



EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES COMO VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESAS

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

- Resistencia profesional o grado en que las personas son capaces de hacer frente a los problemas que afectan a su trabajo.
- 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.
- 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. 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.

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:

a) 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.

b) 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.

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

ETAPAS DE DESARROLLO PROFESIONAL

a) 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 dieciséis 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.

c) 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. 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.

b) 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. 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.

d) 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 mayores 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.



CLAVES ESTRATÉGICAS DE 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. 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.

a) 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.

b) 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. 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 estabilización 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. Las personas pueden estancarse por diversas razones:

- 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

c)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.

d)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. 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), pronto 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.

e)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. 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. 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.

