

# La gestión de carrera: Un nuevo rol de los RRHH para solucionar el cambio empresarial y el desempleo.

---

**Dominique Clavier – Marion Suffert (\*)**

Las olas del desempleo nos sumergen y se multiplican. Los imprevistos de la globalización, *supprimes*, cambios tecnológicos provocan tsunamis cada vez más grandes y devastadores. ¿Cómo protegerse? ¿Cómo conservar el empleo que nos ha supuesto tantos esfuerzos y sacrificios?

¿Trabajando más que sus colaboradores? ¿Aceptando trabajar día y noche? ¿Aceptando cualquier petición y decisiones de arriba?

Una nueva tendencia surge actualmente en algunos países económicamente desarrollados. Lo importante sería focalizarse hacia las personas *que trabajan*: Darles un servicio constante de gestión de carrera podría evitar las rupturas y pérdidas de empleo. Más valdría fomentar el bienestar en el trabajo y en las familias que emplear toda su energía en las personas con dificultades vinculadas al desempleo.

Lo cual no significa abandonar a estos últimos: Se trata de focalizarse en la prevención, y no únicamente en la curación.

## **1. Gestión de carrera: de que hablamos**

- Balance de competencias
- El cambio en las empresas y la adaptación de los colaboradores
- El secreto del éxito de las organizaciones

## **2. Las soluciones y herramientas existentes**

- Necesidades y expectativas de los recursos humanos
- La eficacia de las herramientas actuales de gestión de los recursos humanos:
- Un nuevo rol para los recursos humanos:

*(\*) Referencias de interés - bibliografía*

## **Gestión de carrera: De que hablamos.**

### **Balance de competencias**

En los años 80, el trabajo de los investigadores se centro en los méritos del balance de competencias. Se demostró el impacto de un proyecto profesional vinculado a las motivaciones intrínsecas de una persona sobre su éxito profesional. ¿De qué hablamos hoy en día? ¿De qué herramientas y métodos disponemos? ¿Cómo trabajar sobre la evolución del individuo y la evolución de la organización? ¿Podemos seguir hablando de una evolución piramidal en la cual una persona pueda creer que al incorporarse en una organización como recién licenciado llegara a la jubilación como directivo? ¿Podemos hablar todavía de “gestión de carrera”?

Quizás debamos hablar de gestionar su carrera elaborando un proyecto de vida en el trabajo.

Hoy en día, la tendencia es considerar la carrera como un conjunto de elementos de su vida vinculado al trabajo: el componente “trabajo” está en estrecha relación con la familia, sus ocios, sus pasiones, sus relaciones sociales, etc... La expresión “hacer una buen carrera” significaría:

gozar de un trabajo valorizante para el individuo y para la sociedad, viviendo su vida de familia, participando en la vida social de su entorno y desarrollando sus intereses personales.

### **El cambio en las empresas y la adaptación de los colaboradores**

**Hoy en día, la evolución, el cambio son la norma...**

Esta norma obliga a las organizaciones y a sus colaboradores a revisar y validar constantemente su estrategia. Y los colaboradores se ven obligados a revisar periódicamente su posicionamiento y su proyecto de vida en el trabajo.

En esta evolución, asistimos a un cambio que parece irreversible: Pasamos de una cultura de producción a una cultura de relación compleja con los clientes. Escuchar el cliente: una necesidad vital de las organizaciones.

Para acercarse mejor a sus clientes, la empresa se ve obligada a escuchar sus colaboradores.

Este movimiento es difícil de vivir para las personas que trabajan:

Pasar de responsabilidades de producción o de back office a una responsabilidad de venta de un nuevo producto o de servicio al cliente no es evidente. A menudo, supone desarrollar intereses opuestos. Frecuentemente, supone pasar:

- De un estatuto de « saber hacer » que generaba una cierta seguridad, a una situación de riesgo e incertidumbre del « saber estar »...
- De una relación tranquilizadora con un objeto de producción claramente definido a exigencias de personas que esperan sentirse escuchadas en cuanto a sus necesidades y expectativas de servicio.

### **El secreto del éxito para las organizaciones:**

Para asegurar su éxito, la organización debe ser capaz de responder a estas exigencias. Se trate de cambios de situaciones, de contexto o de clientes, la organización necesita “alinearse” no solamente sus productos, sino también su cultura y sus competencias.

Este « alineamiento » supone saber utilizar el potencial de cada uno de sus colaboradores. La organización debe permitirles dar sentido a su trabajo, y sobre todo asegurar el desarrollo de un sentimiento de eficacia colectiva.

De hecho, cada vez hablamos más de:

- Las empresas que tienen éxito y donde las personas están “a gusto”.
- Del bienestar en el trabajo como de un derecho para cada uno, mas allá de la búsqueda de la satisfacción en el trabajo.
- De la preocupación de los responsables de recursos humanos ante exigencias poco realistas de sus colaboradores.
- De la gestión de carrera en las empresas como una “compensación”, véase una coartada ante problemáticas de cambios en las organizaciones.

### **Las soluciones y herramientas existentes:**

#### **Las necesidades y expectativas de los profesionales de Recursos Humanos**

**Todas las entidades, empleados u organizaciones se enfrentan a problemáticas para la cuales no suelen estar equipadas.**

Este contexto movidizo pesa cada vez más sobre el empleado: Se le pide que sea adaptable, véase maleable y capaz de dirigir su futuro participando a la perennidad de la empresa. Bloqueado entre el poder de la jerarquía y su obligación de comprometerse, elige a menudo forzado por el contexto y la jerarquía. Poco apoyado en su reflexión, solo le queda tomar decisiones fundamentadas en criterios de seguridad o de salario.

Hoy en día, sería más exacto hablar de trayectoria, de competencias y de adaptación del « saber hacer ». Se trata de elaborar una reflexión en términos de futuro satisfactorio y de evolución en la empresa. El empleado deberá tratar de definir su trayectoria, sea vertical u horizontal.

¿Sobre qué criterio puede construir su trayectoria? ¿De qué herramienta dispone?

Aquí un recordatorio:

**86,5%**

**De las personas que tienen un proyecto profesional están en situación de éxito.**

**85,5%**

**De las personas que no tienen proyecto profesional están en situación de fracaso**

« Un proyecto profesional para un proyecto de empresa »<sup>1</sup>. La carrera de los empleados, sus elecciones, no depende solo de ellos. Su carrera depende también del contexto de trabajo y de las estrategias de gestión de los recursos humanos definidas por la dirección de la empresa.

Un estudio focalizado sobre las estrategias de carrera de empleados ha permitido identificar indicadores sobre lo que favorece el éxito profesional. 8547 personas voluntarias permitieron validarlo, considerando la edad de los implicados así como diferentes factores vinculados a las diferentes etapas de la evolución profesional.

### **La eficacia de las herramientas actuales de gestión de los recursos humanos:**

#### **¿Qué hacen las organizaciones?**

Las organizaciones elaboran estrategias de desarrollo sobre la base del desempeño, de las competencias adquiridas, de la evolución de los valores de sus colaboradores. Estos elementos son sin lugar a dudas de gran interés para el individuo. Sin embargo, no suele ser fácil sacarle provecho para la empresa. Si bien estos elementos ayudan a identificar los puntos fuertes del colaborador, no suelen permitir a la organización adquirir información sobre la dinámica del colaborador, el impacto del estilo de management sobre su eficiencia diaria y sobre su desarrollo. No le permite identificar las interacciones que existen entre su entorno profesional, cultural, familiar, económico y sobre su modo de interacción con sus colaboradores y su contexto profesional.

#### **¿De quien es responsabilidad la gestión de carrera?**

- Si la respuesta es « la empresa », partiendo del análisis de sus necesidades futuras y de sus procesos de evaluación del desempeño o de la observación de los comportamientos, fagocitamos todo tipo de autodeterminación de las personas implicadas. Solo les queda aceptar o rechazar. Con todo lo que esto comporta de riesgos, para ellas y para la empresa.

En una encuesta reciente, hemos hecho la pregunta siguiente: « ¿Qué puede ser lo mas amenazante para Vd. en su trabajo? Una de las respuestas mas relevantes fue: « Que decidan por mí mi futuro en la organización ».

---

<sup>1</sup> D. Clavier Ed. Entreprise Moderne d'Édition 1987

- Otra respuesta sería « el individuo ». ¿Realmente le corresponde a él llevar todo el peso de la situación? Por ejemplo, en caso de obsolescencia ¿no tiene la empresa su parte de responsabilidad? ¿su manager le ha ayudado a progresar? ¿Le ha ayudado a adaptarse a los cambios de situaciones?

### **Un nuevo rol para los recursos humanos:**

El individuo debe tomar sus responsabilidades eligiendo. Pero no podemos olvidar que está en interacción con su jerarquía, sus colegas, la cultura de la empresa, las herramientas de producción, los clientes, los valores de su oficio, todo ello en interacción con la evolución económica y social. Para que el colaborador acepte tomar riesgos y se comprometa en sus acciones, existen condiciones obligatorias.

El colaborador avanza en un conjunto sistémico en el cual cada componente interactúa e influencia a los otros componentes: Las investigaciones han permitido identificar el conjunto de estos factores que influyen la gestión de la carrera en la empresa. Hemos identificado 36 factores: El más importante es la confianza en el futuro. Sin esta confianza, resulta muy difícil tomar decisiones y comprometerse.

36 factores facilitan una carrera satisfactoria para el individuo. Como « satisfactorio », entendemos una carrera que responde a los valores, a los intereses y a las elecciones de vida de la persona acorde a las necesidades de la empresa.

La empresa y el colaborador son indisolubles para poder responder a las dinámicas de la empresa y al bienestar y seguridad de la vida en el trabajo del colaborador.

### **(\*) Referencias de interés:**

- [www.gestiondecarrera.com](http://www.gestiondecarrera.com)
- [www.ESEC.com](http://www.ESEC.com): Formación « Pilotar la gestion de carrera » - Toulouse Business School.
- [www.human-research.com](http://www.human-research.com): Artículos varios de investigadores.
- [www.vasis-conseil.com](http://www.vasis-conseil.com): Gestión de carrera en las organizaciones

### **Artículos y publicaciones :**

- Ed. Entreprise Moderne 1987: Projet professionnel et projet d'entreprise
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62, 119-142.
- Plant, R. W., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and the effects of self-consciousness, self-awareness, and ego-involvement: An investigation of internally-controlling styles. *Journal of Personality*, 53, 435-449.
- Ryan, R. M., Koestner, R., & Deci, E. L. (1991). Varied forms of persistence: When free-choice behavior is not intrinsically motivated. *Motivation and Emotion*, 15, 185-205.