiza que la organización cuente con personal capacitado y eficiente en el puesto de trabajo indicado o cuando haya una vacante, aumentando la productividad y la rentabilidad empresarial.

**Notas:**

1. El presente aparte se deriva de la experiencia de uno de los autores como sujeto de las políticas de Inplacement de Makro en Colombia y en una entrevista a Adriana Forero de Recursos Humanos de la empresa.

## Referencias

Alles, M. (2004). Desempeño por competencias, evaluación 360°. Buenos Aires: Granica.

Ariza, J., Morales, A. y Morales, E. (2004). Dirección y administración integrada de personas. Bogotá: McGraw-Hill.

Blum, N. (2012). Éxito INplacement: integrar de forma sistemática y deliberadamente a nuevos empleados. Berlín: Diplomica Verlag GmbH

Ducker, P. (2001). The Essential Drucker. California: Harper Collins Publishers.

Ivancevich, J. (2005). Administración de recursos humanos. Bogotá: McGraw-Hill.

Lloyd, B. y Leslie, R. (2010). Gestión de recursos humanos. México: McGraw-Hill.

Lloyd, L. y Byars, L. (1987). Administración de Recursos y aplicaciones. México: Interamericana.

Mondy, W y Noe, R (1997). Administración de recursos Humanos. México: Prentice– Hall Hispanoamerica.

Rodríguez, J. (2007) Administración Moderna de Personal. México: Thomson.

Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). Dirección de recursos humanos un enfoque estratégico. Bogotá: McGraw-Hill.

Snell, S. y Bohlander, G. (2013). Administración de recursos humanos. México: Cengage Learning.

Vola'Luhrs,R. (2009). Inplacement o cómo apropiarse de las competencias de la Competencia. Recuperado el 21 de mayo de [http://www.voyer.com.uy/documentos/II\\_Inplacement\\_170409.pdf](http://www.voyer.com.uy/documentos/II_Inplacement_170409.pdf)