

# El empleado, protagonista de su desarrollo profesional

**Los planes de carrera tratan de casar la oferta de puestos de una empresa con la demanda de perfiles internos. La gestión del desempeño es el sistema utilizado para conseguirlo.**

JUAN FAJARDO. Madrid

Sólo las empresas con estructuras muy piramidales y con un alto índice de rotación -como las consultoras y auditoras- tienen planes de carrera muy definidos para sus profesionales, aunque cada vez es menos habitual. El resto "tratamos de equilibrar las necesidades de negocio de la organización con los deseos, expectativas y con el potencial de los empleados", explica José Ángel Fernández, director de la Universidad Corporativa de Unión Fenosa (UCUF). "El plan de carrera es un concepto antiguo que pretendía decir al trabajador qué iba a hacer en unos años y que levantaba falsas expectativas. Sin embargo, tiene que ser un proceso que permita conocer los perfiles de que dispone la organización, formarlos y desarrollarlos para adelantarse a las necesidades que puedan surgir en el futuro", añade. El sistema tiene que ser dinámico y flexible. Según Blanca Gómez, directora de recursos humanos de Coca-Cola España, "es un proceso continuo y vivo que evoluciona en función de los cambios que experimenta el trabajador y el negocio para poder casar la oferta con la demanda". Con los planes de carrera, las empresas siempre tienen profesionales preparados, que se desarrollan y son más empleables.

## **Herramientas necesarias**

Tener descritos los perfiles de los puestos de la organización y gestionar el desempeño de los empleados son las herramientas de base necesarias para poder diseñar la carrera de un profesional. Después de fijar los objetivos, y de hacer un seguimiento y corrección a lo largo del año, llega el momento de la evaluación y de la entrevista de desempeño con el superior inmediato.

"Esta medición nos permite conocer muy bien al trabajador y en función de los resultados, fijar un plan de desarrollo y de formación en las áreas o habilidades que necesita mejorar", resalta Itziar Galdós, directora de recursos humanos de The Royal Bank of Scotland. "Respecto a la entrevista, el jefe debe dar feedback y gestionar las expectativas del profesional diciéndole donde está y qué podría llegar a hacer en la empresa a corto y largo plazo, aunque nunca se garantiza nada Su futuro es consecuencia de su desarrollo", añade.

Pero a la hora de gestionar la carrera, "el empleado tiene que ser el verdadero protagonista", resalta Gómez. "Su superior tiene que apoyarle en el proceso y actuar como su coach -entrenador- y desde mi departamento, facilitarle los recursos necesarios -evaluación, formación...- y las opciones de desarrollo -nuevos proyectos, puestos vacantes...-", añade. Para que el trabajador pueda participar en el diseño de su futuro, Coca-Cola España está implantando en el portal del empleado un sistema para que los profesionales consulten la descripción de los perfiles, los puestos vacantes y las herramientas necesarias para conocerse mejor.

A pesar de que algunas empresas sólo diseñan las carreras a los profesionales con más potencial, Galdós destaca que "se debería hacer lo mismo con el resto de la plantilla. Todos los profesionales no pueden llegar a ser jefes, pero la empresa tiene la obligación de ofrecerles un desarrollo para que sean mejores en su trabajo".

Cada vez más organizaciones ofrecen a sus empleados la posibilidad de moverse horizontalmente en la compañía. "Esto permite que conozcan mejor las diferentes líneas de negocio; hay personas que no quieren promocionar y tener más responsabilidad, pero sí quieren trabajar en proyectos diferentes", explica Gómez. Los planes de carrera, además de motivar, pueden ayudar a retener. "Para eso, la compañía tiene que anticiparse al empleado y evitar que se aburra y pierda interés", concluye Gómez.

## **Nadie en la compañía es insustituible**

Uno de los principales objetivos de gestionar los planes de carrera de los empleados es estar preparado ante cualquier cambio. Por ese motivo, algunas empresas preparan la sucesión de sus directivos para que "nadie en la compañía sea insustituible" señala Itziar Galdós, de The Royal Bank of Scotland. Los departamentos de recursos humanos identifican los perfiles con más potencial, les forman y desarrollan para que estén preparados cuando un mando deje su cargo para promocionar, jubilarse o abandonar la organización. Aunque el sistema es similar al que se utiliza con el resto de la plantilla, se suelen emplear también herramientas más complejas como la evaluación *feedback360*, el coaching, y se desarrollan las habilidades de gestión y de liderazgo."A través del programa *Star*, identificamos profesionales que puedan sustituir a los mandos y entran a formar parte del mapa de sustitución de ocupaciones clave", explica José Ángel Fernández, de Unión Fenosa. "Hay dos tipos de perfiles: a corto plazo, que suelen ser colaboradores cercanos al jefe, y a largo plazo, que pueden ser de cualquier parte de la organización", añade. Para gestionar los planes de carrera,"más que herramientas se necesita cultura de empresa; hay que demostrar interés por la evolución de los empleados", dice Blanca Gómez, de Coca-Cola España.

Publicado en Expansión y Empleo. 1 y 2 de mayo de 2004.