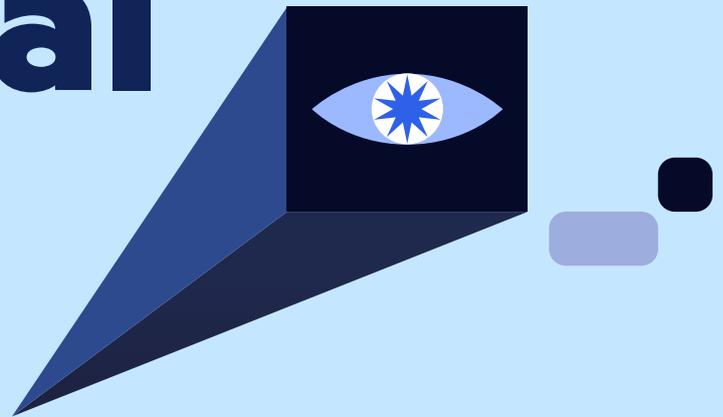


¿Y si reinventamos la gestión de las carreras profesionales?

Estudios - Consejos - Testimonios



Editorial



Transiciones, distancias y gestión de las carreras profesionales

En el pasado, las empresas y sus colaboradores se mantenían cercanos de forma natural a lo largo del tiempo. La empresa era un lugar que no se dejaba, y las ideas de interrupción de la carrera profesional, transición, año sabático o despido negociado eran raras y, en gran medida, sospechosas. La continuidad debía prevalecer para todos.

Hoy en día, en cambio, pararse a reflexionar, tomarse un tiempo libre de la propia actividad se ha convertido en algo más frecuente, natural e incluso valorado. Es un signo de mayor movilidad, de una apetencia positiva por el cambio. Pero, al actuar así, la distancia y la indiferencia hacia la organización se incrementan de forma directa...

En este contexto, la idea misma de gestión de la carrera profesional se ve socavada. ¿Todavía queda sitio para la fidelidad a la organización? ¿Puede la empresa seguir siendo deseable? ¿Podemos renunciar a un modelo positivo de colaboración integrada? Y, si no, ¿cómo

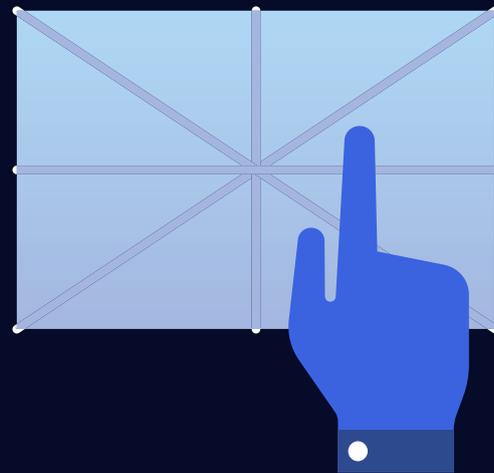
podemos vivificarla y hacerla atractiva, cómo podemos conseguir que la gente quiera proyectarse en ella y desarrollar proyectos a gran escala?

Para abordar estas cuestiones cruciales ofrecemos este Libro Blanco sobre la gestión de la carrera profesional. Encontrará en él opiniones de expertos, estudios inéditos y testimonios de profesionales de RR. HH. que nos ayudarán a imaginar otros modelos, porque la idea misma de carrera profesional debe replantearse hoy en día, tanto para las organizaciones como para sus asalariados.



Dominique DUQUESNOY
Director General
PerformanSe

Índice



2

Editorial

Transiciones, distancias y gestión de las carreras profesionales

4

Parte 1: Opiniones de los expertos

- Cinco reflexiones sobre la gestión de la carrera profesional y su evolución
- Gestión de la carrera profesional: ¿nuevos paradigmas?
- Las nuevas herramientas

16

Parte 2: Opiniones de los asalariados

- Encuestas a los empleados : ¿la gran indecisión?
 - Presentación de los resultados
 - El análisis del experto
- Los jóvenes y las carreras profesionales: una muestra representativa de opiniones

18

Parte 3: Opiniones de los profesionales de RR. HH.

- RTE . Desarrollar las trayectorias a largo plazo
- L'Occitane: Ahora es el momento de conservar el talento.
- Grupo Barrière: Hay que dirigir mejor... para mejorar la fidelización

27

Conclusión

- ¿Y si reinventáramos la fidelidad a la empresa?

**«El azar no debe marcar el avance
de una carrera profesional.
Debe pensarse en la intersección
de los intereses de los individuos y
las organizaciones».**

Dominique DUQUESNOY

Director general de PerformanSe

1. Opiniones de los expertos

Nuevos contextos, nuevos paradigmas, nuevas herramientas... ¿Cómo pensar hoy en la gestión de la carrera profesional?

iCinco reflexiones sobre la gestión de las carreras profesionales y su evolución!

En la encrucijada de intereses recíprocos...

La gestión de la carrera profesional es el conjunto de procesos que vinculan la proyección en el tiempo de un individuo en función de sus competencias profesionales actuales con las necesidades y el contexto de la organización. No constituye ni un fenómeno nuevo ni un nuevo objeto de estudio. La psicología, en particular, lleva mucho tiempo interesándose por esta cuestión y se ha ocupado ampliamente de ella desde una perspectiva individual. A menudo se describe como una secuencia de funciones, tareas y actividades relacionadas con el trabajo que una persona realiza durante su vida profesional y que están vinculadas a criterios objetivos y subjetivos.

Sin embargo, para comprender el concepto de carrera profesional, es útil disociar el componente individual del organizativo. En su componente individual, la carrera

puede definirse a partir de las experiencias laborales de un individuo. Se trata de tener en cuenta las etapas que marcan una evolución profesional positiva o negativa.

En su componente organizativo, la gestión de las carreras profesionales consiste en planificar los recursos para mantener o aumentar las capacidades productivas. Se trata, por lo tanto, de un sistema que concilia las aspiraciones profesionales de los empleados con las necesidades de la organización.

Implica situarse en la encrucijada de los intereses recíprocos de las dos partes.

¿La evolución irreversible del contrato psicológico?

El contrato psicológico entre empleador y empleado, basado en el principio de lealtad a cambio de seguridad en el empleo (casi de por vida), se ha visto cuestionado por las sucesivas crisis económicas. La empresa, en busca de flexibilidad, prefiere ahora un enfoque que le permita adaptarse rápidamente a cambios rápidos y difíciles de predecir, sin una estructura ni una tendencia claras.

En consecuencia, la empresa se ha orientado hacia otra promesa, cuyo objetivo es mantener un alto nivel de atractivo y preservar o mejorar el rendimiento: la empleabilidad frente al compromiso.

Así pues, se ha cuestionado la visión basada en un modelo simple, con procesos de desarrollo y evolución estándar (vertical-estatutarios y jerárquicos) con etapas y comportamientos típicos en un mundo lineal y continuo. Y el concepto alternativo de empleabilidad ha tenido serias consecuencias en la propia concepción de la gestión de la carrera profesional: con un contexto posmoderno marcado por la transición, la instantaneidad, la pluriactividad, la urgencia, la no linealidad por parte de las empresas; el aumento de las exigencias, la aspiración a un éxito más subjetivo para los asalariados...

Reglas de juego mucho más confusas

La evolución de los términos de la relación entre el empleado y el empleador ha dado lugar a que las empresas se quiten de encima la responsabilidad de la gestión de la carrera profesional, prefiriendo establecer normas flexibles y laxas para gestionar el futuro.

La carrera dentro de la propia organización se ha convertido en una modalidad entre otras muchas. Es fácil prever una carrera profesional fuera de la empresa de origen, mientras que la empresa tiende a pensar en la carrera solo para un número limitado de individuos.

La transposición de las normas del mercado exterior al mercado interior (medios de comunicación, método de evaluación, proceso de toma de decisiones) ha contribuido en gran medida a distanciar a los asalariados de las necesidades de la empresa. La gestión de la carrera profesional se convierte en un ejercicio individual (Dany, 1996) y depende de la comprensión (por imprecisa que sea) del entorno. ¿Qué se espera de mí? ¿En qué me parezco o me diferencio de los que avanzan positivamente en esta empresa?

Una crisis sanitaria... ipara hacer visible la evolución!

La crisis sanitaria no ha hecho sino acelerar estos fenómenos... al intensificarlos. La noción de «bullshit job (trabajo sin sentido)», desarrollada por David Graeber y puesta de relieve durante los diversos confinamientos por los trabajos no esenciales, ha puesto en la picota a un porcentaje creciente de asalariados (+17 %, según el barómetro de la Cátedra de la Escuela de Negocios de Normandía). Plantearse la contribución real de uno mismo, la utilidad social del empleo o el significado del propio trabajo se ha convertido en una cuestión fundamental para el individuo. Este cuestionamiento también va acompañado de una reflexión sobre el impacto social de la empresa, su compromiso más allá del marco prescrito y las tareas que se le asignan.

En pocos años, la idea de la transición profesional se ha hecho así más aceptable y factible para un mayor número de personas. Tomarse un descanso es casi una forma de inteligencia hoy en día, y cambiar de trabajo es una prueba de agilidad. Al mismo tiempo, las aspiraciones están cambiando: menos jerarquía, más implicación en el proceso de toma de decisiones, un mayor grado de autonomía, normas de teletrabajo más flexibles, etc. Sin embargo, no hay que olvidar que la proyección del asalariado y su compromiso a largo plazo con el trabajo no pueden separarse del principio de seguridad y estabilidad.

Consecuencias ocultas...

El enfoque de la gestión de la carrera profesional (proyección) es cada vez más cortoplacista, favoreciendo los objetivos operativos inmediatos de los directivos. Vemos así una negación de la necesidad ontológica de estabilidad y seguridad inherentes al compromiso a largo plazo de los asalariados.

Lógicamente, la relación de los empleados con la empresa se ha deteriorado. La empresa tiene dificultades para evaluar con precisión al asalariado por lo que podría hacer, centrándose más probablemente en lo que ya ha hecho. Al mismo tiempo, el empleado desarrolla de forma natural simultáneamente la creencia de que otra empresa podrá reconocer mejor su verdadero valor con una remuneración más elevada.

Cada vez son más las empresas que han cedido las llaves de la gestión de la carrera profesional al individuo: a él le corresponde definir su trayectoria profesional y postularse - o no - en función de su propio proyecto.

Entrevista.
Entrevista.
Entrevista.
Entrevista.
Entrevista.



Pauline de BECDELIÈVRE

Profesora adjunta en la Escuela Normal
Superior de París

Gestión de la carrera profesional: ¿nuevos paradigmas?

El mundo está cambiando, la crisis sanitaria ha trastocado muchos aspectos en la relación con el trabajo, la carrera profesional ya no se plantea como ayer...

Para comprender mejor los nuevos retos, hemos entrevistado a Pauline de Becdelièvre, profesora adjunta en la Escuela Normal Superior de París, investigadora que trabaja precisamente en temas relacionados con la carrera profesional... ¡Y le hemos hecho 7 preguntas!

En su opinión, ¿la crisis sanitaria ha cambiado la relación con el trabajo o solo ha acelerado una mutación que ya estaba en marcha?

Creo que todo depende de la población. En el momento del primer confinamiento, que fue también un momento de cuestionamiento más profundo de lo habitual sobre el sentido del trabajo, habíamos realizado una investigación ad hoc que mostró la existencia de cuatro perfiles diferentes, según la edad, las profesiones, las funciones, las razones de motivación personal...

- Cuestionamiento del sentido: a menudo los más jóvenes, los recién integrados en el mundo laboral, descubren empleos cuya falta de sentido les parece menos aceptable en la medida en que se encuentran solos en casa delante de un ordenador...
- Ruptura del sentido: esto era más probable en el caso de las personas de más de 35 años, que se daban cuenta en el fondo de que no se sentían reconocidos, que ya no encontraban sentido a lo que hacían. Es este movimiento el que ha alimentado el concepto de la «Gran Resignación» en Estados Unidos, del que también nos hacemos eco aquí.
- Confirmación del sentido: para aquellos individuos a los que la crisis demostró, por el contrario, que su trabajo tenía realmente sentido.
- Revelación del sentido: para aquellas personas

a quienes la crisis ha demostrado el sentido de su profesión...

Volvimos a entrevistar a estas poblaciones diferentes aproximadamente 18 meses después, y pudimos observar evoluciones coherentes: con transiciones y cambios activos, incluso radicales, para las dos primeras, y evoluciones más clásicas y confirmaciones para las dos últimas..

La situación laboral actual también favorece la movilidad y las transiciones... ¿Es un fenómeno sostenible para usted?

Sí... con matices. Sí, porque es evidente que la gente quiere acercarse a sus motivaciones más profundas. Con matices, porque las transiciones son fáciles de imaginar, pero a menudo difíciles de llevar a la práctica, y las empresas tampoco están muy receptivas a la idea. La empresa sigue apegada a las operaciones clásicas y lineales. Por lo tanto, el regreso tras una transición no es tan sencillo, sobre todo si ha habido fracasos o dificultades importantes. Sigue existiendo una brecha importante entre la lógica de la selección y las motivaciones de los individuos, su necesidad de cambio y el deseo de transiciones. La realidad me parece más matizada. Y solo haría falta otra crisis económica para que la situación volviera a tensarse y la idea de la transición retrocediera, sin duda.

Sin embargo, la forma en que la gente ve su carrera profesional ha cambiado significativamente...

La visión actual es mucho más nómada y horizontal. Las primeras ideas sobre la carrera profesional eran generalmente muy lineales, y a menudo verticales. Las visiones actuales son más móviles y abiertas, inclusive el desarrollo de las cuestiones medioambientales adquiere cada vez más importancia en las reflexiones y las opciones actuales. La preocupación por respetar los valores y el deseo de integrar los conceptos medioambientales en el propio trabajo van en aumento, aunque ello implique aceptar carreras menos verticales o empleos menos gratificantes...

¿La dimensión nómada está encarnada en concreto por los «slashers», que combinan diferentes trabajos o diferentes misiones en paralelo?

Esto es absolutamente cierto, pero con una clara distinción entre dos tipos de slashers. Los más jóvenes lo hacen para ganar libertad, para acumular experiencia, para escoger más libremente entre las posibles propuestas, sin prejuzgar lo que harán a continuación con la experiencia acumulada, mientras que los miembros más veteranos del personal - a veces con mayores limitaciones de empleabilidad - tratarán más bien de divertirse (por fin), de salir de las limitaciones políticas que ya han manejado mucho tiempo, y se convierten en directivos interinos, por ejemplo.

En una visión más horizontal de la carrera profesional, ¿las funciones de dirección son, por lo tanto, también menos atractivas?

Sí, pero también son el producto de una doble lógica en realidad. Por un lado, los individuos están menos interesados en dirigir y ser dirigidos, porque les preocupa más la independencia. El modelo de los «pequeños jefes» está claramente anticuado. Pero, por otro lado, las organizaciones - que desean modelos

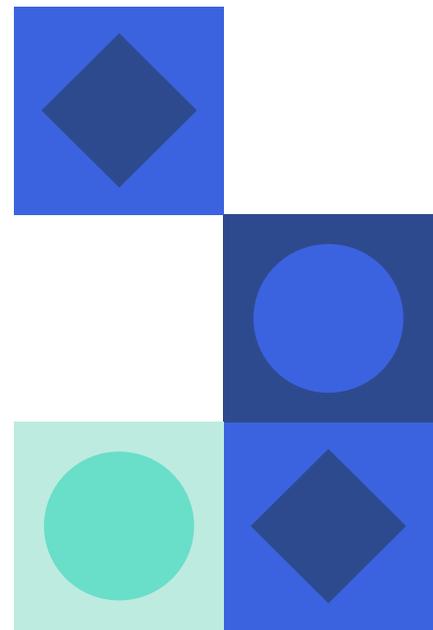
más ágiles - también buscan reducir sus estructuras y costes. De este modo, ambos se combinan de forma natural para reducir las capas jerárquicas.

¿Cree que la carrera profesional en las empresas está hoy en día dirigida más bien por los individuos o por las organizaciones?

La empresa no gestiona las carreras profesionales, es el individuo en general quien gestiona su empleabilidad. Incluso en las grandes organizaciones, es el individuo quien - la mayoría de las veces - crea y activa su red, reflexiona, busca internamente las oportunidades, presenta su candidatura y la defiende. La gestión de las carreras profesionales por parte de las empresas sigue siendo relativamente superficial.

Pero, en su opinión, ¿podrían hacerlo mejor para participar más activamente en el desarrollo de sus equipos?

Sí, sin duda, pero a condición de que realmente se implique, se dé garantías, se ofrezca colaboración y se recompense a los directivos intermedios por su contribución al desarrollo de sus colaboradores. De lo contrario, siempre será complicado. Los directivos siempre estarán atrapados entre mandatos incoherentes, entre la necesidad de obtener resultados propios a corto plazo y el deseo de participar en el esfuerzo colectivo. Y, a menudo, intentarán quedarse con los mejores, en lugar de hacerlos evolucionar, lo cual es lógico...

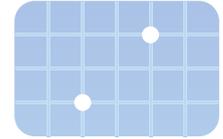


«La empresa no gestiona las carreras profesionales, es el individuo en general quien gestiona su empleabilidad».

Pauline de BECDELIÈVRE

Profesora adjunta en la Escuela Normal Superior de París

Pauline de Becdelièvre es profesora adjunta en la Escuela Normal Superior de París-Saclay y miembro del laboratorio IDHES (Instituciones y Dinámicas históricas de la economía y la sociedad) (Unidad Mixta de Investigación del Centro Nacional para la Investigación Científica (CNRS) 8533). Es doctora por la Universidad de París 2 Panthéon Assas. Su investigación en Recursos Humanos se centra en las carreras profesionales, los autónomos y el mundo sindical. Ha publicado varios artículos en revistas como *Revue de Gestion des Ressources Humaines* y *Personnel Review*. Es miembro de numerosas asociaciones: AOM (Academia de Dirección), EGOS (Grupo Europeo de Estudios Organizativos) o AGRH (Asociación Francófona de Gestión de Recursos Humanos).



Las nuevas herramientas

Para tener en cuenta al individuo en su enfoque y ayudar a empleadores y empleados a tomar decisiones más justas, se han multiplicado las herramientas ad hoc. Una breve revisión de 4 conceptos: anclas de carrera profesional, Claridad de autopercepción, CapPsi y Contrato psicológico.

#1. Anclas de carrera profesional

Una cuadrícula de lectura para reflexionar sobre las trayectorias y hacer frente a los impactos

Entre las herramientas disponibles tanto para los RR. HH. como para los individuos que buscan orientación profesional, la teoría de las anclas de carrera profesional ofrece un modelo sencillo que es fácil de entender y manipular. Este modelo, de hecho, permite comprender mejor las necesidades y motivaciones propias, además de las de los equipos a cargo, pero también permite recuperarse mejor, tras un impacto profesional, por ejemplo.

¿Qué son las anclas de carrera profesional?

Un psicólogo estadounidense, Edgar Shein, desarrolló la teoría de las «anclas de carrera profesional» a finales de la década de 1970. Las anclas de carrera profesional corresponderían al significado profundo que cada persona da a su actividad profesional. Cada uno de nosotros dispondría así de un ancla primaria y una secundaria. La percepción de las anclas se estabilizaría en torno a los 30 años.

Edgar Shein distingue, por lo tanto, ocho anclas principales:

- Técnica: en torno a la importancia de la experiencia en un ámbito concreto
- Dirección: en torno al gusto por asumir responsabilidades y dirigir equipos/empresas
- Autonomía/independencia: en torno a la importancia de ser profundamente autónomo en la elección y

organización del propio trabajo

- Seguridad/estabilidad: por la elección de buscar siempre seguridad en relación con los riesgos de la vida económica
- Creatividad empresarial: en torno a la necesidad de crear, inventar, desarrollar un negocio
- Compromiso con una causa: con el deseo de trabajar por un objetivo que va más allá de mí mismo y que tiene sentido
- Desafío: en torno a la necesidad de asumir riesgos para sorprenderse, desafiarse y superarse a sí mismo
- Estilo de vida: en torno a la búsqueda de un equilibrio permanente entre la vida profesional y la privada

Anclas de carrera profesional e impactos profesionales: Los impactos profesionales corresponden a acontecimientos susceptibles de cuestionar radicalmente nuestras opciones profesionales. Puede ser un despido, por supuesto, o un acontecimiento familiar relevante en términos de equilibrio (pérdida de un cónyuge, enfermedad de un hijo, etc.), o un conflicto importante en el trabajo...

Cuando se produce un impacto, el trabajo se cuestiona necesariamente. Percibimos además que las anclas de carrera profesional individuales son un sólido factor de influencia para la reafirmación y la recuperación. Cuanto mejor conozca mis anclas, más fácil me resultará encontrar una salida a la crisis.

Impactos profesionales y estrategias individuales:

Según Pauline de Becdelièvre, investigadora y profesora adjunta en la Escuela Normal Superior de París, un estudio realizado en una treintena de personas pone de manifiesto dos importantes estrategias tras un impacto profesional:

- Una estrategia de reenfoque. Me vuelvo a colocar lo más cerca posible del ancla de carrera profesional relevante. Aquí es donde me siento más fuerte, más cómodo, de hecho. Ya me beneficio a priori de las competencias y redes necesarias.
- Una estrategia de reorientación. El impacto me llevará a desplazarme al ancla secundaria más bien, lo que me permitirá cambiar, evolucionar, hacer una transición, pero también me exigirá a menudo adquirir nuevas competencias y recurrir más activamente a mis redes.

La elección de una u otra estrategia depende naturalmente del individuo, de su trayectoria, de su comprensión de sus motivaciones en el trabajo, de la naturaleza del choque, pero también de elementos contextuales: la forma en que la empresa le ha apoyado hasta ahora, sobre todo si es un asalariado... En todos los casos, la reactivación de una u otra de mis anclas y mi capacidad para recuperarme van a activar mi capital social.

#2. Claridad de Autopercepción (CAP)

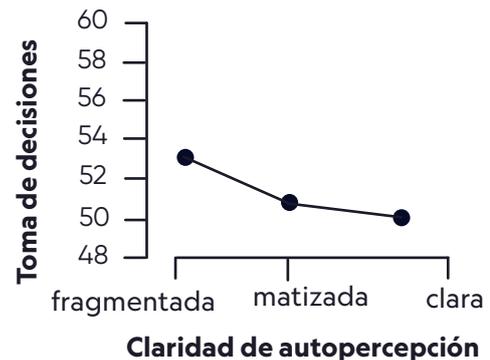
Mejor comprensión de uno mismo para una mejor toma de decisiones

¿Nos conocemos realmente a nosotros mismos? Esta es una gran pregunta en la que la Claridad de Autopercepción (CAP) puede iluminar el terreno.

Definición: Es precisamente el «grado en que las creencias sobre el yo están claramente definidas, son coherentes entre sí y son estables en el tiempo». (Campbell et al., 1996)

¿Por qué medirlo?

La CAP pone de manifiesto la facilidad para describirse a uno mismo con precisión. Se sabe que la CAP predice la comodidad en la toma de decisiones relativa a la carrera profesional, como se muestra en la siguiente ilustración.



¿Por qué es importante para la carrera?

Los resultados relacionados con la CAP permiten a los profesionales de RR. HH. adaptarse con tacto y prudencia durante las entrevistas de selección, desarrollo profesional u orientación. Si se encuentra a un candidato con una CAP confusa, por ejemplo, el seleccionador tendrá que ayudarlo a contar sus experiencias, a hacer un relato concreto de sus actividades (su comprensión del contexto, los retos, lo que hizo, lo que aprendió...) para extraer los comportamientos activados y permitirle adquirir una visión más clara de él.

#3. Capital psicológico (CapPsi):

Mis recursos ante las dificultades

¿Tengo los recursos para proyectarme y tomar decisiones en mi carrera profesional? ¿Cuáles? ¿Y cómo puedo estar seguro?

Definición:

El concepto de Capital Psicológico (CapPsi) se refiere a nuestros recursos y capacidades psicológicas. Según Luthans y Youssef (2004), se compone de cuatro dimensiones principales: autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia.

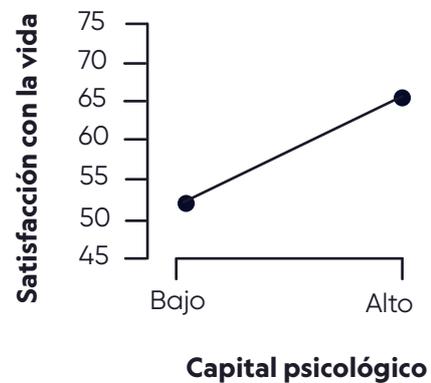
¿Por qué medirlo?

Conocer el nivel de CapPsi de los empleados permite a RR. HH. y a los directivos ofrecer un mejor acompañamiento, ya que les permite identificar los puntos fuertes y los puntos que necesitan atención de los empleados/candidatos.

Las personas que presentan un capital psicológico elevado tendrían más confianza en sus capacidades. Tendrían la impresión de que los éxitos pasados son consecuencia directa de sus acciones. Por último, tendrían la capacidad de anticiparse y hacer frente a posibles imprevistos con mayor facilidad... Así podrían desarrollarse mejor en el trabajo y estar más satisfechos con su vida profesional (véase el gráfico).

¿Por qué es importante para la carrera?

El capital psicológico es un recurso que se agota... ¡Y se repone! Nuestro CapPsi es como la gasolina del coche; durante un largo viaje nuestro depósito se vacía, pero también podemos llenarlo. El Cap-Psi también nos ayuda en momentos de estrés, o de esfuerzos prolongados en el trabajo, que pueden «agotarlo», pero, una vez finalizado el esfuerzo, un feedback positivo, un buen resultado derivado del esfuerzo realizado o bien del apoyo de los que nos rodean, también contribuyen a «llenarlo» para continuar el camino...



#4. El Contrato Psicológico:

Mi relación con el empleo

¿Cómo me proyecto en mi relación con el empleo?

¿Qué espero de ella? ¿Qué es lo que me motiva en el fondo?

Definición:

El Contrato Psicológico (CP) se define como el conjunto de creencias y representaciones individuales relacionadas con la relación laboral. Se trata de elementos implícitos y psicológicos que no pueden presentarse en un contrato de trabajo (Rousseau, 1990).

Se identifican dos tipos principales de Contrato Psicológico:

1. Transaccional: en este tipo de CP es necesario definir y compartimentar las tareas, las responsabilidades y la duración de la relación con el empleo.
2. Relacional: El CP revela una voluntad de estar más en consonancia con los valores transmitidos por la empresa. En general, los requisitos contractuales son, por lo tanto, menores y la temporalidad se plantea a más largo plazo.

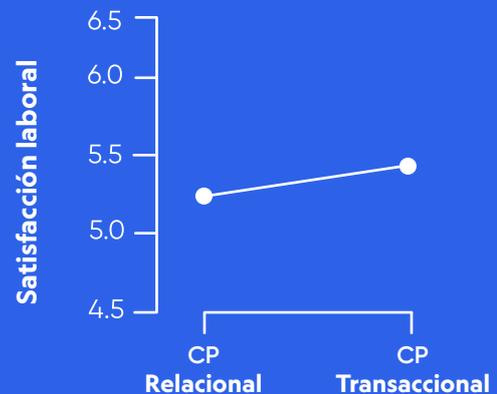
¿Por qué medirlo?

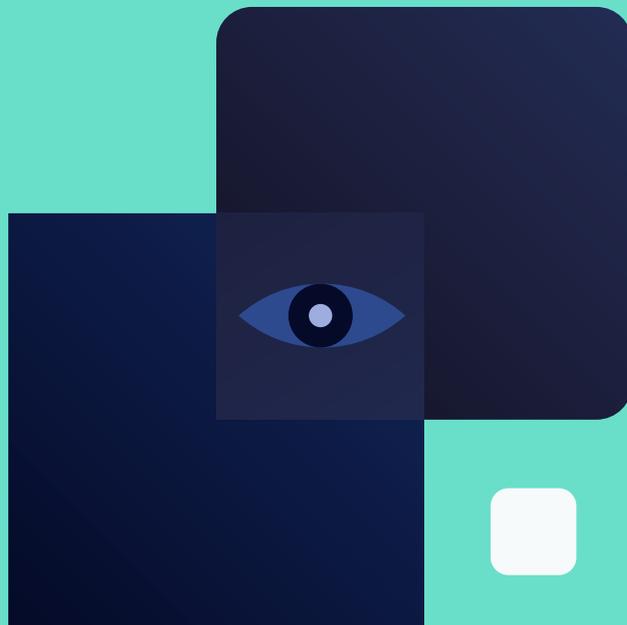
Cada tipo de Contrato Psicológico está asociado a un tipo diferente de satisfacción profesional, y sólo si se cumplen las condiciones del contrato:

- Los empleados con un CP transaccional buscarán una satisfacción concreta, vinculada al nivel jerárquico, al salario y a la antigüedad.
- Los empleados con un CP relacional buscarán una satisfacción más subjetiva, como la satisfacción con la carrera profesional, la implicación en el trabajo y el éxito.

¿Por qué es importante para la carrera?

Conocer el contrato psicológico es clave para garantizar una correspondencia entre lo que la persona busca y lo que encontrará en un nuevo puesto. No hay un tipo de CP que sea más deseable para el empleador que otro. Algunos puestos son más adecuados para una configuración transaccional, otros para una relacional. Como muestra el gráfico, ¡no se encuentran diferencias concretas en la satisfacción laboral entre transaccional y relacional!





2. Opiniones de los asalariados

Para comprender mejor las expectativas de los asalariados de hoy en día, realizamos dos encuestas: una cuantitativa a casi 300 asalariados en activo y otra cualitativa a una docena de jóvenes al principio de su carrera. Y, para arrojar luz sobre los resultados, pedimos a dos expertos que extrajeran las principales enseñanzas...

Encuesta a los asalariados: ¿la gran indecisión?

En junio de 2022, a través de Panelabs, entrevistamos a una muestra de 272 colaboradores españoles, con edades comprendidas entre los 22 y los 55 años. Les hicimos 9 preguntas sobre su carrera profesional y la idea que se hacen de ella...

Realizamos la misma encuesta en Francia, Italia y países de habla neerlandesa, con muestras comparables. Aunque las tendencias siguen siendo en general las mismas en los países, los resultados son, sin embargo, significativamente diferentes:

En términos de confianza y proyectos para el futuro:

- Los neerlandeses muestran una confianza aún mayor que los franceses; en cambio, la de los italianos es bastante inferior.
- Solo el 43 % de los italianos afirma tener confianza en su futuro profesional, frente al 73 % en los Países Bajos y el 66 % en Francia y España.

En la relación con la organización:

- Ídem: el 47 % de los neerlandeses piensa que la empresa se interesa por su desarrollo, frente al 42 % en España, y solo el 35 % en Francia y el 31 % en Italia.

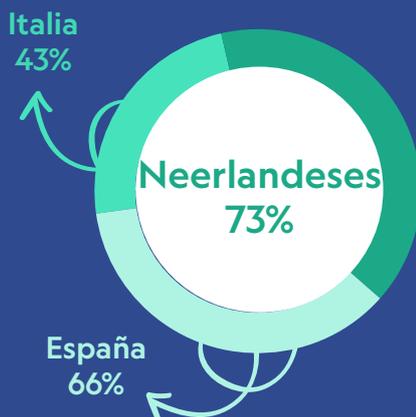
En cuanto a los criterios para elegir el trabajo ideal:

- Los franceses conceden la mayor importancia al salario. Son los únicos que lo convierten en el primer criterio del trabajo ideal, que es el caso del 70 % de los encuestados.
- La flexibilidad de los horarios es, en efecto, bastante popular entre los españoles (77 %), los holandeses (68 %) y los italianos (67 %), frente a solo el 57 % en Francia.
- También cabe destacar que la utilidad y el significado del propio trabajo son más importantes en España (56 %) y Francia (53 %) que en Italia (42 %) y los Países Bajos (33 %).

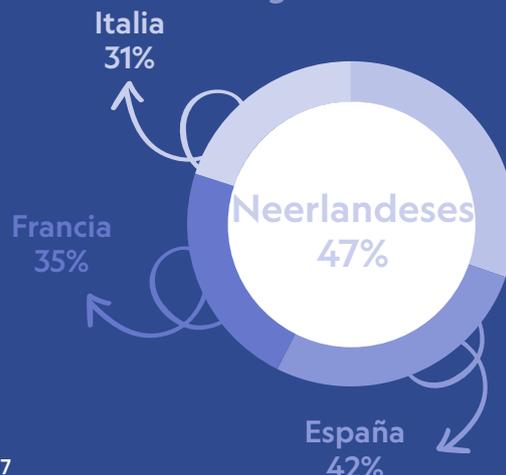
En términos de fidelización respecto del empleador:

- Todos ellos declaran que la calidad de la vida laboral es el criterio más importante: el 78 % en Francia, el 75 % en España, el 68 % en los Países Bajos, pero solo el 58 % en Italia, en un contexto general de confianza que se ha deteriorado claramente...

#1. En términos de confianza y proyectos para el futuro:



#2. En la relación con la organización:



Zoom en los resultados

#1. ¿Está satisfecho con evolución de su carrera?



#2. ¿Tiene confianza en su futuro profesional?



#3. ¿Considera que tiene la capacidad de adaptarse a los cambios en su trabajo?



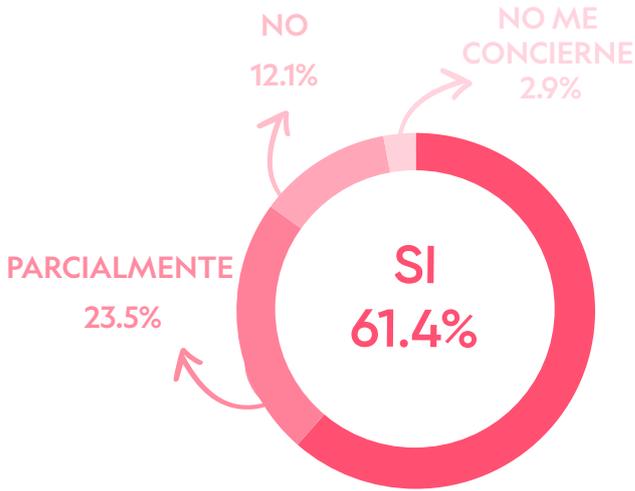
#4. ¿Tiene un proyecto de carrera bien definido?



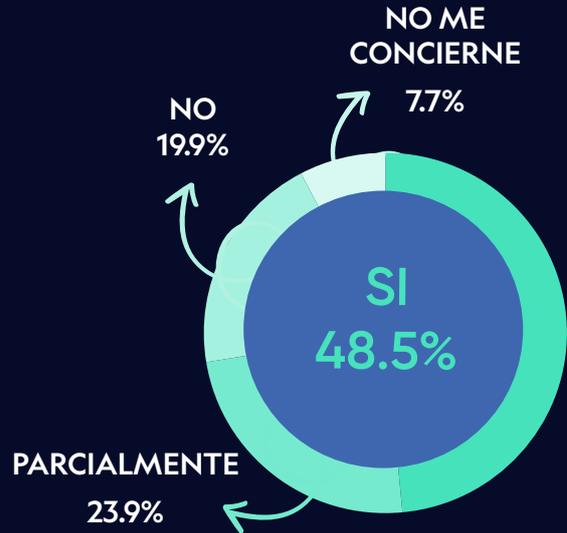
#5. ¿Siente que su empresa está interesada en sus deseos y perspectivas de crecimiento en la organización?



#6. ¿Tiene una comprensión y una visión claras de la política de movilidad y desarrollo en su organización?



#7. ¿Cree que su empresa favorece la movilidad interna frente a la contratación externa?



#8. ¿Cuáles son las 3 principales razones para permanecer fiel a su organización?

Calidad de vida en el trabajo (ambiente, equilibrio entre vida profesional/personal, teletrabajo, etc.) - 75.4%

Nivel de salario - 59.2%

Interés de las actividades y misiones - 37.9%

Nivel de responsabilidad - 31.6%

Perspectiva de evolución interna - 22.4%

Impacto social - 17.6%

Calidad de la gestión - 14%

Otro - 11%

#9. ¿Cuáles son, para usted, las 3 características del trabajo ideal?

Flexibilidad de los horarios - 76.8%

Un salario elevado - 72.4%

Tareas que tienen sentido para mí y utilidad para la sociedad - 56.6%

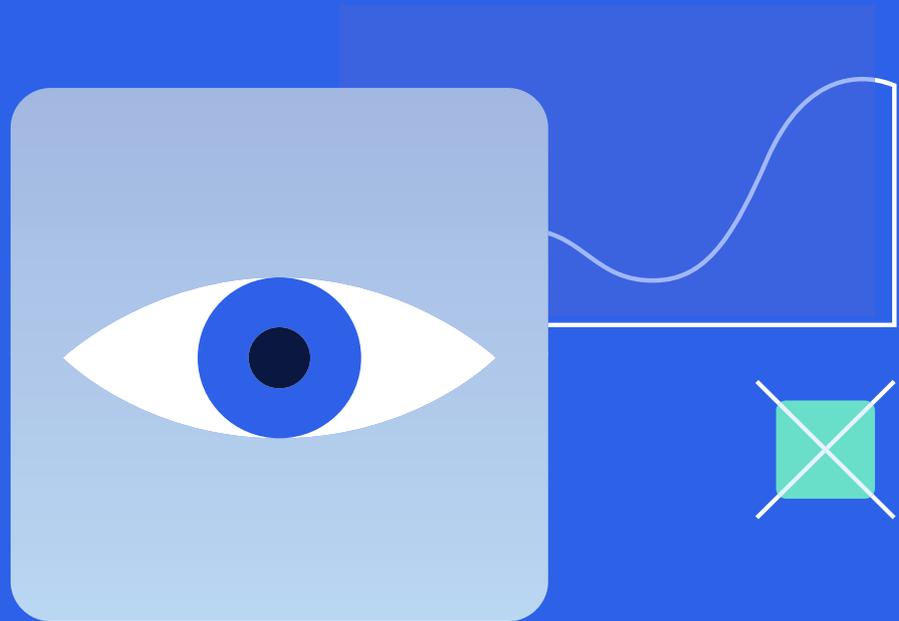
Gestionar de forma autónoma sus actividades - 33.5%

Un marco claro y actividades precisas - 28.3%

Estar en contacto con otras personas - 25%

Ser manager - 5.1%

Otra - 2.2%



3.

Opiniones de los profesionales de RR. HH.

Tres testimonios de profesionales - departamento de RR. HH., directivos del talento -, en tres organizaciones muy diferentes, permiten entender mejor los puntos de vista y las prácticas en las empresas de hoy en día...

«Es esencial estructurar nuestros procesos y nuestra organización en torno al desarrollo de trayectorias a largo plazo, complementando e incluso desafiando las expectativas de los directivos, orientados naturalmente hacia el rendimiento a corto plazo.»

Magali Simounet

*Directora adjunta de Desarrollo de Talento
y Carreras Profesionales de RTE*

Desarrollar las trayectorias a largo plazo...

RTE es el operador francés de la red eléctrica. RTE, al estar encargada de una misión de servicio público vital para todos los ciudadanos franceses, mantiene, desarrolla, conserva y explota la primera red europea en tamaño (más de 106 000 km de líneas) y en importe de inversiones. Por lo tanto, su papel es fundamental para la transición energética. La empresa cuenta en la actualidad con 9500 colaboradores y contrata a unos 450 nuevos cada año. Además, cada año una media de 1000 asalariados se ven afectados por la movilidad interna funcional y/o geográfica.

Magali Simounet, directora adjunta de Desarrollo de Talento y Carreras Profesionales en el departamento de Recursos Humanos de la RTE, nos explica cómo se está organizando la RTE para acompañar a sus colaboradores a largo plazo ante los retos de transformación sin precedentes a los que se enfrenta la empresa hoy en día...

¿Por qué es tan importante la gestión de las carreras profesionales en la RTE?

Porque en la RTE la mayoría de los colaboradores pasan toda su trayectoria profesional en el seno de la empresa. ¡Así que ahí es donde hacen su carrera! Las dimisiones son poco frecuentes - unas 50 al año -, por lo que tenemos una rotación muy baja. Es un factor de influencia interesante para fidelizar competencias técnicas únicas, raras e indispensables, pero también nos exige encontrar soluciones para que todos puedan desarrollarse y prosperar en la empresa a largo plazo, adaptando constantemente las competencias que la RTE necesita a medida que se desarrolla y transforma.

¿Cómo se presentan estas cuestiones para usted en la actualidad?

Para la RTE, los retos de transformación son considerables: descarbonización de la industria francesa, electrificación masiva de los usos, renovación necesaria de la red, desarrollo e integración de las tecnologías digitales... Estamos viviendo una gran transformación industrial. Por un lado, tenemos un

entorno que evoluciona rápidamente y, por otro, una población que suele ser muy estable y comprometida a largo plazo. La cuestión de la adaptación de una a otra es, por lo tanto, crucial para nosotros, y no puede basarse únicamente en la rotación y la renovación de la plantilla.

«La autopercepción facilita la evolución y la adaptación»

Así pues, ¿la cuestión de la gestión de las carreras profesionales en la RTE es un reto central e implica acciones a largo plazo?

Sí, absolutamente; es esencial estructurar nuestros procesos y nuestra organización en torno al desarrollo de trayectorias a largo plazo, complementando - e incluso desafiando - las expectativas de los directivos, orientados naturalmente hacia el rendimiento a corto plazo. Esto implica fomentar y desarrollar trayectorias multiprofesionales, o incluso trayectorias externas aseguradas, como la excedencia para la creación de

empresas. El objetivo es promover una oxigenación real en las trayectorias y en los equipos, pero también reforzar el compromiso y la motivación a lo largo de toda la carrera profesional, y esto se hace también con el deseo de favorecer el «ascensor social», financiando cursos de diplomatura para los colaboradores que se han incorporado a la empresa con un nivel de bachillerato o dos años de estudios superiores y que pueden llegar a ser ingenieros, por ejemplo. De forma más general, debe darse prioridad a la adquisición permanente de nuevas competencias, tanto técnicas como comportamentales.

¿Cómo se organiza internamente la movilidad?

Todas nuestras ofertas de empleo se publican, se da prioridad a las candidaturas internas y nuestras instancias de movilidad permiten una toma de decisiones colegiada, con el fin de asumir colectivamente los cambios significativos para los asalariados con asunciones de riesgos vinculadas. Además, el desarrollo hacia funciones directivas no es ni debe ser la única vía de avance posible. Por ello, estamos desarrollando departamentos de «dirección de proyectos» y «tecnificación». Así pues, debería ser posible un desarrollo diferenciado en función de los perfiles y las aficiones.

¿Y cómo inspira estas ganas de movilidad a los colaboradores?

Sabemos que es esencial aportar pruebas positivas, mostrar una evolución exitosa: recopilamos testimonios, realizamos vídeos, organizamos inmersiones para permitir que los colaboradores descubran de forma muy concreta las profesiones que podrían interesarles. Y también podemos contar con un acompañamiento de RR. HH. personalizado. Disponemos de 16 asesores de carrera o trayectoria profesional internos dedicados a orientar y acompañar a los colaboradores, que se apoyan concretamente en el uso de herramientas de PerformanSe - como Echo o Feedback 360° - para ayudar a cada colaborador interesado a conocerse

mejor y a procurar a que se construya una trayectoria profesional lo más adecuada posible. Estamos convencidos de que los colaboradores pueden aprovechar sus soft skills en otras profesiones (en las que ellos mismos podrían no haber pensado)... ¡Si las han identificado correctamente de antemano! La autopercepción facilita la evolución y la adaptación.

«Es esencial estructurar nuestros procesos y nuestra organización en torno al desarrollo de trayectorias a largo plazo, complementando e incluso desafiando las expectativas de los directivos, orientados naturalmente hacia el rendimiento a corto plazo.»

Magali Simounet

Directora adjunta de Desarrollo de Talento y Carreras Profesionales de la Red de Transporte de Electricidad (RTE)



¡Ahora es el momento de conservar el talento!

No puede haber una dirección sostenible sin una verdadera fidelización del talento, y no puede haber fidelización sin desarrollo de los colaboradores. Sí, pero, ¿cómo hacerlo? ¿Cómo podemos formar parte de un proceso a largo plazo a pesar de la presión del corto plazo? ¿En un mundo en el que todo cambia muy deprisa y en el que todo es más difícil de predecir? ¿Enfrentados a generaciones ávidas de movimiento y libertad?

Elementos de respuesta positivos, experimentados y puestos en práctica, con Nathalie Bréban, responsable de Desarrollo de Talento, en el grupo L'Occitane.

¿Cuáles son para usted los retos específicos en el desarrollo de talento?

Las organizaciones necesitan juventud, sangre nueva y ganas, pero también una diversidad de trayectorias y experiencias, competencias maduradas internamente y un conocimiento profundo de los retos y valores de la organización. Un modelo sostenible exige contar con diferentes perfiles, tanto jóvenes como más veteranos, formados internamente o con una gran experiencia externa, e implica formación y fidelización, para que todos se beneficien de la experiencia adquirida de los demás y puedan desarrollarse juntos.

¿Cómo se plantea la cuestión en el grupo L'Occitane?

La cultura del Grupo es fuerte... y paradójica. Ofrece mucha autonomía a todos aquellos que quieran y sepan utilizarla, y se convierte así en una «escuela» muy agradable, experimentada y reconocida como tal por todos los principiantes, pero también es una escuela de la que a veces se quiere salir. El Grupo ha contratado a muchos jóvenes muy buenos y con talento, pero ha tenido algunas dificultades para retenerlos a largo plazo; bien porque se sintieron atraídos por las sirenas de la competencia, bien porque las oportunidades internas no parecían lo suficientemente claras o abundantes. Por no mencionar el hecho de que hoy en día cada vez hay más gente que quiere dar un cambio radical a su vida.

¿Por qué las generaciones más jóvenes son más exigentes que sus mayores?

Más que nunca, la generación más joven quiere hacer cosas con significado y realizar contribuciones concretas. Quieren saber lo que hacen, para qué sirve, en qué es útil y, sobre todo, «no hacerlo por hacerlo», pero también exigen a la empresa una calidad cada vez mayor de coherencia entre los valores declarados y las prácticas reales. Por lo tanto, dirigir y fidelizar hoy en día es también encarnar y demostrar. Esto significa cuestionar constantemente las propias prácticas. Incluso en un grupo como L'Occitane, cuya historia y valores están naturalmente en consonancia con estos requisitos, los jóvenes candidatos nos desafían constantemente.

Concretamente, ¿qué ha puesto en marcha para fidelizar mejor el talento que necesita?

Tenemos la intención de desplegar un verdadero modelo holístico, y hemos iniciado el enfoque por las siempre cruciales funciones de dirección de la tienda. Para estos empleos - esenciales - de responsables de tiendas y regionales, realizamos un enfoque clásico para identificar las competencias clave de cada puesto y las competencias clave que deben integrarse/desarrollarse, lo que nos permitió poner sobre la mesa la realidad de las misiones de cada uno, pero también sacar a la luz competencias esperadas que no siempre se percibían claramente como tales: entre ellas, la «venta social» (la animación de la tienda en las redes sociales). El enfoque - muy participativo, con numerosos grupos de trabajo internos - dio sus frutos, y ahora podremos trasladarlo a otras actividades del Grupo, empezando por los puestos de director de Cuentas Clave, que también son importantes para el Grupo y relativamente homogéneos.

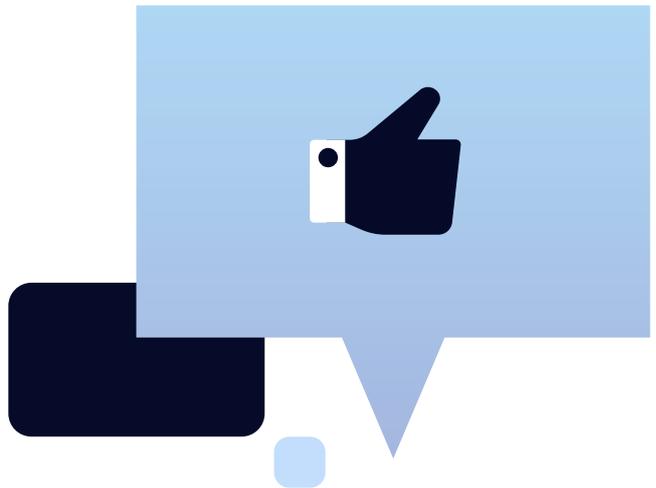
«Las cuestiones de desarrollo de los colaboradores deben plantearse con ellos y para ellos, además de compartirse y construirse en común».



Nathalie Bréban
Responsable del desarrollo de talentos dentro del grupo L'Occitane.

¿Qué le parece lo más importante en un enfoque de desarrollo de talento de este tipo?

¡Que el enfoque sea colaborativo! Las cuestiones de desarrollo de los colaboradores deben plantearse con ellos y para ellos, además de compartirse y construirse en común. Es a la vez mucho más sencillo... y más íntegro. Y más aún porque el gusto y el espíritu de equipo forman parte verdaderamente de los valores clave de L'Occitane. Aunque lleve más tiempo, el enfoque - para mí - debe ser genuinamente colectivo, sin jerarquías, pues la capacidad de proyectarse mañana en el Grupo dependerá también de la forma en que cada uno de nosotros sea capaz de proyectarse hoy en el propio enfoque...



Entrevista.
Entrevista.
Entrevista.
Entrevista.
Entrevista.



André DECOUTERE
Director de Recursos Humanos
del Groupe Barrière

Hay que dirigir mejor... ¡Para mejorar la fidelización!

El grupo Barrière es un grupo importante en el sector de los casinos, del turismo y de la hostelería. Con cerca de 7000 asalariados en la actualidad y más de 180 000 nóminas gestionadas cada año (incluyendo contratos temporales, extras y contratos por obra), la cuestión del desarrollo profesional es, por lo tanto, obvia, sobre todo teniendo en cuenta que los distintos emplazamientos y negocios del grupo permiten la movilidad y el ascenso de forma natural.

André Decoutère, director de Recursos Humanos del Grupo desde 2006, tiene al respecto una opinión contrastada. Responde a nuestras preguntas de forma libre y franca:

En 20 años, ¿qué cree que ha cambiado más en lo que atañe a la gestión de la carrera profesional?

Hace veinte años eran los asalariados los que hablaban de «carrera profesional», hoy es más bien la organización... ¡Porque busca la forma de retenerlos! Los colaboradores piensan cada vez más a corto plazo, de hecho. No proyectan mucho, pensar a 10 años vista ya no tiene mucho sentido para ellos, toman lo que viene. Y luego ya se verá...

¿Cree que la pandemia ha desempeñado un papel importante en esta transformación?

Sobre todo, sirvió de detonante y contribuyó a la libertad de expresión. Lo que ya estaba latente se hizo más explícito. Ahora los colaboradores se atreven a hablar con más facilidad, pero en realidad las organizaciones están cosechando lo que han estado sembrando durante décadas. En nuestras actividades, la culpa no es tanto de la COVID como de una cierta mediocridad de las prácticas de RR. HH., con salarios limitados al mínimo durante mucho tiempo, horarios difíciles, condiciones de trabajo muy exigentes, una dirección

dura, mucha presión sobre los equipos...

¿En qué se diferencian los jóvenes colaboradores de hoy en día?

Son a la vez más autónomos... ¡Y se preocupan más por serlo! Hay un deseo evidente de trabajar de otra manera, de poder organizarse más libremente, pero también una capacidad para hacerlo. Y, por supuesto, también se desconectan más rápidamente, la fidelidad en las organizaciones es menos evidente. Sobre todo, retenemos... a los que no quieren irse

¿Cómo retener entonces a los mejores colaboradores en este contexto de movilidad e incertidumbre?

La clave es la dirección. Si queremos desarrollar la fidelidad de los equipos, hay que procurar que sus directivos se desarrollen, que los formemos y los acompañemos. Pues es la calidad de su dirección cotidiana la que creará - o no - la calidad de ambiente, respeto y consideración que los jóvenes de hoy necesitan más que nunca.

Se acabaron los días en que los chefs podían gritar en la cocina. El buen directivo de hoy es el que sabe hacer esfuerzos por sus equipos, no solo exigirles.

¿Cómo aborda concretamente el Grupo Barrière las cuestiones de carrera profesional y movilidad?

En Barrière, la calidad de las relaciones humanas siempre ha estado en el centro de nuestra actividad y de nuestros valores. Básicamente, el Grupo reúne a personas a las que les gusta servir, agradar, cuidar de los demás. Por eso revisamos primero nuestros valores de dirección, antes de desarrollar una formación ad hoc para nuestros directivos. Y - lógicamente - nos hemos decantado por las cuestiones de colaboración, por los valores éticos, para dar prioridad a la dirección positiva, pero también creamos una academia en 2019, con un campus en Barrière y auténticos cursos de formación para nuestras actividades, con el fin de facilitar el desarrollo y la movilidad de todos aquellos que lo deseen...

¿Desea aportar alguna reflexión general, por último, sobre la gestión de la carrera profesional?

Creo que en la gestión de la carrera profesional hay que saber mantener cierta espontaneidad, ser capaz de adaptarse con flexibilidad a las expectativas y necesidades de cada uno. En las entrevistas de carrera profesional, hemos creado una casilla que se puede marcar... Por si no se desea un traslado por el momento. Paralelamente, también hemos creado el mes de la movilidad, para que aquellos que realmente quieren moverse puedan expresar ideas y proyectos que aprecian mucho. Pero no debemos tratar de retener por retener. La rotación también puede ser buena. Lo importante es actuar con sencillez, naturalidad y, sobre todo, comprensión...

«En cuanto a la gestión de la carrera, la clave es la dirección. El buen directivo de hoy es el que sabe hacer esfuerzos por sus equipos, no solo exigirles»





«Los colaboradores piensan cada vez más a corto plazo, de hecho. No proyectan mucho, pensar a 10 años vista ya no tiene mucho sentido para ellos, toman lo que viene. Y luego ya se verá...»

André DECOUTERE
Director de Recursos Humanos
del Grupo Barrière

¿Y si reinventáramos la fidelidad a la empresa?

Las empresas no pueden resignarse a asistir pasivamente a las oleadas de dimisiones.

Una organización solo será sostenible si es capaz de identificar, desarrollar y mantener a lo largo del tiempo las competencias y el saber hacer, así como un conocimiento detallado y profundo de sus públicos y mercados. Y tampoco es seguro que la nueva discontinuidad de las carreras profesionales sea tan favorable para los individuos, que también necesitan estabilidad y capacidad para proyectarse en el tiempo...

Por lo tanto, la fidelidad - naturalmente recíproca - debe reinventarse, para ofrecer perspectivas construidas y sostenibles a ambas partes. ¿A qué se debe?

Las empresas siempre necesitarán empleados leales, aquellos que tengan experiencia del negocio, de los clientes, de los productos, conocimientos técnicos, capacidad para hacer perdurar los proyectos de la empresa, aunque los propios directivos no se queden. Y la gente sigue teniendo una profunda necesidad de estabilidad, necesidad de crear sentido, necesidad de identidad que la organización debería contribuir a satisfacer, porque el compromiso a largo plazo es un motor particular. En una relación no se invierte la misma energía si hay perspectivas que si no las hay. Si se les da una oportunidad real de comprometerse, los asalariados desarrollarán entonces competencias que de otro modo no tendrían, asumirán proyectos y se implicarán de forma diferente. De lo contrario, será «yo primero» o «cuando yo no esté, me importa poco», lo que básicamente no beneficia a nadie. Pero, ¿cómo?

Para nosotros, la respuesta se expresa esencialmente en términos de visión. Sin una visión clara de la organización, de su misión y, por lo tanto, de su futuro, no tengo nada tangible, atractivo o único que proponer a los que hoy la componen. Si no tengo nada que ofrecerle a alguien, ¿por qué iba a serme fiel? Y si ofrezco lo mismo que los demás, ¿por qué los colaboradores (sobre todo los más competentes) no van a irse con el mejor postor?

Por lo tanto, ahora más que nunca, corresponde a cada organización construir, desarrollar y compartir una visión verdaderamente específica, propia de su cultura, de su actividad y de sus retos: una visión que le permita atraer, reunir, descubrir perspectivas y pensar juntos con calma en las competencias necesarias y en cómo construirlas a lo largo del tiempo...

Para evitar organizaciones de mercenarios, diletantes y renunciantes, construyamos visiones significativas para nuestras organizaciones, apostando con confianza a que el deseo de fidelidad no ha desaparecido...



Dominique DUQUESNOY
Director General
PerformanSe



Como editor de tests y experto en psicometría, PerformanSe es especialista en la evaluación y el desarrollo de las habilidades interpersonales.

Desde hace más de 35 años, PerformanSe basa su experiencia en el conocimiento del individuo en el trabajo, con la convicción de que este conocimiento es esencial para el rendimiento de la empresa y la satisfacción de las personas que contribuyen a ella.

Con una amplia gama de soluciones de evaluación y servicios de consultoría, PerformanSe asiste cada año a más de 1500 clientes en Francia y en el extranjero en sus proyectos de selección, gestión de competencias y desarrollo individual y colectivo.

Gracias a los colaboradores de este libro blanco:



performanse
soft skills for good

