

MARÍA ISABEL MARTÍN ANDRÉS

*Licenciada en Psicología por la Universidad de Valencia*

ACCÉSIT PREMIO ESTUDIOS FINANCIEROS 1999

**Extracto:**

**E**L presente trabajo aborda la gestión del desarrollo profesional como una labor en la que el individuo juega un papel muy activo y la empresa se convierte en aliada. Se presenta una propuesta de desarrollo profesional dirigido desde la empresa y al mismo tiempo se tratan los aspectos a tener en cuenta por el individuo que desea autogestionar su desarrollo.

---

## *Sumario:*

---

- I. Introducción.
  
- II. El entorno laboral de nuestros días.
  
- III. Desarrollo de carreras.
  - 1. La gestión de carreras.
  - 2. La planificación de carreras.
  
- IV. El individuo como director de su carrera profesional.
  
- V. Programa de desarrollo profesional dirigido: una propuesta.
  
- VI. Plan de comunicación del programa de desarrollo.
  
- Bibliografía.

## I. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se reflejará la información que me hubiese gustado encontrar el día que mi superior me solicitó una propuesta de programa de desarrollo de carreras para la empresa a la que pertenezco. Confío en que su lectura sirva de referencia para aquellos profesionales que tengan la oportunidad de sugerir y poner en marcha algo similar.

Todos coincidimos en que una de las claves del éxito cada vez menos discutida en el entorno empresarial es la *inversión en las personas*.

A la hora de llevar a la práctica dicha inversión, nos encontramos con barreras no siempre fáciles de sortear y menos si pretendemos hacerlo sin una referencia o guía que favorezca el éxito de nuestro propósito.

Hagamos un repaso de algunas de las barreras que frustran el interés por ocuparse del desarrollo profesional/de carreras:

### DESDE LA PERSPECTIVA DE LA EMPRESA

---

«Nos dedicamos a formar a la gente y cuando los tenemos preparados se los lleva la competencia»

«Nuestros costes de plantilla son muy elevados, nos queda muy poco margen para invertir en temas de desarrollo profesional»

«¡No, si nosotros hacemos mucha formación!, pero la gente no está interesada en adquirir responsabilidades»

«En cuanto les "haces fijo", la dedicación que tenían se merma completamente»

---

**DESDE LA PERSPECTIVA DEL INDIVIDUO**

---

«¡No me dan la oportunidad!»

«¡Si no tienes enchufe te quedas como estás!»

«No puedo dejar mi trabajo para dedicarme a conseguir el tipo de trabajo que me gustaría realizar, necesito ganar dinero»

«Después del trabajo tengo otras responsabilidades que me restan tiempo para actualizarme»

«Mi pareja está mejor situada en el trabajo, y los dos no podemos invertir a la vez en nuestro desarrollo»

Barreras de este tipo pueden condicionar la *amplitud y grado* de esfuerzo que dediquemos en la **inversión en las personas** e incluso en nosotros mismos, pero no son un obstáculo como para *no invertir*.

La plantilla de una empresa la constituyen personas con intereses, actitudes, conocimientos, pericia, capacidades y circunstancias necesariamente distintas. Mientras que de unos puede esperarse un rendimiento a corto plazo, de otros se deberá ocupar para obtener un rendimiento a largo. Con lo cual quizá la respuesta está en gestionar el desarrollo profesional de forma más selectiva -invertir donde más «valor añadido» podamos lograr-.

Veamos esto desde la perspectiva del mercado financiero:

En los mercados financieros una «inversión» es un activo adquirido por un inversor con la idea de ganar dinero, bien sea por el rendimiento obtenido o por la subida de su precio. Cada inversión lleva aparejada un riesgo, unos rendimientos, un tipo de liquidez,... No es lo mismo invertir en acciones de empresas que en renta fija.

No se nos ocurre invertir en acciones de empresas el dinero que necesitaremos de aquí a medio año, pues puede suceder que en ese tramo de tiempo éstas bajen su valor y perdamos nuestro dinero. Entonces ¿dejaremos ese dinero bajo un ladrillo? ¡Pues no!, lo invertiremos en algo aunque nos dé poco.

De todos nuestros ahorros, el dinero que no vamos a necesitar a corto plazo lo invertimos en cosas (activos) que aunque tengan algo de riesgo, nos dan un mayor rendimiento. De esta forma el conjunto de nuestros ahorros estará invertido en *diferentes tipos de activos*.

Toda la colección de activos que un inversor posee se conoce como una «**cartera**» y la relación riesgo/rendimiento de un determinado activo se puede mitigar añadiendo activos con **diferentes características de riesgo/rendimiento** a la cartera total de activos.

Sirvan estas alusiones al mercado financiero como metáfora para introducirnos en el presente trabajo, donde se aborda el tema de desarrollo profesional/de carreras como algo que puede gestionar la empresa con una **amplitud y grado de esfuerzo** distinto según sea su posicionamiento. Por otro lado, trataremos el papel tan activo que deberá desempeñar el individuo para evitar que el día a día marchite los resultados de las acciones de desarrollo. **La empresa y el individuo** comparten la responsabilidad de lograr el éxito con su inversión en el desarrollo profesional/de carreras.

## II. EL ENTORNO LABORAL DE NUESTROS DÍAS

Hemos abandonado una etapa histórica en la que el contrato psicológico del trabajador se situaba en un entorno de pleno empleo, estabilidad, crecimiento y predictibilidad que estaba construido sobre recompensas económicas, inversión en formación y expectativas de avance a cambio de trabajo duro y lealtad.

Dicha etapa nos ha marcado nuestro esquema de pensamiento a la hora de contemplar el patrón y normas de comportamientos deseables en el mundo laboral. Sin embargo, las condiciones actuales no son las mismas. La planificación organizativa a largo plazo tiende a hacerse cada vez más difícil e inoperativa. Las empresas necesitan responder con agilidad a los cambios (tecnológicos, de mercado,...) cada vez más imprevistos y rápidos.

Esta situación de cambio nos origina continuas frustraciones por estar conviviendo con una situación para la cual nuestros esquemas de pensamiento quizás no evolucionen en todos los casos al mismo ritmo.

- Las empresas aluden a su impotencia a la hora de gestionar el desarrollo profesional de la plantilla por el riesgo de levantar expectativas entre los trabajadores no siempre fáciles de cumplir.
- Los trabajadores entienden que es la empresa la única que puede provocar su desarrollo profesional.

Dadas las circunstancias, en materia de desarrollo de carreras, lo más prudente es abandonar la perspectiva de dependencia total de la empresa y de cómo funcione ésta a la hora de potenciar nuestro desarrollo profesional. De otro lado, el empresario no se encuentra en condiciones de asegurar la promoción de **su plantilla**, cuando la competitividad del mercado y los constantes cambios en el entorno empresarial hacen que sobrevivir sea cada vez más difícil.

Hoy por hoy lo que la empresa necesita es:

1. Una plantilla flexible, polivalente y diversificada.
2. Poderosos instrumentos de retención y motivación que estimulen el compromiso de los empleados con la estrategia y cultura de la empresa.

El primer apartado debe asimilarlo el individuo de modo que incremente su apertura a los cambios y su disposición al aprendizaje continuo; y el segundo debe gestionarlo la empresa.

El individuo puede convertirse en un gestor de su propio desarrollo o dejar que los acontecimientos le den o le quiten oportunidades. Ser gestor de su autodesarrollo es una actividad que atenderá el individuo, pero preferiblemente contando con recursos que la empresa le facilite, y es ahí donde la empresa puede hacer una de sus mejores inversiones, en sus propios empleados. La responsabilidad del desarrollo recaerá fundamentalmente en el individuo, la empresa se convertirá en su aliado.

Algunos lectores reconocerán que con esto se está haciendo referencia a la *organización* que aprende por sí misma.

A continuación se explica, a grandes rasgos, las aportaciones que puede hacer la empresa y el individuo en el tema que estamos tratando. Más tarde abordaremos con detenimiento estas aportaciones.

### III. DESARROLLO DE CARRERAS

En la jerga de Gestión de Recursos Humanos, cuando hablamos de *desarrollo de carreras*, estamos incluyendo tanto a la *gestión de carreras* (conjunto de sistemas que responden a las necesidades de la empresa) y a la *planificación de carreras* (conjunto de actividades que componen las preocupaciones del individuo).

- La *gestión de carreras* comienza con la incorporación a la empresa y las orientaciones que uno recibe para realizar su trabajo. Se incluye también las evaluaciones del desempeño y/o del desarrollo que nos aporta una medida o referencia de cómo avanza cada empleado. Otros procesos que componen la gestión de carreras son:

a) La identificación y mantenimiento de los *senderos de carrera*.

- b) Los *movimientos de los empleados* en el seno de la empresa, que pueden seguir un curso o sendero de carrera de desarrollo o no, puede incluir el formar o no parte de determinados proyectos, movimientos horizontales o verticales.
  - c) El denominado *mentoring*, que no es más que el poner en contacto a un empleado con un *mentor* que favorezca el desarrollo profesional.
  - d) La *formación* en los aspectos esenciales del saber hacer de la empresa. Esta formación puede referirse al autoestudio, la formación en el aula o la formación en el puesto.
  - e) Los *planes de sucesión* que vigilan la buena ocupación de los puestos clave. Para ello es crucial el disponer de un inventario de competencias.
  - f) La *administración de recompensas* que potencie la motivación de los empleados.
- En la ***planificación de carreras*** el individuo realiza una serie de actividades que le facilitarán su autodesarrollo. Hablaríamos desde el propio compromiso del interesado en responsabilizarse de su desarrollo con la consiguiente reflexión de cuáles son sus fortalezas y debilidades que desea lograr en el terreno profesional, hasta la puesta en marcha de un plan de acción. Otras actividades que facilitarían la tarea serían:
    - a) El *asesoramiento* que puede proceder del departamento de Recursos Humanos de su empresa, de su jefe inmediato, de sus compañeros, de consultoras especializadas, de personas de fuera de la empresa,...
    - b) La *evaluación del propio desarrollo*. Lo cual puede lograrse solicitando *feedback* de otros, realizando un autoanálisis del desempeño y desarrollo, administrándose test psicotécnicos,.... Esta actividad es crucial para disponer de una imagen más realista de nuestras posibilidades.
    - c) Potenciar nuestra *formación* en función de las carencias que se vayan detectando en el terreno de las habilidades interpersonales, del desempeño del puesto, etc.
    - d) Incrementar nuestra *red de contactos*, no tanto en el sentido de cuánta gente conozco como en el de cuánta gente me conoce. Cabría incluso un plan de *márketing personal*.
    - e) El *acercamiento*, es decir, buscar todas las oportunidades que te acerquen al entorno de trabajo al que se aspira; ello favorece la socialización con el mismo (asistir a las reuniones o foros cuyos asistentes ya desempeñan los puestos a los que se desea acceder,...).

Lo importante es que se realice un análisis de las necesidades de desarrollo profesional dentro de la empresa, labor que los directivos y supervisores de la misma atienden desde su rol de directores de personas. El tipo de respuesta a las necesidades detectadas se acomodará a los recursos disponibles, las características culturales, el grado de urgencia,...

#### IV. EL INDIVIDUO COMO DIRECTOR DE SU CARRERA PROFESIONAL

«Ya no se concibe una carrera laboral como algo que implique una única profesión o una única empresa en la que trabajar a lo largo del recorrido vital. Importantes cambios económicos y tecnológicos actuales han configurado un nuevo patrón de comportamiento en la vida laboral» JACKSON (1996).

KANTER (1989) no sólo introdujo el término «empleabilidad» sino que además enfatiza la importancia de la habilidad y reputación en desarrollar una carrera.

¿Quién no se ha hecho el esbozo de qué pasos conviene dar para lograr una meta profesional?

Sin embargo, ¿qué referencias tenemos para que ese esbozo y las acciones que emprendamos sean realmente eficaces? Actuamos por intuición y por lo que hemos visto que le ha funcionado a otros. Eso sí, somos conscientes de cómo está el mercado laboral y el valor añadido de invertir en nuestra «empleabilidad».

¿Cómo responde la sociedad ante esto? La figura del «Formador Ocupacional» está cada vez más presente en algunas escuelas y ayuntamientos. Ya no se centra la atención meramente en lograr empleo para los ciudadanos, sino en enseñarnos a buscarlo.

Los cimientos de la Orientación Ocupacional se asientan en una buena identificación de lo que SCHEIN (1961) denominó «anclajes de carrera» y en una buena reflexión en torno a cómo se relacionan nuestros *valores* con la elección de nuestro recorrido profesional. Cuando conoces tus «anclajes de carrera» estás más capacitado para definir un recorrido profesional y para tomar decisiones que afecten a tu carrera.

Las personas difieren en sus talentos, motivos, o valores que inicialmente dominan sus autoconceptos y que dan sentido a su vida profesional. Conforme pasa el tiempo, una necesidad de congruencia provoca que se busque consistencia e integración entre los diferentes elementos de su autoconcepto. ¿Cómo se aprende esta consistencia? Entramos en el mundo laboral con muchas ambiciones, esperanzas, miedos e ilusiones, pero con relativa poca información válida de nosotros mismos, especialmente de nuestras competencias y talentos.

La madurez en nuestro autoconcepto no se producirá hasta que el individuo no tenga suficiente experiencia laboral que le permita identificar sus motivos, intereses, valores, talentos y competencias. El desarrollo de nuestro autoconocimiento nos puede llevar diez años. Si el individuo tiene mucha y variada experiencia, su autoconcepto se desarrollará más deprisa. Si tiene pocas oportunidades de trabajo en los comienzos de su vida laboral o pocas posibilidades de disponer de un *feedback* de su trabajo, puede llevarle mucho más tiempo.



El anclaje de carrera es el elemento del autoconcepto de un individuo que determinará el tipo de elecciones profesionales que realice a lo largo de su carrera profesional.

SCHEIN (1990) identificó ocho categorías de anclaje de carrera:

- *Competencia técnica/funcional*. La habilidad de aplicar y continuamente desarrollar sus habilidades en una materia en particular.
- *Competencia de director general*. La oportunidad de dirigir las contribuciones de otros para lograr unos resultados.
- *Autonomía / Independencia*. La constante libertad para controlar tus propias actividades.
- *Seguridad / Estabilidad*. La oportunidad de disponer de recursos financieros o seguridad en el empleo.
- *Creatividad emprendedora*. El reto de crear una empresa por ti mismo.
- *Servicio. Dedicación a una causa*. Capacidad para lograr algo de beneficio o que otros valoren.
- *Reto puro*. La oportunidad de lograr lo casi imposible.
- *Estilo de vida*. La armonía y equilibrio entre las prioridades personales, familiares y laborales.

Identificar en cuál de estas categorías se asientan las motivaciones, intereses y valores del individuo, facilita la toma de decisiones a lo largo de la vida laboral.

Un individuo que identifica cuál es el anclaje de carrera que le influye, advertirá que éste permanecerá con él a lo largo de su carrera. Es pues una forma de estructurar nuestra visión de nosotros mismos.

A continuación se incluyen otros apartados a tener en cuenta en la gestión de nuestra carrera:

Cuando pensamos en nuestro futuro hay que considerar las **necesidades** que nos van a ir apareciendo, éstas condicionarán nuestra satisfacción con el camino elegido.

Por un lado se trata de identificar los aspectos materiales que más te importará lograr o mantener en los próximos años: ingresos anuales, una segunda casa, reformar la vivienda actual, un determinado tipo de vida para los hijos... Por otro lado, es importante tener claro con qué *recursos* vamos

a tener que contar para poder conseguir estas cosas: mi capacitación para realizar un determinado tipo de trabajo, el apoyo que voy a tener en casa y en el trabajo para conseguir mis metas,... De todo ello lo más importante es determinar:

*¿Qué necesito para sentir que tengo éxito?*

*¿Qué necesito para sentirme bien conmigo mismo/a?*

Algunas respuestas serían dinero, reconocimiento social, ingresos para mantener a mi familia, tiempo para mi mismo/a, una pareja que me haga feliz...

Otro terreno a revisar es el de las **cosas que nos interesan**. Las experiencias que nos hacen sentir bien: trabajar para mi mismo/a, vivir/trabajar en mi tierra natal o cerca de mi familia, participar en actividades sociales, implicarme en acciones sociales con un fin altruista, disfrutar de actividades al aire libre, practicar mi deporte favorito, escuchar buena música,... Éste no es un apartado a desdeñar dado que nuestra vida laboral en ocasiones se cruza con aspectos que perjudican el disfrute de las cosas que nos interesan, y no siempre estamos dispuestos a sacrificarlos.

Nuestro estilo personal de hacer las cosas y afrontar la vida, nuestra **personalidad**, nos ayuda en unas ocasiones y en unos contextos y no tanto en otros, puesto que nadie es perfecto. Conocerse algo más en este terreno es importante para poner esfuerzos de mejora donde más lo precisemos. No menos importante es el conocer nuestras **competencias** (habilidades, destrezas, conocimientos) actuales, así como el nivel que deseamos adquirir. Existen en el mercado cantidades importantes de cuestionarios y sistemas de identificación de las cualidades intelectuales y de personalidad de un individuo. A esto se le añadirá una búsqueda de información sobre nosotros mismos a través de las personas que más cerca tenemos: familiares, amigos, jefe inmediato...

La gente con una visión clara de sus **objetivos vitales** tiene más posibilidades de lograr sus objetivos que aquellos que no los tienen. Un objetivo bien establecido permite definir y medir el éxito. Así pues, trataremos de determinar qué es lo que realmente queremos, teniendo en cuenta si lo podremos lograr y tener identificada la forma de saber si lo hemos logrado. Cuando uno confirma su objetivo, hace que su subconsciente creativo aproveche las oportunidades para acercarse cada vez más a él.

Dentro de nuestros objetivos vitales aparecerán **objetivos de carrera**. Un análisis realista de las inversiones que puede que tengamos que hacer para lograr nuestros objetivos de carrera nos ayudará a sopesar las ventajas o desventajas de nuestras opciones.

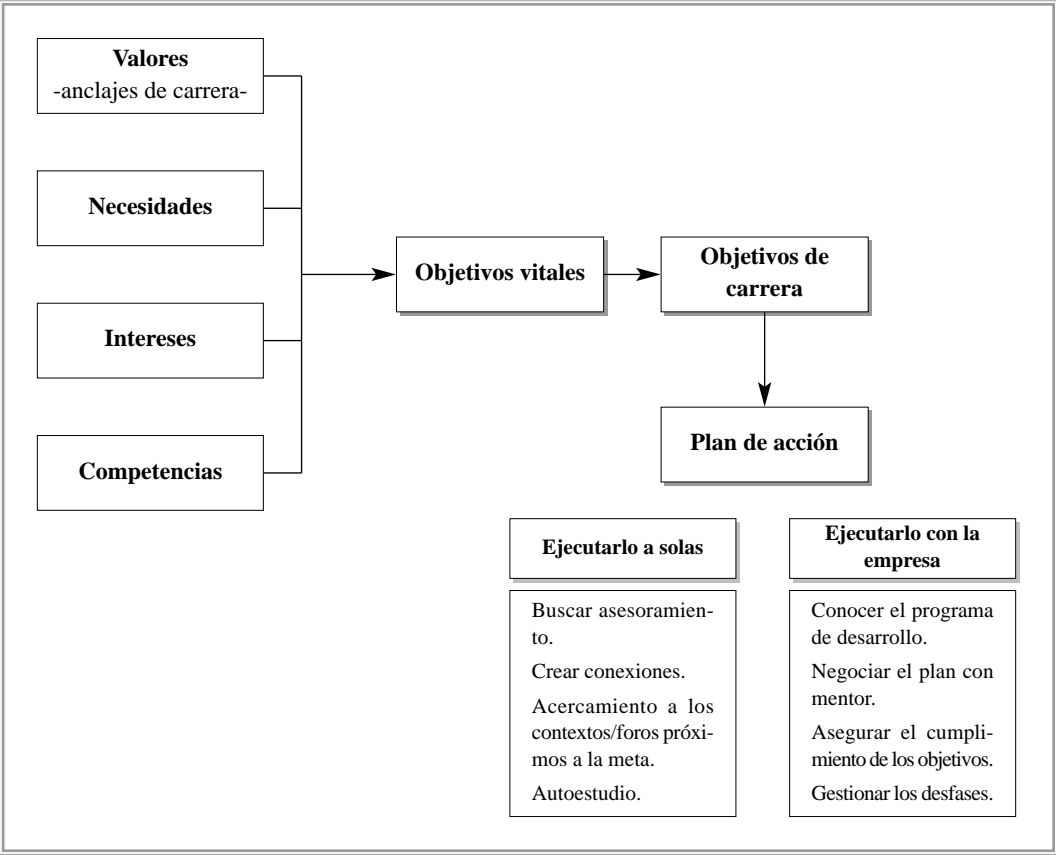
Así pues conviene contemplar aspectos como:

- *¿Qué frustraciones sentimos por no alcanzar algunas de nuestras necesidades en nuestro trabajo actual o con las ambiciones de carrera que tenemos en estos momentos,*

- *Qué hacemos para satisfacerlas,*
- *Cuán importante son para nosotros, cuándo esperamos satisfacer dichas necesidades, cómo podremos satisfacerlas,*
- *En qué grado deseamos interferir en los intereses y deseos de nuestra familia,*
- *Cuántas horas a la semana dedicaremos al trabajo,*
- *Cuánto tenemos que trabajar para lograr nuestros objetivos,*
- *¿Estamos dispuestos a replantearnos de nuevo los objetivos definidos en un principio...?*

A continuación, se presenta un esquema del individuo como director de su desarrollo profesional que recoge los apartados que hasta aquí se han explicado:

**EL INDIVIDUO COMO DIRECTOR DE SU DESARROLLO PROFESIONAL**



Considerando todos los aspectos tratados hasta aquí estaremos preparados para definir un plan de acción incluyendo en él elementos de chequeo de los avances logrados. **Este plan de acción lo ejecutaremos de distinta forma si tenemos el apoyo de la empresa que si lo hacemos a solas.**

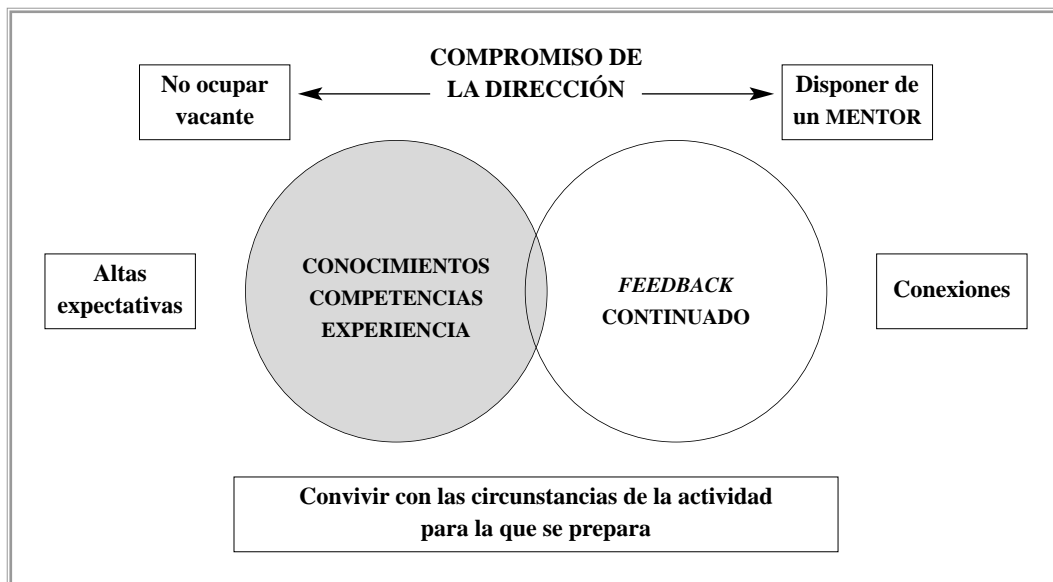
En nuestra planificación del desarrollo estableceremos nuestros objetivos de carrera y de cada uno de ellos identificaremos qué aspectos deseamos mejorar/desarrollar.

## V. PROGRAMA DE DESARROLLO PROFESIONAL DIRIGIDO: UNA PROPUESTA

En este apartado se presenta una propuesta de desarrollo de carrera desde la posición de la empresa. En ella se incluyen aquellos aspectos que benefician un programa de desarrollo, sin embargo, no implica que todos ellos necesariamente deban coexistir.

En la figura que se incluye a continuación se reflejan los aspectos de fondo más esenciales del programa propuesto:

### PROGRAMA DE DESARROLLO PROFESIONAL DIRIGIDO



Este programa no tendrá ninguna efectividad si no logramos un *compromiso por parte de la Dirección*.

¿Cómo lograr este compromiso? Todos sabemos que la Dirección no suele rechazar propuestas que contemplan, entre otras cosas: las circunstancias de la empresa, sus recursos, su cultura y el tipo de prioridades a la hora de tomar decisiones. No olvidemos, sin embargo, tener en cuenta el protocolo/ritual a seguir y a quiénes le presentaremos la propuesta. Tener en cuenta estos aspectos supone tener un buen conocimiento de la empresa, sin éste cualquier propuesta será desacertada.

En el primer programa de desarrollo que implantemos se incluirá un número reducido de empleados en desarrollo (en adelante «aprendices»), ello nos permitirá tener más control sobre los distintos elementos y por lo tanto nos garantizaremos el éxito.

El objetivo del programa será tener preparadas a X personas para desempeñar un puesto en el que la empresa desea incrementar el número de personas con alta cualificación.

Definiremos qué mejoras apreciaremos en los aprendices una vez el programa quede concluido. Es decir, identificaremos con anticipación cómo medir nuestro éxito.

Aquellas personas que desempeñan o han desempeñado con éxito el puesto objetivo serán de gran ayuda en este camino. ¿De qué forma? Ellas nos identificarán:

- *Qué habilidades, destrezas, conocimientos les han sido de mayor utilidad,*
- *Con qué tipo de experiencias lograron adquirirlas,*
- *Qué dificultades suelen aparecer,*
- *Qué tiempo se requiere para el desarrollo de cada pericia,*
- *En qué orden se puede colocar cada experiencia de desarrollo,*
- *Qué recursos formativos son los más convenientes (autoestudio, seminarios presenciales, aprendizaje en el puesto,...).*

Con toda esta información definiremos el «sendero de carrera» que no es otra cosa que el conjunto de etapas a superar para lograr el objetivo de carrera.

Al aprendiz le daremos información lo más concreta posible de qué cosas debe saber hacer, qué cosas debe conocer y qué tipo de desenvolvimiento esperamos de él/ella en cada una de las etapas del «sendero de carrera». Esta información la completará con la ayuda de su **mentor** (más adelante introduciremos esta figura).

A lo largo del proceso, le daremos *feedback* de sus avances a través de las evaluaciones de desarrollo que realice el que más cerca esté de él, su jefe inmediato, su tutor.

Además de atender las responsabilidades del puesto que ocupa en condiciones normales, el aprendiz se verá envuelto, esporádicamente, en actividades no propias de su puesto que le permitan acelerar su desarrollo. Éstas son las experiencias que se habrán predeterminado con la ayuda de los ocupantes con éxito del puesto objetivo. El aprendiz habrá negociado con el mentor cuáles, cómo, cuándo y en qué orden llevarlas a cabo.

En esos saltos esporádicos de contexto de trabajo tendrá un tutor (normalmente el jefe inmediato) que le facilite el camino y que también le dará *feedback* de sus avances. Si el aprendiz ocupa una vacante, sus salidas esporádicas del puesto habitual tendrán ciertas repercusiones. Si se puede lograr, trataremos que el aprendiz *no ocupe vacante*, y si no, pondremos los medios para que sus ausencias no sean un problema.

Asistir a reuniones o foros habituales para las personas que ocupan el puesto objetivo le permitirá visualizar modelos de comportamiento que le servirán de referencia (aprendizaje vicario).

Ampliar la red de *conexiones* del aprendiz le será de utilidad para saber a quién recurrir para ampliar información o solicitar ayuda en un momento dado y, por otro lado, cuánta más gente le conozca más posibilidades tendrá de que aprecien sus cualidades, valoren sus aportaciones a la empresa y en consecuencia alcance con mayor celeridad el puesto objetivo.

Estar incorporado en un programa de desarrollo no implica que el puesto objetivo esté *garantizado*, esto es una premisa que debe quedar muy clara para el aprendiz. A lo largo del proceso, el aprendiz puede advertir que no es lo que estaba buscando, sus condicionantes personales pueden variar, la empresa puede advertir que el aprendiz elegido no es el más adecuado o por razones coyunturales la empresa puede precisar revisar el programa.

Los criterios de entrada en el programa, como los de salida, deben estar claros desde el principio, no sólo para los que se incorporan al mismo sino para el resto de la plantilla. De otra forma podría suceder que se boicoteara el programa.

Los aprendices deben conocer lo mucho que esperamos de ellos, lo convencidos que estamos de que lo van a conseguir y que ante cualquier desviación de la ruta, acudiremos a facilitar su camino. Esto es bien cierto puesto que su éxito/fracaso condicionará el nuestro. Esto crea un círculo vicioso que conforma lo que se conoce como la «profecía autocumplida». BANDURA (1977) define la expectativa de eficacia como «la convicción de que uno puede llevar a cabo exitosamente la conducta necesaria para producir los resultados». Otros autores señalan la importancia que para el cambio o inicio de una conducta tienen las expectativas de resultados. BANDURA distingue entre ambos tipos de expectativas señalando que son conceptualmente distintas. Para este autor, las expectativas de resultado serían: «La estimación que hace una persona de que una conducta dada le conducirá a ciertos resultados».

Por tanto reforzar la percepción de autoeficacia y hacer consciente al aprendiz de qué cosas hay que hacer para obtener resultados son acciones que beneficiarán el desarrollo.

Los protagonistas esenciales de este programa de desarrollo serán básicamente:

1. El aprendiz.
2. El mentor.
3. El coordinador.
4. El tutor.

A continuación nos detendremos a visualizar las características y responsabilidades de estos roles dentro del programa:

## **EL APRENDIZ**

**MISIÓN:** lograr un avance sustancial en su desarrollo profesional.

**CARACTERÍSTICAS:**

Sería deseable que los empleados que se incorporen al programa de desarrollo profesional «dirigido» reúnan las siguientes características:

- Informes destacados obtenidos por distintas vías por parte de sus superiores a lo largo de los últimos tres años. Si se trata de empleados recién incorporados, deberán superar las pruebas que definamos para identificar un alto potencial. (Es aconsejable que la dirección participe en algún grado en el proceso de selección).
- Interés por ocuparse de su desarrollo profesional sin desatender sus responsabilidades actuales.
- Actitud positiva hacia los continuos procesos de medición para identificar los potenciales avances.

**RESPONSABILIDADES:**

1. Tener identificada aquella información que permita determinar el punto de partida: nivel de conocimientos, experiencias, análisis de competencias y análisis de personalidad. Quizás su jefe inmediato y/o el coordinador le pueden ayudar en esta tarea.
2. Identificar sus necesidades de desarrollo y establecer una propuesta de objetivos de desarrollo para tratar en la negociación con el mentor.

3. Formular su propuesta del plan de acción para alcanzar los objetivos a presentar en la negociación con el mentor.
4. Negociar con el mentor los objetivos de desarrollo así como la forma de lograrlos y el plan de acción.
5. Elaborar un documento con los acuerdos alcanzados con el mentor, indicando los resultados esperados, el tiempo que va a dedicar, los recursos requeridos y los momentos en que se recogerán evaluaciones para chequear avances en el plan de desarrollo. Este documento lo entregará al mentor para que éste lo haga llegar al coordinador.
6. Realizar los encuentros con el mentor en función del acuerdo alcanzado en la negociación.
7. Obtener evaluaciones de los respectivos avances entregándoselas al mentor y al coordinador.
8. Contactar periódicamente con el coordinador a lo largo del plan de desarrollo para revisar avances.
9. Ser evaluado por el mentor al final del plan de desarrollo.

A continuación describimos aspectos relevantes a tener en cuenta en el proceso de negociación que realizarán aprendiz y mentor:

#### NEGOCIACIÓN:

Una vez se han identificado las parejas de mentor y aprendiz y éstos han asistido a la sesión de orientación, ambos deberán negociar un acuerdo. El éxito del programa de desarrollo está ligado en gran medida a lo claro y razonable que sea el acuerdo. Muchos de los aspectos que desvirtúan la relación entre el mentor y el aprendiz pueden evitarse con una discusión franca en los comienzos.

Tanto en el diseño de los objetivos de desarrollo como en el modo de alcanzarlos se evitará, en lo posible, provocar un menoscabo en el centro/puesto de trabajo habitual del aprendiz.

Con la negociación, deberá quedar definido:

1. Las habilidades (no sólo relativas a los aspectos técnicos, sino también referidas a las características personales) y experiencias que el aprendiz se compromete a desarrollar.
2. Cómo se llevará a término el programa de desarrollo: recursos a utilizar, compañeros y contactos de la empresa a implicar, plazos para realizar las actividades que se definan, tiempo a ocupar con el mentor...
3. La duración aproximada del programa de desarrollo.
4. Los modos de conocer los correspondientes avances.



Por otro lado, se abordará la posibilidad para cada una de las partes de interrumpir la relación por cualquier razón, sin obligación de manifestar las razones. La parte interesada en interrumpir la relación únicamente tendrá que hacérselo saber al coordinador. El coordinador buscará un sustituto, si procede.

## MENTOR

**MISIÓN:** conseguir el crecimiento profesional acordado con el aprendiz que le ha sido asignado. Sirviéndose de todos los recursos que la empresa pone a su alcance (coordinador, tutor, herramientas,...).

### CARACTERÍSTICAS DEL MENTOR:

Será un empleado *senior*, preferentemente ubicado en el equipo directivo.

Poseer buenas habilidades interpersonales.

Buen conocimiento del funcionamiento de la empresa.

Con una visión clara de la situación de la empresa y de los objetivos que persigue a largo plazo.

Con un fácil acceso a los canales formales e informales de la empresa: el tener una red de conexiones amplia permitirá que su aprendiz acceda a más recursos de los habituales.

Habilidades de dirección ejemplares: planificar desarrollo, valorar desempeño, dar *feedback*, ser un modelo, delegar.

Con cualidades suficientes como para ser un modelo de referencia a imitar.

Con disposición para ocuparse del crecimiento de alguien y de compartir experiencias personales relevantes para las necesidades del aprendiz.

### RESPONSABILIDADES DEL MENTOR:

1. El mentor, además de actuar como modelo, invitará al aprendiz a presenciar actividades propias de su agenda que podrían darle valor añadido a su desarrollo.
2. Funcionar como observador cuando el aprendiz realiza algunas tareas o actividades. En este caso, normalmente se programará un espacio de tiempo para aportar *feedback*.
3. Actuar como un entrenador dándole un modelo de referencia, demostrándole como realizarlo y dándole la oportunidad de hacerlo al aprendiz.

4. Fijarle objetivos retadores, proporcionándole la oportunidad al aprendiz de probarse a sí mismo en situaciones arriesgadas y que siga su propio ritmo.
5. Negociar con el aprendiz el modo de llevar a cabo la relación entre ambos: objetivos de desarrollo, cuándo y cómo tendrán lugar los contactos entre ambos, etc.
6. Enviar al coordinador el informe de los acuerdos alcanzados que elaborará el aprendiz.
7. Mantener una comunicación abierta con el coordinador.
8. Localizar tutores apropiados que completen el entrenamiento del aprendiz. Indicará al coordinador qué tipo de experiencias de desarrollo deben potenciarse en el aprendiz. Solicitará al coordinador una referencia sobre tutores disponibles.
9. Realizar una valoración global, junto con el coordinador, del nivel de logro del programa de desarrollo.

Como tareas más concretas a añadir a estas responsabilidades se pueden citar las siguientes:

- Compartir ideas, proveer *feedback*,
- Sugerir estrategias para cubrir los objetivos de trabajo,
- Reducir aquellos riesgos que sean innecesarios y que puedan amenazar la profesionalidad del aprendiz,
- Proporcionarle asignaciones retadoras,
- Servir de modelo de actitudes, valores y comportamientos apropiados para el/la aprendiz,
- Comprometerse en dar un apoyo que potencie su integración en la empresa,
- Ampliar la red de contactos profesionales del aprendiz,
- Proporcionar al aprendiz un ambiente en el que éste pueda hablar abiertamente sobre ansiedades, temores y expectativas, y
- Favorecer un clima de comunicación abierto.

#### ASPECTOS OPERATIVOS DE LA RELACIÓN CON EL APRENDIZ:

El mentor recibirá, vía aprendiz, las respectivas evaluaciones que realice cada uno de sus tutores. Con dicha información y la que extraiga de las sucesivas entrevistas, realizará una evaluación global al finalizar el programa de desarrollo, dicha evaluación la cotejará con el coordinador.

## COORDINADOR

**MISIÓN:** asegurarse de que el programa funciona adecuadamente, tratando de conjugar las necesidades del mentor, aprendiz y la Entidad.

Para que un programa de desarrollo profesional «dirigido» funcione de forma eficiente, normalmente requiere que exista un coordinador **por cada 20 empleados**.

### CARACTERÍSTICAS DEL COORDINADOR:

Poseer un conocimiento actualizado de los planes de acción y necesidades de la empresa.

Estar bien informado de las normas y políticas de funcionamiento de RR.HH.

Saber utilizar los conocimientos que tiene de la empresa (aspectos relacionados con la estructura formal e informal, las relaciones de influencia, fuerzas de poder, cultura,...).

Poder identificar el tipo de competencias y experiencias que demanda un puesto a partir del análisis del contenido del mismo y sus tareas.

Tener formación y experiencia en la administración e interpretación de las herramientas de diagnóstico y evaluación a utilizar.

### RESPONSABILIDADES DEL COORDINADOR:

1. *Ocuparse de que exista siempre un fondo de mentores:* se trata de disponer de una lista de mentores lo suficientemente amplia como para poder ir asignando a cada aprendiz que se incorpore. En los casos en que el mentor o el/la aprendiz lo soliciten se realizará un cambio de emparejamiento.
2. *Facilitar la identificación de objetivos de desarrollo:* revisar periódicamente los contenidos de los objetivos sobre experiencias de desarrollo de potenciales aprendices.
3. *Indicar el nivel de partida en conocimientos, experiencia y competencias /características personales de cada aprendiz.* Contar para ello con la autovaloración del aprendiz y la evaluación del superior en cada una de dichas materias.
4. *Facilitar el acuerdo, si así se lo solicitan, en la negociación de objetivos de desarrollo entre el mentor y el aprendiz.*

5. *Ocuparse de la orientación de los mentores y los aprendices con respecto a los roles a adoptar en su relación.* Clarificar las expectativas de cada componente. (Esta responsabilidad tiene una gran importancia dentro del programa, dado que influirá positiva o negativamente en el desarrollo del mismo). Realizar un seminario de orientación para mentores y otro para aprendices es lo más aconsejable. A continuación citamos los pasos a seguir:
  - La Dirección contacta con el candidato a mentor para explicarle el proceso general e invitarle a ocuparse de la labor de mentor de algún aprendiz.
  - El coordinador se reúne con los potenciales mentores que se le asignen para describirles el programa completo, valorar el compromiso y obtener referencias para poder realizar un buen emparejamiento. (Reunión cara a cara y sesión de orientación para todos los mentores).
  - Se reúne con el mentor para darle información sobre el aprendiz y entregarle las herramientas e información disponibles para atender el desarrollo del aprendiz.
  - Realiza una sesión de orientación para los aprendices.
  - Informa a cada aprendiz sobre el mentor que se le ha asignado.
  - El mentor y el aprendiz contactarán siempre con el mismo coordinador.
6. *Potenciar las relaciones de los aprendices entre sí.* Generar cauces de conexión y actividades que les lleve a implicarse en un objetivo común, compartir experiencias de éxito o fracaso y ayudarse mutuamente.
7. *Revisar los correspondientes avances de cada aprendiz.* Evaluar la eficacia del programa. Realizar entrevistas periódicas. Por cada aprendiz se elaborará una ficha en la que se plasme la evolución en el programa.
8. *Identificar y dar respuesta a los problemas/necesidades que surjan en el programa de desarrollo previsto para cada aprendiz.*
9. *Aconsejar y coordinar los posibles cambios en el programa de desarrollo previsto tanto sobre el contenido y sus objetivos, como la posible continuidad de los aprendices, mentores y tutores en el mismo.*
10. *Homogeneizar el tipo de relación y el nivel de compromiso de los mentores con los aprendices.*
11. *Potenciar la visibilidad de los aprendices con éxito dentro de la empresa, de modo que se cuente con ellos para temas de relevancia.*
12. *Gestionar la disponibilidad de los tutores.* Hay ocasiones en las que aunque el tutor tenga interés en adiestrar al aprendiz, las circunstancias de trabajo no son favorables. Una solución podría ser variar temporalmente al tutor.

13. *Realizar una valoración global, junto con el mentor, del nivel de logro del programa de desarrollo.*

## EL TUTOR

MISIÓN: facilitar el proceso de desarrollo del aprendiz durante la estancia en su centro/lugar de trabajo.

CARACTERÍSTICAS:

Se trata del jefe inmediato del centro/lugar donde, durante un plazo predeterminado, estará el aprendiz para lograr una parcela de sus objetivos de desarrollo.

RESPONSABILIDADES:

1. Mantenerse informado sobre las características del programa de desarrollo del aprendiz que va a recibir. Esta información la recibirá en una reunión prevista para ello.
2. Asesorar al aprendiz sobre el modo de alcanzar los objetivos de desarrollo que tiene previstos alcanzar en su centro/lugar de trabajo.
3. Hacer saber y facilitar al aprendiz la mejor forma de aprovechar los recursos disponibles en el centro/lugar de trabajo para el logro de sus objetivos de desarrollo.
4. Evaluar el grado de consecución de los objetivos de desarrollo.
5. Entregar al aprendiz los resultados de la evaluación.
6. Advertir al coordinador de posibles dificultades que puedan impedir el cumplimiento del plan previsto.

## VI. PLAN DE COMUNICACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO

Los aprendices irán desempeñando distintas funciones según la etapa de desarrollo que estén superando y en cada una de ellas tendrán contacto con una diversidad de compañeros; con lo cual, que la empresa camufle o no transmita a la plantilla las características del programa y su razón de ser es una decisión que hay que valorar.

El canal a utilizar será distinto en cada empresa: comunicación a través de la línea, la revista interna, las reuniones...

En el plan de comunicación puede hablarse de las ventajas del programa para la empresa, el aprendiz, el mentor:

***Ventajas para la empresa*** (a través del programa):

Asegura el «saber hacer» de la empresa.

Asegura la sucesión.

Dispone de una formación más eficiente.

Transmite cultura.

Establece un sistema de recompensas.

Crea redes de desarrollo dentro de la misma.

Retiene a sus empleados.

***Ventajas para el aprendiz***

Aprende con mayor rapidez.

Reduce errores, lo cual incrementa su seguridad.

Conoce más la empresa.

Interviene y tiene más confianza en su proceso de carrera.

Se siente más valorado.

Incrementa su flexibilidad a los cambios.

Se fideliza.

***Ventajas para el mentor***

Es un reconocimiento de su cualificación.

Se beneficia su autoestima.

Amplía su experiencia.

Participa en los objetivos de la empresa.

El aprendiz lo ve como modelo.

Profundiza en sus conocimientos.

Cambia de actividad.

La figura del mentor hay que reforzarla. Se citan a continuación algunas ideas de modos de recompensar su participación en un programa de este tipo:

- Recompensa económica/en especie.
- Conocimiento público (revista de empresa).
- Posibilidad de reunirse con el Director General/Presidente.
- Involucrarlo en algún proyecto relevante para la empresa.
- Hacerlo constar en su evaluación del desempeño.
- *Feedback* público en la acogida de aprendices.
- Entrega de un objeto representativo de los mentores.
- Elaborar una «orla» de fotografías de mentores y aprendices.
- Etcétera.

Y no perdamos de vista cuáles son los «*CABALLEROS*» y «*DRAGONES*» del programa (es decir, los elementos que tendremos a favor y en contra), si deseamos velar por su existencia.

En definitiva, tanto el lanzamiento como su mantenimiento hay que estudiarlo en el plan de comunicación del programa.

Aquí termina este trabajo con la expectativa de aportar al lector una visión más de la puesta en práctica del aprendizaje dirigido y del desarrollo profesional.

**BIBLIOGRAFÍA**

- BANDURA, A. «Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change». *Psychological Review*, 1977, 2, 191-215.
- CHARLES JACKSON «Managing and Developing a Boundaryless Career: Lessons from Dance and Drama». *European Journal of work and organizational psychology*, 1996, 5, 617-628.
- Edgar H. SCHEIN «Career anchors» *1990 University Associates Inc.*
- FELDMAN, Daniel C., *Managing careers in organizations*, 1988 Scott, Foresman and Company.
- «El plan de márketing personal» Biblioteca de manuales prácticos de márketing. (1989) Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- KANTER, R.M. (1989) *When giants learn to dance*. London. Unwin.
- Margo MURRAY with Marna A. OWEN, *Beyond the myths and magic of mentoring* (1991). Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Robert F. MORRISON and Jerome ADAMS *Contemporary career development issues* (1991). Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Hillsdale, New Jersey.
- Peter HERRIOT & Rob STCKLAND «Career Management: The issue of the Millennium» *European Journal of work and organizational psychology*, 1996, 5, 465-470.
- ZANDY, B. LEIBOWITZ, CAELA FARREN and Beverly L. KAYE «Designing career development systems» *1989 Jossey-Bass Publishers.*