

El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas

NICOLÁS FERNÁNDEZ LOSA
Universidad de La Rioja

Resumen

En este trabajo se hace una revisión de la literatura sobre el concepto de profesión y a continuación se propone un modelo de desarrollo profesional en el que se destacan los retos profesionales de los trabajadores y la posibilidad de las empresas de ayudarles a afrontarlos. También se analizan los sistemas de desarrollo profesional y los roles que en ellos juegan empleados, directores y empresas. Para finalizar, se exponen varias cuestiones de actualidad relativas al desarrollo profesional: incorporación y orientación, estabilización, obsolescencia de las habilidades, doble trayectoria profesional, conflictos trabajo-familia, pérdida del puesto de trabajo y jubilación.

Palabras clave:

Desarrollo profesional, orientación, obsolescencia de las habilidades.

Abstract:

This work focuses on career management. Based on life-cycle, organizational and directional-pattern perspectives of careers, a career development model is introduced. The actions that companies can take to help employees deal with these developmental tasks are highlighted. For career planning to be successful, employees, managers, and the company must all be actively involved. Finally, current career development issues including orientation and socialization, plateauing, dual career ladders, skill obsolescence, balancing work and family, job loss, and retirement are presented.

Key words:

Career development, orientation, skill obsolescence.

1. INTRODUCCIÓN

La tendencia a simplificar las estructuras organizativas implica que el éxito profesional no puede definirse por más tiempo en términos de ascensos porque muchos no serán posibles. Las empresas deben hacer entender a sus trabajadores que hay otras formas de desarrollo profesional (rotación de puestos, movimientos laterales) que son signo de mejora profe-

sional y no de fracaso. Aplanar las estructuras organizativas puede incrementar la percepción de estancamiento profesional de los trabajadores. Para contrarrestar dicha percepción, los directivos de recursos humanos deben emprender acciones que aseguren la asignación de tareas retadoras y de mayor responsabilidad (Maté, 1999). Con el objetivo de adaptarse a un entorno enormemente cambiante y competitivo, algunas empresas han reducido su compromiso de permanecer en un negocio específico. Una consecuencia es que las personas necesitan asegurarse de que si pierden el puesto de trabajo sus habilidades estarán actualizadas.

El desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados. Tiene un alcance mayor y de duración más extensa que la formación. El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo.

Los rápidos cambios tecnológicos y la tendencia a dar más responsabilidad a los trabajadores han hecho que el trabajo sea más retador y gratificante. La obligación de satisfacer las necesidades de los clientes, hace que tanto trabajadores como empresas puedan descuidar cuestiones relativas a la planificación profesional; un descuido que tiene consecuencias negativas para ambas partes. Desde la perspectiva de la empresa, la falta de ayuda en la planificación profesional puede provocar el desinterés de los empleados por cubrir los puestos vacantes. Desde la óptica de los trabajadores, los resultados son frustración y sentimientos de no estar valorados por la empresa. En definitiva, empresas, directivos y trabajadores deben tomar medidas que aseguren la carrera profesional (Mayo y Lank, 2000).

Para maximizar la motivación de sus empleados, las empresas deben ayudarles a dirigir y gestionar sus carreras profesionales. La *motivación profesional* presenta tres aspectos (London y Mane, 1997):

1. *Resistencia profesional* o grado en que las personas son capaces de hacer frente a los problemas que afectan a su trabajo.
2. *Perspicacia profesional* o grado de conocimiento de los trabajadores sobre sus intereses, fortalezas y debilidades, y sobre cómo estas percepciones afectan a sus metas profesionales.
3. *Identidad profesional* o grado en que los trabajadores definen sus valores personales conforme a su trabajo.

Las empresas sólo pueden ser innovadoras y adaptativas si sus empleados tienen motivación de desarrollo profesional (Valle, 1995). Las personas con alta *resistencia profesional* son capaces de superar los obstáculos de su entorno laboral y de adaptarse a acontecimientos inesperados (cambios en los procesos de trabajo o en las demandas de los clientes); son capaces de desarrollar nuevos modos de utilizar sus habilidades para enfrentarse con los problemas y los sucesos inesperados. Los trabajadores con elevada *perspicacia profesional* se fijan objetivos profesionales y participan en actividades de desarrollo que les ayuden a alcanzarlos; toman medidas para evitar que sus habilidades queden obsoletas. Los trabajadores con alta *identidad profesional* están comprometidos con la empresa, son capaces de hacer lo que sea necesario (como trabajar durante largas horas) para terminar un proyecto o atender los pedidos de los clientes y están orgullosos de trabajar en la empresa.

Una profesión puede ser vista desde distintos ángulos (Greenhaus, 1987):

- a) Secuencia de puestos ocupados en un empleo. Por ejemplo, un profesor de universidad puede ocupar puestos de asociado, titular y catedrático.

- b) Movilidad dentro de una organización. Por ejemplo, un ingeniero puede comenzar su profesión como personal técnico de plantilla y trasladarse a puestos de ingeniería asesora o técnica al aumentar su destreza, experiencia y rendimiento.
- c) Trayectoria del trabajador. La carrera profesional de cada empleado consta de diferentes empleos, puestos y experiencias.

Considerar una profesión como la propiedad de un empleo o una organización es probablemente un punto de vista muy pobre por dos razones (Arthur, Hall y Lawrence, 1987): las personas no siempre ejercen su profesión en un único empleo o empresa; y los intereses profesionales de los trabajadores no son estables. Las estadísticas indican que los trabajadores de hoy en día cambian de profesión con mayor frecuencia que antes (Grossman y Blitzer, 1992). Muchos ingenieros en nuestro país desempeñan puestos de gestión en los que se sirven muy poco de su formación técnica.

Se puede considerar que una *profesión* es el patrón de experiencias de trabajo relacionadas que marcan el curso de la vida de una persona (Greenhaus, 1987). Las experiencias laborales incluyen cargos, puestos y tareas, y están influidas por los valores, necesidades y sentimientos de los trabajadores. La profesión de las personas debe variar según su etapa de desarrollo profesional y su edad. Por este motivo, es importante que los directivos entiendan el proceso de desarrollo profesional y las diferentes necesidades e intereses de los trabajadores en cada etapa de desarrollo.

2. UN MODELO DE DESARROLLO PROFESIONAL

El desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones. Es importante señalar que existen diferentes modelos de desarrollo profesional y que la literatura de investigación no se pone de acuerdo sobre cuál es el mejor. A continuación se presentan tres clases de modelos:

1. *Modelos de ciclo de vida.*

Indican que los trabajadores hacen frente a tareas de desarrollo en el transcurso de su profesión; pasan por distintas etapas personales o profesionales (Blake, 1997).

2. *Modelos basados en la organización.*

También sostienen que las profesiones pasan por varias fases, sin embargo, afirman que el desarrollo profesional implica aprendizaje de los trabajadores para realizar tareas definitivas. Cada etapa supone cambios en las actividades y en las relaciones con compañeros y jefes (Pineda, 1995).

3. *Modelo del patrón de dirección.*

Describe cómo contemplan las personas su profesión; cómo deciden sobre la rapidez con que quieren avanzar por las etapas profesionales y en qué punto desean regresar a una fase anterior (Driver, 1992). Por ejemplo, algunos trabajadores planifican permanecer en un determinado puesto o empleo durante toda su vida y no entra en sus planes cambiar de trabajo; tiene un concepto lineal de sus profesiones. Otros empleados consideran sus profesiones como una espiral: permanecen durante un tiempo en un determinado puesto o empleo y luego pasan a un área completamente diferente. Un buen ejemplo son los asesores de dirección que tra-

bajan en el proyecto de una empresa durante varios años y, cuando está terminado, se trasladan a otra compañía con un proyecto completamente distinto.

La figura 1 presenta un modelo integrado de desarrollo profesional que incorpora las contribuciones más importantes de cada uno de estos modelos a la comprensión de las carreras profesionales. Los investigadores suelen reconocer cuatro etapas profesionales (introducción, crecimiento, madurez y maestría) caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones. La investigación apunta que la etapa profesional en que se encuentran los trabajadores influye en sus necesidades, actitudes y conductas laborales. Por ejemplo, un estudio estableció que el grado de identificación de los empleados con su trabajo está más influido por las características del puesto (variedad de tareas o responsabilidad en su ejecución) en las primeras etapas profesionales que en las últimas (Slocum y Cron, 1995).

Como muestra la figura 1, la edad y la antigüedad en el puesto de trabajo son buenos indicadores de la etapa profesional en que se encuentran los trabajadores. Sin embargo, considerando únicamente estas dos características, se llegaría a conclusiones erróneas sobre sus necesidades profesionales. Por ejemplo, muchos de los cambios que los trabajadores más antiguos realizan en sus profesiones implican un «reciclaje» hacia una etapa profesional anterior (Otte y Hutcheson, 1992), lo que supone cambiar la actividad laboral principal después de haber permanecido en un campo específico. El reciclaje va acompañado de una reexploración de valores, habilidades, intereses y potenciales oportunidades de empleo. También es frecuente en las personas que consideran realizar cambios en sus carreras profesionales, mantener entrevistas informativas con directivos y otros empleados que ocupan puestos en áreas funcionales que creen que pueden ser coherentes con sus intereses y actitudes.

	Etapas profesionales			
	Incorporación	Crecimiento	Madurez	Maestría
Tareas de Desarrollo	Identificar intereses y habilidades, encajar en el trabajo.	Ascenso, crecimiento, seguridad, desarrollo de un estilo de vida.	Mantener los logros y actualizar las habilidades.	Planificar la jubilación y cambiar el equilibrio entre lo laboral y lo no laboral.
Actividad	Ayudar, aprender, seguir instrucciones.	Contribuidor independiente.	Formación, apoyo, elaboración de políticas.	Retiro gradual del trabajo.
Relaciones con otros trabajadores	Aprendiz.	Compañero.	Tutor.	Consejero.
Edad	Menos de 30.	Entre 30 y 45.	Entre 45 y 60.	Más de 60.
Antigüedad	Menos de 2 años.	Entre 2 y 10 años.	Más de 10 años.	Más de 10 años.

Fuente: Adaptado de Noe, Hollenbeck, Gerhart y Wright (1994).

Figura 1
Un modelo de desarrollo profesional

2.1. Etapa de incorporación

Cuando se aproxima el acceso al mundo del trabajo, los individuos intentan identificar el tipo de trabajo que les interesa considerando sus intereses, valores y preferencias laborales, solicitando información sobre puestos de trabajo, profesiones y empleos de conocidos, amigos y familiares y centrándose posteriormente en la formación o el aprendizaje necesarios. En España, la etapa de incorporación tiene lugar entre los dieciseis y los treinta años y continúa cuando se empieza en un nuevo puesto de trabajo. En la mayoría de los casos, los empleados nuevos en un trabajo no están preparados para encargarse de las tareas y roles del trabajo sin la ayuda y dirección de otros; en muchos trabajos se les considera aprendices. Desde la perspectiva de la empresa, para que los nuevos trabajadores puedan empezar a contribuir a los objetivos de la organización, necesitan actividades de orientación y socialización que les ayuden a sentirse lo más a gusto posible con sus nuevos compañeros y tareas (Ernest & Young, 1998).

2.2. Etapa de crecimiento

Durante este período, los individuos encuentran su lugar en la empresa, realizan una contribución independiente, consiguen mayor responsabilidad y éxito financiero y establecen un estilo de vida atractivo. Les interesa ser vistos como contribuidores al éxito de la compañía y, a través de una interacción informal con compañeros y jefes y de un feedback recibido por medio de un sistema de medición del rendimiento, descubren cómo se valoran sus contribuciones (Puchol, 1997). La empresa debe desarrollar políticas que ayuden a equilibrar los roles laborales y no laborales de las personas que, durante esta etapa, también necesitan comprometerse más activamente en actividades de planificación de carrera profesional.

2.3. Etapa de madurez

En esta fase, las personas se preocupan por mantener actualizadas sus habilidades y por ser percibidos como trabajadores que todavía realizan importantes contribuciones a la empresa. Tienen muchos años de experiencia laboral, un amplio conocimiento del puesto de trabajo y una profunda comprensión de las expectativas de la compañía respecto al manejo de los negocios; por ello, pueden ser valiosos formadores o tutores para los nuevos trabajadores. Se interesan por el análisis o el desarrollo de las políticas de objetivos de la empresa y sus opiniones sobre los procesos de producción, problemas y otras cuestiones importantes a cerca del trabajo que desarrolla la unidad pueden ser muy solicitadas (Gil, Ruiz y Ruiz, 1997). Desde la óptica de la empresa, el asunto más importante en esta fase consiste en evitar el estancamiento de los empleados y asegurarse de que sus habilidades no quedan obsoletas.

2.4. Etapa de maestría

Finalmente, las personas se preparan para un cambio del equilibrio entre actividades laborales y no laborales. Al hablar de maestría, se suele pensar en trabajadores ma-

yores que se jubilan y se dedican exclusivamente a actividades no laborales (deportes, hobbies, viajes, trabajo voluntario). Sin embargo, para muchas personas esta etapa no implica una reducción completa de su jornada laboral, ya que deciden permanecer en la empresa a tiempo parcial trabajando como asesores. Por otro lado, sin importar la edad, los trabajadores pueden decidir abandonar la compañía para cambiar de empleo o puesto de trabajo; algunos se ven obligados a ello a causa de reducciones de plantilla o fusiones. Las personas que dejan la empresa suelen reciclarse volviendo a la etapa de incorporación; necesitan información sobre nuevas áreas profesionales y deben reconsiderar sus intereses y fortalezas profesionales. Desde la perspectiva de la empresa, la principal actividad de gestión profesional en esta etapa se centra en la planificación de la jubilación.

Como se ha mostrado, las personas traen al trabajo varias cuestiones profesionales. Además de desarrollar políticas y programas que ayuden a los trabajadores a afrontar sus retos de desarrollo profesional (para maximizar su nivel de motivación profesional), las empresas deben identificar las necesidades de desarrollo profesional de sus trabajadores. Un sistema de planificación de carreras puede ayudar a los trabajadores, a los directivos y a la propia empresa a identificar necesidades de desarrollo profesional.

3. SISTEMAS DE DESARROLLO PROFESIONAL

La planificación del desarrollo profesional es el proceso por el que las personas (Feldman, 1998):

- Toman conciencia de sus intereses, valores, fortalezas y debilidades.
- Obtienen información sobre oportunidades laborales dentro de la empresa.
- Identifican objetivos profesionales.
- Diseñan planes de acción para alcanzar dichos objetivos.

Los sistemas de planificación profesional benefician tanto a los trabajadores como a la empresa (Russell, 1991). A los primeros les ayudan a descubrir sus intereses y habilidades y a aumentar su satisfacción gracias a la posibilidad de identificar y trasladarse a los puestos más coherentes con sus objetivos y planes. Desde la perspectiva de la empresa, la planificación profesional reduce el tiempo necesario para cubrir los puestos vacantes, ayuda en la planificación (preparación de los trabajadores para las vacantes derivadas de renovación o jubilación), identifica empleados con talento directivo y proporciona a todos los trabajadores la oportunidad de descubrir su metas profesionales y desarrollar planes para alcanzarlas.

3.1. Componentes de los sistemas de planificación del desarrollo profesional

Los sistemas de planificación profesional de las empresas varían en el nivel de sofisticación y en el énfasis puesto en las diferentes partes del proceso. No obstante, todos suelen incluir los componentes mostrados en la figura 2.

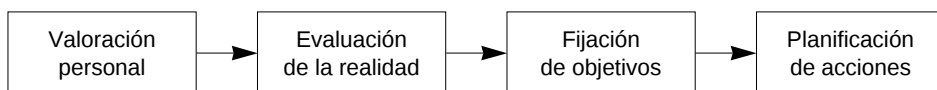


Figura 2

El proceso de planificación de carrera profesional

Valoración personal

La valoración personal ayuda a las personas a determinar sus intereses profesionales, valores, actitudes y tendencias de comportamiento (Fernández Caveda, 1997). Suele incluir la utilización de tests psicológicos que ayudan a los trabajadores a identificar sus intereses laborales y a establecer las preferencias de los empleados para trabajar en diferentes tipos de entornos (ventas, asesoría...). Los tests también pueden ayudar a las personas a determinar el valor relativo que otorgan al trabajo y al ocio. Es frecuente recurrir a consultores profesionales para que ayuden a los empleados en el proceso de valoración personal e interpreten los resultados de los tests psicológicos.

Revisión de la realidad

Las personas reciben información sobre cómo evalúa la empresa sus habilidades y conocimientos y sobre el lugar que ocupan en los planes de la compañía (posibles oportunidades de ascenso, movimientos laterales). Generalmente, son los directores de recursos humanos quienes proporcionan esta información como parte del proceso de valoración del rendimiento. En los sistemas de planificación de carrera profesional bien desarrollados, no es frecuente que el director separe las cuestiones de valoración del rendimiento de las de desarrollo profesional. Por ejemplo, en el sistema de planificación profesional de «Coca-Cola», después de la revisión anual del rendimiento, empleados y directivos mantienen una reunión aparte para tratar los intereses profesionales, las fortalezas y las posibles actividades de desarrollo de los trabajadores (Slavenski, 1987).

Fijación de objetivos

En esta fase del proceso de planificación profesional, las personas establecen sus objetivos profesionales a corto y largo plazo, generalmente relacionados con puestos deseados (llegar a ser director de ventas en tres años), nivel de uso de las habilidades (utilizar un presupuesto para mejorar los problemas de tesorería de la unidad), asignación de trabajo (trasladarse a la sección de marketing estratégico en dos años) o adquisición de habilidades (aprender a usar los sistemas de información de recursos humanos disponibles en la empresa). Estos objetivos se tratan con el director y se fijan en un plan de desarrollo personal (figura 3).

Planificación de acciones

En esta etapa, las personas determinan cómo alcanzarán sus objetivos profesionales a corto y largo plazo. Los planes de acción pueden incluir inscripción en cursos de formación y seminarios, entrevistas de dirección de la información o petición de oportunidades laborales en la empresa (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1997).

Necesidades de desarrollo - Situación actual Especificar el conocimiento y las habilidades necesarias para mejorar o mantener un rendimiento satisfactorio:
Necesidades de desarrollo - Situación futura Especificar el conocimiento y las habilidades necesarias para estar preparado para el futuro puesto:
Objetivo profesional:
Actividades de desarrollo Director y empleado trabajarán juntos para aplicar las siguientes acciones:
Objetivos de desarrollo La conducta o los resultados manifestados en el desarrollo de las necesidades son:
Resultados:
Fecha:
Firma del trabajador:
Firma del director:

Figura 3

Plan de desarrollo profesional

3.2. El papel de empleados, directivos y empresa en la planificación del desarrollo profesional

Los trabajadores, sus jefes y las empresas comparten responsabilidades en la planificación del desarrollo profesional (Miner, 1986).

El papel del empleado

Un contrato psicológico hace referencia a las expectativas que empresarios y trabajadores tienen unos de otros, y suele poner énfasis en la obligación de las empresas de proporcionar empleo continuado y oportunidades de progreso, si los trabajadores permanecen en la compañía y mantienen un alto nivel de rendimiento laboral. Sin embargo, los retos tecnológicos, estructurales y competitivos han provocado un cambio en el contrato psicológico entre trabajadores y empresas (Peiró, 1995). Las compañías no son capaces de ofrecer seguridad laboral y oportunidades de desarrollo y los empleados están más interesados en trabajos que supongan desafío, variedad y posibilidad de ser creativos; siguen interesados en la seguridad laboral, aunque son conscientes de que el empleo «de por vida» en una empresa no es algo realista.

Los nuevos contratos psicológicos indican que las personas pueden incrementar el valor que representan para su empresario (y aumentar sus oportunidades de empleo) asumiendo responsabilidad en la planificación de la carrera profesional (Jaffe y Scott, 1991). Las empresas con sistemas de planificación profesional bien desarrollados esperan que los trabajadores se responsabilicen de su propia planificación de carrera. Sin importar lo sofisticado que sea el sistema de planificación profesional de la empresa, los trabajadores deben emprender varias acciones de planificación de carrera (Sherman, 1993):

- Tomar la iniciativa de solicitar el feedback de directivos y compañeros, acerca de sus fortalezas y debilidades.
- Identificar su etapa de desarrollo profesional y sus necesidades de progreso.
- Obtener información sobre oportunidades de aprendizaje (responsabilidad en tareas de venta, diseño del producto, administrativas, etc.).
- Interactuar con trabajadores de diferentes grupos de trabajo dentro y fuera de la empresa (asociaciones profesionales, sindicatos).

El papel del directivo

Independientemente del sistema de planificación profesional fijado en la empresa, los directivos juegan un papel clave en este proceso. ¿Por qué suelen acudir las personas a su jefe para pedirle consejo sobre su profesión? Porque, generalmente, los directivos evalúan su predisposición hacia la movilidad laboral y son la principal fuente de información sobre puestos vacantes, cursos de formación y otras oportunidades de desarrollo. Desafortunadamente, muchos directivos evitan implicarse en estas actividades de planificación profesional porque no se sienten capacitados para responder cuestiones de este estilo, no disponen del tiempo suficiente o no cuentan con las habilidades interpersonales necesarias para entender suficientemente las cuestiones sobre desarrollo profesional (Moses y Chakins, 1989).

Para ayudar a las personas a afrontar sus retos profesionales, los directivos pueden resultar eficaces en cuatro papeles: entrenador, evaluador, asesor y prescriptor (Leibowitz, Farren y Kaye, 1996). Para analizarlos, supongamos el caso de José, trabajador de una industria petroquímica: es técnico en prevención de riesgos en una planta química en la que la seguridad es de enorme importancia. José se siente descontento porque piensa que en su empresa falta desarrollo profesional, y está considerando dejar la compañía. El año pasado estuvo trabajando en una planta de Tarragona, pero quiere volver a Madrid por razones familiares. Se le ha denegado el traslado porque lo solicitó cuando la empresa estaba reduciendo la plantilla y solicitando jubilaciones voluntarias; se comprendía que quisiera volver a Madrid, pero no se considera adecuado su traslado. José piensa que están poniendo frenos a su desarrollo profesional; no es feliz, pero su rendimiento es aceptable.

¿Qué puede hacer el jefe de José para ayudarlo a enfrentarse con su problema profesional y evitar que disminuya su sólido rendimiento? Deben sentarse juntos y discutir sobre la carrera profesional del trabajador. La figura 4 muestra los resultados que deben derivarse de esa discusión. El directivo debe:

- Aclararle sus inquietudes profesionales (*papel de entrenador*).
- Asegurarse de que entiende que, aunque su rendimiento sea aceptable, la empresa cree que necesita obtener más experiencia en el puesto actual (*papel evaluador*).

- Discutir qué puede hacerse para que se sienta mejor en su trabajo y comprenda cómo encaja su puesto laboral en su desarrollo profesional (*papel asesor*). Deben dialogar y acordar un programa para su futuro traslado (que podría ser un puesto en Madrid). Dada la situación financiera de la empresa, el directivo debe aconsejar al trabajador acerca de cuál sería el momento más adecuado para solicitar el traslado.
- Darle asesoramiento profesional e informarle sobre los medios de los que dispone en la empresa (*papel prescriptor*).

- El directivo conoce los objetivos e intereses laborales del empleado.
- El directivo y el trabajador acuerdan los pasos a dar en el desarrollo profesional.
- El empleado conoce el punto de vista del directivo sobre su rendimiento, sus necesidades de desarrollo y sus opciones.
- El directivo y el trabajador llegan a un acuerdo sobre el modo de satisfacer las necesidades del empleado en su puesto actual.
- El jefe identifica los recursos que pueden ayudar al trabajador a alcanzar los objetivos fijados en la discusión.

Fuente: Adaptado de Otte y Hutcheson, 1992.

Figura 4

Características de las discusiones exitosas sobre desarrollo profesional

Papel de la empresa

Las compañías son responsables de proporcionar a las personas los medios necesarios para una exitosa planificación de su desarrollo profesional a través de:

- Talleres de carrera profesional* (seminarios que tratan temas relacionados con el funcionamiento de los sistemas de planificación, la autoevaluación o la fijación de objetivos).
- Centros profesionales o sistemas de información* (lugares o bases de datos donde los trabajadores pueden encontrar información sobre oportunidades laborales y programas de formación).
- Libros de trabajo sobre planificación profesional* (guías escritas que dirigen al trabajador a través de una serie de prácticas y normas relacionadas con la planificación profesional).
- Asesoramiento personal* (consejos de profesionales especializados a empleados que buscan ayuda en temas profesionales).
- Trayectoria profesional* (planificación del orden de puestos de trabajo, identificación de las habilidades necesarias para progresar dentro y a través de familias de puestos —por ejemplo, de puestos técnicos a puestos de gestión—).

La empresa también debe controlar el sistema de planificación profesional para asegurarse de que directivos y trabajadores lo utilizan de forma adecuada, y comprobar si ayuda al logro de sus objetivos (reduciendo el tiempo que tarda en cubrirse una vacante).

La gestión del desarrollo profesional, que implica una serie de actividades, debe estar respaldada por una red de medios a lo largo de la empresa. Las actividades incluyen la va-

loración del rendimiento y el desarrollo de los procesos diseñados, para facilitar la comunicación entre el jefe y el trabajador, que trabajan juntos en la puesta en marcha de planes de rendimiento y crecimiento profesional (Robbins, 1998). La empresa puede disponer de un centro de medios profesionales que proporciona referencias, publicaciones y libros, relativos a temas de planificación profesional y oportunidades de desarrollo dentro de la empresa. Los trabajadores tratan de sus preocupaciones profesionales con consejeros preparados y exploran sus intereses, valores y preferencias en su medio de trabajo, a través de tests psicológicos. El Departamento de Recursos Humanos puede ofrecer seminarios sobre temas como autoevaluación, técnicas de entrevistas y papel de los directivos en el desarrollo profesional. La empresa proporciona ayuda en la colocación a las personas que han perdido su puesto de trabajo debido a traslados, reestructuraciones, problemas de salud o discapacidades. El Sistema (informático) de Información Laboral permite a los trabajadores presentarse a puestos vacantes; a través de este Sistema de Búsqueda Interna, los directivos pueden utilizar el sistema de información de recursos humanos para identificar, a través de datos relativos a su historial profesional, puesto, nivel de rendimiento e intereses profesionales, a los empleados que se ajustan a los requisitos de la vacante.

4. CLAVES ESTRATÉGICAS DEL DESARROLLO PROFESIONAL

Las organizaciones deben conseguir que el desarrollo profesional sea una estrategia empresarial clave si quieren sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más competitivo y global. En la era de la información, las empresas competirán más a través de los conocimientos, habilidades y capacidad de innovación de los trabajadores que con su capacidad productiva o el interés por los costes laborales. Puesto que el desarrollo profesional desempeña un papel central a la hora de garantizar una mano de obra competitiva, no puede ser un programa de baja prioridad que sólo se ofrezca durante los momentos de bonanza económica.

La gestión de competencias que los individuos, grupos y la organización en su conjunto poseen es un aspecto clave desde la perspectiva estratégica de los recursos humanos. Representa el saber-hacer de la empresa y es fundamental detectar cuáles de esas competencias son las que le proporcionan a la organización algún tipo de ventaja competitiva, así como la capacidad que tiene la misma para sostener en el tiempo esta ventaja. La gestión de competencias se completa con la gestión del potencial, que nos muestra la capacidad presente para adquirir o generar competencias futuras (Albizu y Landeta, 2001).

Esta parte del trabajo analiza temas estratégicos de desarrollo profesional que deben afrontar las empresas: competencias distintivas de la empresa, incorporación y orientación de los nuevos trabajadores, estabilización profesional, doble trayectoria profesional, obsolescencia de las habilidades, equilibrio trabajo-familia, pérdida del puesto de trabajo y jubilación.

4.1. Desarrollo profesional y competencias distintivas de la empresa

El desarrollo profesional es un ciclo continuo que consta de tres fases: valoración, dirección y desarrollo. En la fase de valoración, se identifica cuál es la cualificación, los

intereses y los valores del empleado. Estas valoraciones pueden realizarlas los propios trabajadores, la organización o ambos. La valoración personal suele hacerse a través de libros sobre carreras profesionales y seminarios de planificación de la carrera profesional. La valoración de la organización se hace a través de centros de valoración, de pruebas psicotécnicas, de valoraciones del rendimiento, de previsiones de promociones y de la planificación de las sucesiones.

La fase de dirección implica determinar el tipo de carrera que quieren desarrollar los empleados, así como los pasos que deben dar para alcanzar esos objetivos profesionales. En esta fase, los trabajadores pueden recibir una asesoría profesional individualizada o información proveniente de diversas fuentes, incluyendo los sistemas de anuncios de puestos, los inventarios de cualidades, las trayectorias profesionales y los centros de recursos.

La fase de desarrollo implica emprender acciones para crear y mejorar la capacitación de los trabajadores y sus posibilidades de promoción. Los programas de desarrollo más comunes son los programas de mecenazgo, entrenamiento, rotación laboral y programas de tutorías.

4.2. Incorporación y orientación

La incorporación a la organización es el proceso por el que los nuevos empleados se convierten en miembros efectivos de la empresa. La incorporación incluye tres fases (Wanous, Reichers y Malik, 1984):

Aproximación

Tiene lugar antes de que el trabajador se una a la organización. Los individuos desarrollan expectativas sobre la empresa, el puesto de trabajo, las condiciones laborales y las relaciones interpersonales, a través de interacciones con los representantes de la empresa (personal encargado de la contratación, futuros compañeros, directores) durante el proceso de selección. Es necesario proporcionar a los potenciales empleados información realista sobre el puesto de trabajo, las condiciones laborales, la empresa y la situación, para asegurarse de que desarrollan expectativas adecuadas. De hecho, las expectativas engañosas generadas durante el proceso de selección tienen mucho que ver con la rotación de los trabajadores (Wanous, 1990).

Contratación

Independientemente de lo realista que fuera la información que se les proporcionó en las entrevistas y visitas, los individuos que comienzan un nuevo trabajo sufrirán una experiencia impactante. Las personas deben familiarizarse con las tareas del puesto, recibir una formación adecuada y entender las costumbres y procedimientos. Para facilitarles el aprendizaje de su nuevo puesto, se les ha de presentar un trabajo estimulante y unos jefes y compañeros atentos (Morrison y Brantner, 1992). Los empleados necesitan desarrollar relaciones interpersonales con compañeros, directores y otros trabajadores con los que interactúan dentro de la empresa.

Afianzamiento

En esta fase, las personas comienzan a sentirse a gusto con sus obligaciones laborales y sus relaciones de trabajo. Se enfrentan a la resolución de problemas laborales (demasiado trabajo, tareas conflictivas) y conflictos entre sus actividades laborales y no laborales. Se interesan por la valoración que la empresa concede a su rendimiento y por descubrir posibles oportunidades profesionales dentro de la empresa.

Para ser eficaces laboralmente, las personas deben completar las tres fases del proceso de incorporación. Por ejemplo, es probable que los empleados que no establecen buenas relaciones laborales con sus compañeros, malgasten tiempo y energía preocupándose por su relación con el resto de trabajadores, en lugar de concentrarse en el desarrollo del producto o en el servicio al cliente. Los trabajadores que llevan a cabo con éxito su incorporación están más motivados, más comprometidos con la empresa y más satisfechos de su trabajo (Feldman, 1998).

Los programas de orientación juegan un importante papel en la incorporación de los trabajadores. La *orientación* supone que los nuevos empleados se familiarizan con las reglas, políticas y procedimientos de la empresa. Con demasiada frecuencia, los programas de orientación consisten en cumplimentar impresos de nóminas y desarrollar políticas de revisión personal con directores o representantes de recursos humanos; los nuevos trabajadores tienen pocas oportunidades de hacer preguntas o de interactuar con compañeros y directivos. En la figura 5 se enumeran las características que deben reunir los programas de orientación para ser efectivos; entre ellas, destaca el compromiso activo de compañeros, directores y trabajadores veteranos de ayudar a los nuevos empleados a adaptarse al grupo de trabajo (Louis, Posner y Powell, 1993).

- Animar a los trabajadores a hacer preguntas.
- Incluir información sobre aspectos tanto técnicos como sociales del puesto de trabajo.
- Responsabilizar a los directores de los nuevos trabajadores.
- Evitar alterar o violentar a los nuevos empleados.
- Favorecer interacciones formales e informales con jefes y compañeros.
- Incorporar ayuda en el traslado (búsqueda de residencia, sesiones informativas sobre la comunidad para los trabajadores y sus cónyuges).
- Proporcionar a los empleados información sobre los productos, servicios y clientes de la empresa.

Figura 5

Características de un programa de orientación efectivo

4.3. Estabilización profesional

Un trabajador se considera estabilizado cuando tiene una baja probabilidad de recibir futuras tareas profesionales con mayor responsabilidad. La mayoría de las personas situadas en la mitad de su vida laboral están cercanos a la estabilización (Zamora, 1998). Esta situación no es necesariamente mala para el trabajador o para la empresa; es posible que un trabajador estabilizado no desee aumentar sus responsabilidades laborales. La es-

tabilización llega a ser disfuncional cuando el trabajador se siente estancado en un trabajo que no le ofrece potencial para su crecimiento personal. Esta frustración conduce a una pobre actitud profesional, incrementa el absentismo y empobrece el desarrollo profesional (Feldman y Weitz, 1988). Las personas pueden estancarse por diversas razones (Rosen y Jerdee, 1998):

- Falta de entrenamiento y/o formación.
- Baja necesidad de logro.
- Decisiones injustas de remuneración o insatisfacción con los incrementos salariales.
- Confusión sobre las responsabilidades profesionales.
- Disminución de las oportunidades de desarrollo provocada por un bajo crecimiento de la empresa.

Los directores deben ayudar a los empleados estabilizados de varias formas:

- Haciéndoles entender que sentirse estancado en un puesto no es necesariamente culpa suya (puede ser resultado de una congelación salarial).
- Proporcionándoles el feedback adecuado que estimule al desarrollo (especialmente de los trabajadores improductivos).
- Concienciándoles para que se involucren en oportunidades de desarrollo (cursos de formación, cambios de puestos y tareas de corta duración en las que puedan utilizar su experiencia fuera de su departamento). La participación en oportunidades de desarrollo puede preparar a los trabajadores para tareas más retadoras en su trabajo actual o cualificarlos para nuevos puestos dentro de la empresa.
- Motivándoles a buscar un asesoramiento profesional que les ayude a entender la causa de su estancamiento y sus opciones para enfrentarse al problema.
- Animándoles a comprobar realmente, mediante diálogo con su jefe, con sus compañeros y con el director de recursos humanos, las soluciones que pueden resolver su estancamiento.

4.4. Doble trayectoria profesional

Una trayectoria profesional es una secuencia de puestos que incluye tareas y habilidades similares que los trabajadores trasladan a la empresa. Una cuestión importante para las empresas que contratan trabajadores especializados o profesionales es asegurarse de que se sienten valorados. Las trayectorias profesionales de muchas empresas se estructuran de forma que la única posibilidad de avanzar para estos profesionales y ser recompensados financieramente de forma adecuada, es trasladarse a puestos directivos.

La figura 6 muestra un ejemplo de la tradicional trayectoria profesional de especialistas y directivos. Las trayectorias profesionales técnicas presentan limitadas oportunidades de avance y pueden estar menos recompensadas que las directivas. Un sistema de trayectoria profesional de este tipo puede tener consecuencias negativas para la empresa ya que es posible que los especialistas decidan dejar la empresa por disfrutar de menos status, salario y oportunidades de avance que los directivos y por verse obligados a convertirse en directores para ganar status.

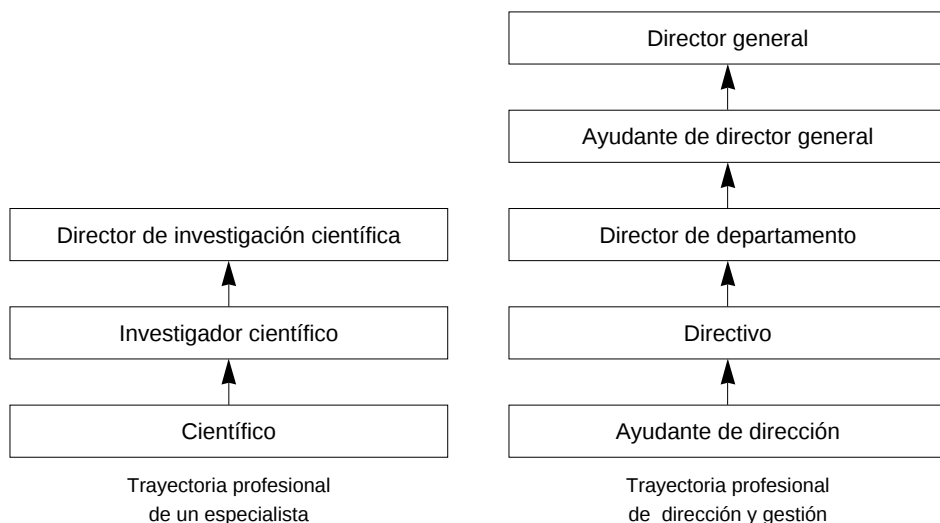


Figura 6

Trayectoria profesional tradicional para técnicos y directivos

Muchas empresas están desarrollando sistemas de trayectoria profesional múltiples o duales que también proporcionan oportunidades profesionales a técnicos y especialistas. Un sistema de trayectoria profesional dual, como el de la figura 7, otorga a las personas la oportunidad de permanecer en una trayectoria profesional técnica o trasladarse a una directiva (Dewirst, 1991).

Los científicos tienen la oportunidad de moverse por tres trayectorias profesionales: una científica y dos directivas. Está comprobado que, si pueden ganar salarios equiparables y tener similares oportunidades de desarrollo, los trabajadores elegirán la trayectoria que mejor se ajuste a sus intereses.

Las trayectorias profesionales deben reunir una serie de características para ser efectivas (Leibowitz, Kaye y Farren, 1992):

- El salario, el status y los incentivos de los empleados técnicos son equiparables a los de los directivos.
- El salario base de los técnicos o profesionales puede ser más bajo que el de los directivos, pero se les dan oportunidades para incrementar su retribución total a través de extras (por patentes o desarrollo de nuevos productos).
- No se utiliza la trayectoria profesional del técnico o especialista para satisfacer a profesionales de bajo rendimiento sin potencial directivo. La trayectoria profesional es para personas con destacadas habilidades técnicas.
- Se concede a los técnicos la posibilidad de elegir su trayectoria profesional. La empresa proporciona recursos de valoración (tests psicológicos, feedback orientado al desarrollo) que otorgan a los trabajadores la oportunidad de comprobar sus intereses, valores laborales y puntos fuertes tanto en puestos técnicos como directivos.

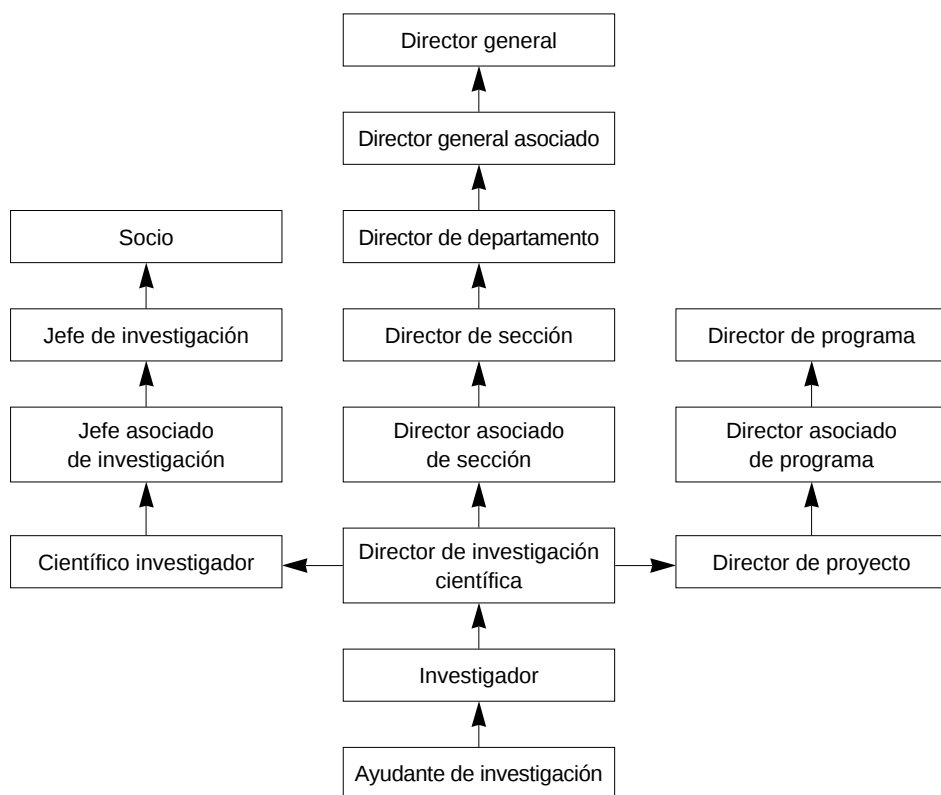


Figura 7

Ejemplo de sistema de doble trayectoria profesional

4.5. Obsolescencia de las habilidades

La obsolescencia de las habilidades supone una reducción de la competitividad del trabajador provocada por la falta de conocimiento sobre nuevos procesos de trabajo, técnicas y tecnologías desarrollados desde que acabó su formación (Dubin, 1990). Tradicionalmente, la necesidad de evitar la obsolescencia de las habilidades ha afectado a los trabajadores de puestos técnicos y profesionales como ingeniería y medicina. Sin embargo, como los rápidos cambios tecnológicos afectan a todo el negocio (desde la producción hasta la administración), todos los trabajadores corren el riesgo de quedar obsoletos. La obsolescencia de las habilidades perjudica a:

- La empresa, que no podrá ofrecer nuevos productos y servicios a los clientes y perderá su ventaja competitiva.
- El trabajador, que no será valorado por la empresa.

Por ejemplo, la secretaria que no se adapta al desarrollo de los procesadores informáticos de textos (combinando textos con figuras, tablas, cuadros y dibujos), pron-

to será incapaz de entregar documentos del estado de la cuestión a su cliente interno, el director de publicidad; su valor se verá reducido y probablemente será candidata al despido.

¿Qué se puede hacer para evitar la obsolescencia de las habilidades? Muchas empresas están solucionando este problema animando a sus trabajadores a asistir a cursos, seminarios y programas, y a considerar cómo mejorar en su trabajo diario, como parte de una filosofía de aprendizaje continuo. La obsolescencia de las habilidades de las personas también puede evitarse (Fossum, Arvey, Paradise y Robbins, 1986):

- Proporcionándoles la oportunidad de intercambiar información e ideas.
- Asignándoles tareas retadoras al comienzo de su carrera profesional.
- Estableciendo tareas laborales que les reten y requieran el uso de sus habilidades.
- Fijando recompensas por conductas actualizadas (asistir a cursos).
- Permitiendo que asistan a conferencias, se suscriban a revistas profesionales o se matriculen en la universidad, o escuelas técnicas de negocios de forma gratuita o subvencionada.

4.6. Equilibrio trabajo-familia

El incremento del número de parejas en que trabajan ambos supone un reto para la empresa que debe considerar cuidadosamente el trato que da a los trabajadores preocupados tanto por las necesidades laborales como familiares. Es probable que los roles trabajo-familia estén enfrentados, ya que los trabajadores se ven obligados a representar varios papeles diferentes (padre, esposo, empleado) en distintos ambientes (hogar y lugar de trabajo). Las investigaciones indican que son las familias con dos profesionales, un solo padre o hijos menores de cinco años, las que tienen más probabilidad de experimentar con mayor intensidad los conflictos familia-trabajo (Lee, 1991). Muchos sentimientos de frustración laboral son consecuencia del conflicto trabajo-familia; un conflicto que también se relaciona con mayores riesgos de salud, reducción de la productividad, absentismo, y deficiente salud mental (Greenhaus y Beutell, 1995). Los conflictos trabajo-familia pueden afectar incluso a trabajadores solteros sin hijos. Todos los empleados tienen roles laborales y no laborales, y actividades que pueden entrar en conflicto con su trabajo.

Tipos de conflicto trabajo-familia

Se pueden identificar tres tipos básicos de conflicto trabajo-familia (Greenhaus y Beutell, 1995):

- a) *Conflicto basado en el tiempo*: Las necesidades del trabajo y de la familia interfieren entre sí. Por ejemplo, los empleos que requieren quedarse hasta tarde en la oficina, las horas extra o los viajes fuera de la ciudad chocan con las actividades familiares y los programas de ocio.
- b) *Conflicto basado en la tensión*: Resulta de la tensión derivada de los roles laborales y familiares. Por ejemplo, si un recién nacido priva de sueño a sus padres, tendrán dificultades para concentrarse en el trabajo.

- c) *Conflicto basado en el comportamiento*: La conducta de las personas en sus roles laborales no es apropiada a la de los no laborales. Por ejemplo, el trabajo de los directivos exige que sean lógicos, imparciales y autoritarios y, al mismo tiempo, se espera que sean cariñosos, emotivos y amables en sus relaciones familiares.

Políticas de la empresa para compatibilizar el trabajo y la familia

Muchas empresas están empezando a abordar estas cuestiones mediante el desarrollo de políticas diseñadas para reducir los posibles conflictos trabajo-familia. Estas políticas resaltan la comunicación de información realista sobre las exigencias de puestos y profesiones, la flexibilidad en el tiempo y lugar de desempeño del trabajo y los servicios de apoyo (programas de cuidado de niños y ancianos). La investigación señala que las políticas de la empresa para ayudar a los empleados a dirigir y gestionar estos conflictos, aumentan el rendimiento laboral, reducen los costes relacionados con los permisos por discapacidad y disminuyen la rotación y el absentismo (BNA, 1993).

Políticas de comunicación de información sobre el trabajo y la familia, y exigencias laborales

Los trabajadores deben tomar conciencia de las exigencias temporales y de la tensión relacionada con los puestos de trabajo dentro de la empresa. Esta información les ayuda a escoger carreras profesionales coherentes con la importancia que conceden al trabajo. Las personas también deben ser conscientes de las costumbres de la empresa sobre la familia y el trabajo (beneficios flexibles relacionados con responsabilidades dependientes, políticas sobre permisos).

Flexibilidad en condiciones y horarios laborales

Una buena manera de enfrentarse a los conflictos trabajo-familia es proporcionar a los empleados más flexibilidad en el tiempo (horarios laborales) y el lugar (condiciones laborales) en que debe desempeñarse el trabajo. Los conflictos trabajo-familia pueden disminuir si se incrementa el nivel de control de las personas sobre las exigencias laborales y familiares (Duxbury y Higgins, 1991).

La figura 8 presenta ejemplos de posibles condiciones y horarios laborales. Estas condiciones de trabajo proporcionan a los empleados más control sobre su horario laboral, les concede tiempo para atender las exigencias familiares (compras, gestiones, cuidado de los hijos) y evitar las dificultades de los desplazamientos al puesto de trabajo, y reducen la tensión y el absentismo. El trabajo en casa es más viable en profesiones administrativas, liberales, docentes, de negocios, de reparación y de servicios sociales. Las principales dificultades que presentan las condiciones y horarios laborales alternativos son los problemas de comunicación (los trabajadores pueden estar en diferentes lugares y con distintos horarios laborales), la falta de los suministros y el equipamiento necesarios y las interrupciones familiares (Pierce, Newstrom, Dunham y Barber, 1989).

El horario flexible permite la asistencia a cursos de reciclaje, así como atender a los hijos pequeños en sus entradas y salidas escolares. La semana intensiva de trabajo facili-

	Dónde	Cuándo
Tradicional	En el lugar de trabajo	5 días, 37,5 horas semanales
Flexible	En el lugar de trabajo	37,5 horas pero eligiendo hora de inicio y finalización del trabajo
Semana intensiva de trabajo	En el lugar de trabajo	4 días, 9,5 horas diarias
Trabajo temporal	En el lugar de trabajo	Trabajar en base a las necesidades
Trabajo compartido	En el lugar de trabajo	Compartir 5 días, 37,5 horas por semana, con otros trabajadores
Trabajo a tiempo parcial	En el lugar de trabajo	Menos de 8 horas diarias o 5 días a la semana
Trabajo a turnos	En el lugar de trabajo	Turnos rotatorios de mañana, tarde y noche
Trabajo en casa	En casa	Variable

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8
Horarios y condiciones laborales alternativos

ta los desplazamientos, bien por motivos familiares o profesionales como el perfeccionamiento a través de cursos de postgrado. Tanto el trabajo compartido como el trabajo a tiempo parcial facilitan el que, en determinadas épocas de la vida laboral como son la crianza de hijos, los años previos a la jubilación, etc., se pueda disponer de tiempo suficiente como para atender necesidades familiares o personales. El trabajo en casa o teletrabajo posibilita la flexibilidad horaria necesaria para atender los distintos requerimientos personales, familiares y sociales que la persona demande.

Servicios de apoyo

Las empresas pueden proporcionar tres servicios básicos de apoyo: mentalización de los directivos, cuidado de niños y cuidado de ancianos. A muchas personas les preocupa utilizar condiciones y horarios de trabajo flexibles, porque temen que los directivos piensen que no tienen interés por su profesión, les acusen de despreocuparse de sus responsabilidades laborales, no les proporcionen oportunidades de desarrollo o evalúen desfavorablemente su rendimiento. Las empresas deben formar a los directivos haciéndoles entender que no se debe castigar a los empleados por utilizar las políticas de trabajo-familia. Cuanto más empático sea el directivo (buena voluntad para tratar problemas relacionados con la familia), menores serán los conflictos trabajo-familia de los empleados (Rodgers y Rodgers, 1989).

Los servicios de asistencia infantil que suelen establecer las empresas, se centran en la ayuda para identificar recursos y planes de beneficios flexibles que permiten a los trabajadores desgravar estos gastos. Para satisfacer las necesidades de los trabajadores, los servicios de cuidado de niños deben ser flexibles; una madre soltera puede requerir más ayuda que una empleada casada que trabaja a tiempo parcial. Es posible que los trabajadores con

hijos pequeños quieran optar por permisos de maternidad/paternidad, trabajo a tiempo parcial o en casa. La escasez de cuidado infantil puede tener un fuerte impacto sobre los padres con bajos ingresos, ya que deben elegir entre trabajar o quedarse en casa con sus hijos.

Una inquietud en auge para muchos trabajadores es cómo cuidar de sus padres durante la vejez. El cuidado de personas ancianas crecerá en importancia en el futuro. La tensión de la atención a personas mayores provoca consecuencias similares a las de los padres con hijos: absentismo, interrupciones laborales y falta de concentración. El cuidado de ancianos puede requerir mayor dedicación que el de niños si la persona tiene una enfermedad degenerativa como el Alzheimer. Las empresas están empezando a ofrecer a sus empleados programas que costeen la atención a la tercera edad (enfermeras, atención familiar) (Lefkovich, 1992).

Una de las ideas más controvertidas para aliviar el conflicto trabajo-familia consiste en crear dos itinerarios profesionales distintos para las mujeres centradas en su profesión y las que intentan compaginarla con la familia (Schwartz, 1989). El embarazo y la responsabilidad del crecimiento de los niños, incrementan el coste de contratación de las mujeres respecto a los hombres. Para reducirlo, las empresas deberían considerar la posibilidad de establecer relaciones de empleo más flexibles con las mujeres que desean ejercer su profesión y atender a su familia al mismo tiempo. Implantar esta estrategia para aliviar el conflicto trabajo-familia, permitiría distinguir más fácilmente entre las dos categorías de mujeres. Las empleadas con profesión y familia deben disponer de servicios infantiles de calidad y de horarios laborales flexibles. Estas ventajas hacen que su sueldo sea menor que el de aquellas mujeres para las que su profesión es prioritaria. Las empresas también deben asegurar que a las mujeres centradas en su carrera se les concedan las mismas oportunidades de desarrollo y reconocimiento profesional que a los hombres.

Estas ideas también deberían aplicarse a los hombres. La cuestión principal es si las oportunidades de progreso de los trabajadores y las indemnizaciones deben diferir en función del tipo de negociación que exijan sobre el trabajo y la familia. Esta estrategia tiene varias consecuencias negativas; forzar a las mujeres (o a los hombres) a permanecer etiquetados como empleados que priorizan su profesión o que compaginan trabajo y familia, refuerza los estereotipos negativos relacionados con las obligaciones y la productividad de los empleados con familia. Etiquetar permanentemente a los trabajadores supone que el grado de conflicto trabajo-familia permanece constante durante toda su carrera; obligarles a seguir una trayectoria no apropiada implica que la empresa no utiliza efectivamente a sus trabajadores para obtener una ventaja competitiva. Por último, señalar que es probable que los trabajadores se resientan si tienen que identificar su trayectoria profesional basándose en su status familiar; las consecuencias serán insatisfacción y rotación. Proporcionar condiciones y horarios de trabajo alternativos y servicios de apoyo, es una estrategia de ayuda a los empleados para enfrentarse a los conflictos trabajo-familia, mucho más efectiva que etiquetarles en una trayectoria profesional predeterminada.

4.7. Pérdida del puesto de trabajo

Las reestructuraciones corporativas, las reducciones de plantilla, las fusiones y las adquisiciones hacen que muchos trabajadores productivos estén perdiendo sus puestos de trabajo. Durante las crisis económicas fuertes, los despidos pueden ayudar a la compañía

a sobrevivir; sin embargo, es posible que no se produzcan las reducciones de costes previstas, si la empresa se ve obligada a reemplazar a los trabajadores despedidos por especialistas más caros, incurre en gastos derivados de la necesidad de formar a los empleados que permanecen para cubrir el trabajo de los que han sido despedidos, y las unidades de negocio deciden reemplazar la destreza previamente proporcionada a los empleados, contratando nuevos trabajadores (Cascio, 1993).

Los despidos también pueden ser costosos. Las empresas que despiden trabajadores pueden sufrir disminución en los compromisos laborales, desconfianza en la gestión y dificultades para contratar nuevos empleados (Greenhalgh, Lawrence y Sutton, 1988). La pérdida del puesto de trabajo provoca tensión y trastornos en la vida del empleado despedido.

Las empresas deberían intentar evitar el despido; identificar las personas que resultan básicas para la marcha del negocio y proteger su empleo excepto en condiciones económicas muy duras. La forma de conseguirlo es a través de cambios en las estrategias de plantilla tales como el uso de «amortiguadores» (horas extra y contratación de trabajadores temporales durante cortos períodos de auge del negocio o especiales necesidades de los clientes) (Messmer, 1991); si las condiciones económicas se endurecen, la empresa puede reducir las horas extra y los contratos temporales sin sacrificar los puestos de los trabajadores fijos. Otra forma de evitar los despidos es contemplar la posibilidad de transferir a los empleados a otro puesto. Si los despidos son inevitables, las empresas deben proporcionar servicios de recolocación que ayuden a preparar a los empleados ante la pérdida del trabajo, reduciendo los posibles efectos negativos (Albizu, 1997; Brockner, 1992):

- Aviso previo y explicación del despido.
- Asesoramiento psicológico, financiero y profesional.
- Evaluación de habilidades e intereses.
- Servicios de búsqueda de empleo como confección de curriculum y formación para entrevistas.

Generalmente, las empresas dedican más recursos al despido de los empleados que han perdido su puesto que a los que permanecen; sin embargo, su éxito vendrá dado por la productividad de «los supervivientes». Las actividades y el rendimiento de las personas no despedidas están influidos por sus creencias respecto a la justicia del despido y los cambios en las condiciones de trabajo. Piensan que los ceses son justos si se les pregunta sobre cómo reducir costes para evitarlos y si las variables utilizadas para decidir (rendimiento, antigüedad) se aplican a todos los trabajadores. La empresa debe formar a los empleados que mantienen su puesto para que afronten el incremento de cargas y responsabilidades laborales derivadas de la consolidación y la pérdida del trabajo, proporcionándoles información realista sobre su futuro en la empresa.

4.8. Jubilación

El envejecimiento de la población laboral y la utilización de los programas de jubilación anticipada para reducir la fuerza de trabajo de las empresas, tiene dos importantes consecuencias: que las empresas establezcan los pasos a seguir al preparar al empleado para su jubilación y que los programas de jubilación anticipada no discriminen injustamente a los trabajadores de mayor edad.

Programas de prejubilación

Los programas de prejubilación ayudan a las personas a preparar su salida de la empresa. Les permite informarse sobre la vida de jubilado, planificar sus recursos financieros, de vivienda y sanitarios, y formar expectativas precisas sobre su retiro. El nivel de satisfacción de los empleados después de la jubilación depende de su salud, sus sentimientos hacia el trabajo y su optimismo. Si asisten a programas de prejubilación tendrán menos problemas financieros y psicológicos y experimentarán una mayor satisfacción. Los programas de prejubilación incluyen los siguientes temas (Peretti, 1996):

- Aspectos psicológicos del retiro, como desarrollo de actividades e intereses personales.
- Vivienda, incluyendo el transporte, el coste de vida y la cercanía de atención sanitaria.
- Salud durante la jubilación: nutrición y ejercicio.
- Programa financiero: seguros e inversiones.
- Beneficios de los planes de pensiones de la empresa y de la Seguridad Social.

Aunque los programas formales de prejubilación se destinan principalmente a los trabajadores que están considerando la jubilación, los que no están próximos a ella también deben prepararse para cuando llegue el momento. La planificación financiera y de seguros es necesaria para asegurar a los empleados un nivel de ingresos y una atención sanitaria durante la jubilación.

Programas de jubilación anticipada

Estos programas ofrecen a las personas beneficios por dejar la empresa. Suelen formar parte de la estrategia empresarial para reducir costes de mano de obra sin despedir a nadie (Monzón Graupera, 1997). Los beneficios, que incluyen una importante suma de dinero y un porcentaje del sueldo en función de los años trabajados, pueden resultar muy atractivos, especialmente para los empleados que han permanecido muchos años en la empresa. La selección de personas se basa en la edad y en la antigüedad. Los programas de jubilación anticipada tienen dos problemas fundamentales:

- Que se acojan a ellos empleados con gran experiencia, muy difíciles de reemplazar.
- Que los trabajadores de más edad piensen que son discriminatorios.

Para evitar costosos litigios, las empresas deben asegurarse de que estos programas forman parte de un plan de beneficios para el empleado; justifican las distinciones relativas a la edad cuando se escoge a los candidatos; y permiten a las personas elegir voluntariamente.

5. CONSIDERACIONES FINALES

El desarrollo profesional efectivo mejora la satisfacción de la persona y su autoestima, minimiza el estrés y fortalece la salud física y psicológica del trabajador. Este mismo desarrollo profesional individual beneficia a la organización porque los empleados se adaptan más rápidamente y mejor a las necesidades de cambio e innovación.

La carrera profesional tradicional es cada vez menos frecuente porque muchas empresas han transformado sus estructuras piramidales en estructuras laterales, en red o basadas en equipos. Si antes la escalera de la carrera profesional tenía una docena de peldaños, hoy sólo tiene cuatro o cinco. El resultado es que las personas dan respuesta a sus expectativas profesionales rotando por diferentes trabajos (como por un entramado más que por una escalera), dentro de la misma o de distintas organizaciones, y no sólo promocionando de manera ascendente a lo largo de la jerarquía organizativa.

Para incentivar el desarrollo profesional lateral, algunas organizaciones utilizan centros de evaluación para que sus trabajadores valoren la adecuación de sus capacidades y destrezas a la organización a la que pertenecen y aprendan a desarrollar las cualidades necesarias para la obtención de los objetivos propios y de la organización.

Las empresas deben favorecer la formación técnica que proporcione a los empleados habilidades que les permitan realizar una diversidad de tareas y posibiliten la rotación entre los diferentes puestos existentes y los nuevos que se puedan crear, al mismo tiempo que una formación más general que les permita conocer el funcionamiento del sistema, y asumir nuevas tareas que antes desarrollaban exclusivamente los supervisores y que pasan a ser responsabilidad de muchos.

El desarrollo profesional de las personas puede conseguir que los empleados se involucren en la empresa y generen ventajas competitivas que ayuden a ganar mercado o empezar en nuevos negocios.

La posibilidad de realizar una mayor variedad de tareas o desenvolverse en un mayor número de puestos de trabajo, a lo largo de su trayectoria profesional, puede ser una fuente de motivación del trabajador ya que se generan expectativas de futuro y porque, al estar formados en distintas habilidades, es posible que roten periódicamente en distintas funciones, lo cual reduce la alienación a la que se verían sometidos si tuvieran que realizar la misma tarea sencilla durante toda su vida laboral.

El fomento del desarrollo profesional exige la remuneración por competencias, de manera que se retribuya a las personas en función de las habilidades que poseen y que van adquiriendo a lo largo de su trayectoria profesional. Se deben distinguir tres grandes tipos de competencias: *horizontales* (aprendizaje de un mayor número de tareas en la empresa), *verticales* (aprendizaje de tareas relacionadas con la planificación, coordinación y formación), y *en profundidad* (aprendizaje más completo de un área en concreto).

Este sistema de compensación por competencias posibilita un conocimiento más global de la empresa, lo que contribuye al aumento de la motivación intrínseca. El mayor nivel salarial repercute en la reducción del absentismo y en el aumento de la productividad. Asimismo, atrae a trabajadores responsables y repele a los perezosos.

En un mundo que avanza a una velocidad escalofriante, las empresas parecen centrar su preocupación, externamente, en las acciones de la competencia y la evolución del entorno e, internamente, en la estructura de costes; sin ser conscientes, además, de que el arma más potente para obtener ventajas competitivas sostenibles a largo plazo es la fuerza laboral, sus propios empleados.

Para maximizar (explícitamente) la motivación, satisfacción y productividad de los trabajadores e (implícitamente) sus propios resultados, la empresa debe utilizar todos los recursos disponibles para evitar problemas e incertidumbres profesionales. El desarrollo de carrera es fundamental tanto para el empleado como para la empresa; por ello, ambas partes deben colaborar y responsabilizarse de su diseño, desarrollo y control.

Un buen sistema de planificación profesional basado en un modelo de desarrollo correcto, implantado adecuadamente y en el que empleados, directivos y empresa desempeñen correcta y activamente sus papeles, permitirá superar cualquier desafío personal, profesional o competitivo, haciendo frente a los duros problemas laborales que acechan a los trabajadores de hoy en día: falta de orientación, conflictos entre el empleo y la familia, estabilización, jubilación e incluso despido.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBIZU GALLASTEGUI, E.; LANDETA RODRÍGUEZ, J. (2001): *Dirección estratégica de los recursos humanos, teoría y práctica*, Pirámide, Madrid.
- ALBIZU GALLASTEGUI, E. (1997): *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*, Ariel Sociedad Económica, Barcelona.
- ARTHUR, M.B.; HALL, D.T.; LAWRENCE, B.S. (1989): *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, Nueva York.
- BLAKE, J.M. (1997): *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2.^a ed.
- BROCKNER, J. (1992): «Managing the Effects of Layoffs on Survivors», *California Management Review*, invierno, pp. 9-28.
- BUREAU OF NATIONAL AFFAIRS (1993): «Measuring Results: Cost-Benefit Analyses of Work and Family Programs», *Employee Relations Weekly*, BNA, Washington, D.C.
- CASCIO, W.F. (1993): «Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned?», *Academy of Management Executive*, núm. 1, pp. 95-104.
- DEWIRST, H.D. (1991): «Career Patterns: Mobility, Specialization, and Related Career Issues», *Contemporary Career Development Issues*, núm. 4, pp. 73-107.
- DRIVER, M.J. (1992): «Career Concepts: a New Approach to Career Research», en *Career Issues in Human Resource Management*, Prentice Hall, Nueva York, pp. 23-34.
- DUBIN, S.S. (1990): «Maintaining Competence through Updating», *Maintaining Professional Competence*, núm. 3, pp. 9-43.
- DUXBURY, L.E.; HIGGINS, C.A. (1991): «Gender Differences in Work-Family Conflict», *Journal of Applied Psychology*, núm. 76, pp. 60-74.
- ERNEST & YOUNG (1998): *Manual del director de recursos humanos*. Editado por Cinco Días, Madrid.
- FELDMAN, D.C. (1998): *Managing Careers in Organizations*, Scott-Foresman, Glenview.
- FELDMAN, D.C.; WEITZ, B.A. (1988): «Career Plateaus Reconsidered», *Journal of Management*, núm. 14, pp. 69-80.
- FERNÁNDEZ CAVEDA, (1997): *Manual del director de recursos humanos*, Ed. CISS, Madrid.
- FOSSUM, J.A.; ARVEY, R.D.; PARADISE, C.A.; ROBBINS, N.E. (1986): «Modeling the Skills Obsolescence Process: A Psychological/Economic Integration», *Academy of Management Review*, núm. 11, pp. 362-374.
- GIL, I.; RUIZ, L.; RUIZ, J. (1997): *La nueva dirección de personas en la empresa*, McGraw-Hill, Madrid.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.; BALKIN, D.; CARDY, R.L. (2001): *Gestión de recursos humanos*, Prentice-Hall, México, 3.^a ed.
- GREENHALGH, L.; LAWRENCE, A.T.; SUTTON, R.I. (1988): «Determinants of Workforce Reduction Strategies in Declining Organizations», *Academy of Management Review*, núm. 13, pp. 241-254.
- GREENHAUS, J.H. (1987): *Career Management*, The Dryden Press, Chicago.

- GREENHAUS, J.H.; BEUTELL, N. (1995): «Sources of Conflict between Work and Family Roles», *Academy of Management Review*, núm. 10, pp. 76-88.
- GROSSMAN, B.P.; BLITZER, R.S. (1992): «Choreographing Careers», *Training and Development*, enero, pp. 67-69.
- JAFFE, D.T.; SCOTT, C.D. (1991): «Career Development for Empowerment in a Changing Work World», *New Directions in Career Planning and the Workplace*, Consulting Psychologists Press, pp. 33-59.
- LEE, C. (1991): «Balancing Work and Family», *Training*, septiembre, pp. 23-28.
- LEFKOVICH, J.L. (1992): «Business Responds to Elder-Care Needs», *HR Magazine*, junio, pp. 103-108.
- LEIBOWITZ, Z.B.; FARREN, C.; KAYE, B.L. (1996): *Designing Career Development Systems*, Jossey-Bass, San Francisco.
- LEIBOWITZ, Z.B.; KAYE, B.L.; FARREN, C. (1992): «Multiple Career Paths», *Training and Development Journal*, octubre, pp. 31-35.
- LONDON, M.; MANE, E.M. (1997): *Career Management and Survival in the Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco.
- LOUIS, M.R.; POSNER, B.Z.; POWELL, G.H. (1993): «The Availability and Helpfulness of Socialization Practices», *Personnel Psychology*, núm. 36, pp. 857-866.
- MATÉ, J.L. (1999): «Perspectiva sobre la gestión de los conocimientos», *Economía Industrial*, núm. 326, pp. 51-61.
- MAYO, A.; LANK, E. (2000): *Las organizaciones que aprenden*, Gestión 2000, Barcelona.
- MESSMER, M. (1991): «Right Sizing Reshapes Staffing Strategies», *HR Magazine*, octubre, pp. 60-62.
- MINER, F.J. (1986): «Computer Applications in Career Development Planning», *Career Development in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 202-235.
- MONZÓN GRAUPERA, J.A. (1997): «La negociación en la empresa: entorno, filosofía, estrategias y técnicas», *Estudios Financieros*, núm. 166, pp. 89-184.
- MORRISON, R.F.; BRANTNER, T.M. (1992): «What Enhances or Inhibits Learning a New Job? A Basic Career Issue», *Journal of Applied Psychology*, núm. 77, pp. 926-940.
- MOSES, B.M.; CHAKINS, B.J. (1989): «The Manager as Career Counselor», *Training and Development Journal*, julio, pp. 60-65.
- NOE, R.A.; HOLLENBECK, J.R.; GERHART, B.; WRIGHT, P.M. (1994): *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, Irwin, Boston.
- OTTE, F.L.; HUTCHESON, P.G. (1992): *Helping Employees Manage Careers*, Prentice-Hall, Nueva York.
- PEIRÓ, J.M.^a (1995): *Psicología de la organización*, UNED, Madrid, 5.^a ed.
- PERETTI, J.M. (1996): *Todos DRH: un desafío para los responsables jerárquicos*. AEDIPE, diciembre.
- PIERCE, J.L.; NEWSTROM, J.W.; DUNHAM, R.B.; BARBER, P.E. (1989): *Alternative Work Schedules*, Allyn y Bacon, Boston.
- PINEDA, P. (1995): *Auditoría de la formación*, Gestión 2000, Madrid.
- PUCHOL, L. (1997): *Dirección y gestión de recursos humanos*, Díaz de Santos, Madrid, 3.^a ed.
- ROBBINS, S.P. (1998): *Fundamentos de comportamiento organizacional*, Prentice-Hall Hispanoamericana.
- RODGERS, F.S.; RODGERS, C. (1989): «Business and the Facts of Family Life», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 121-129.
- ROSEN, B.; JERDEE, T.H. (1998): «Managing Older Working Careers», *Research in Personnel and Human Resource Management*, núm 6, pp. 37-74.
- RUSSELL, J.E. (1991): «Career Development Interventions in Organizations», *Journal of Vocational Behavior*, núm. 38, pp. 237-287.

- SCHWARTZ, F.N. (1989): «Management Women and the New Facts of Family Life», *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 65-76.
- SHERMAN, S. (1993): «A Brave New Darwinian Workplace», *Fortune*, enero, núm. 25, pp. 50-56.
- SLAVENSKI, L. (1987): «Career Development: A Systems Approach», *Training and Development Journal*, febrero, pp. 56-60.
- SLOCUM, W.; CRON, W.L. (1995): «Job Attitudes and Performance during Three Career Stages», *Journal of Vocational Behavior*, núm. 26, pp. 126-145.
- VALLE, R. (1995): *La gestión estratégica de los recursos humanos*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington.
- WANOUS, J.P. (1990): *Organizational Entry*, Addison Wesley, Reading, Mass.
- WANOUS, J.P.; REICHERS, A.E.; MALIK, S.D.(1984): «Organizational Socialization and Group Development: Toward an Integrative Perspective», *Academy of Management Review*, núm. 9, pp. 670-683.
- ZAMORA, F. (1998): «La auditoría laboral y de recursos humanos», *Boletín Informativo del Ilustre Colegio Oficial de Graduados Sociales de Madrid*, núm. 26, mayo, pp. 19-20.