

## Paradojas de la globalización del desarrollo de carrera

La preocupación que tienen las empresas multinacionales por contratar y retener jóvenes profesionales con alto potencial (JAPs) en todo el mundo, llevó a un grupo de ellas a realizar una amplia investigación para entender las aspiraciones de carrera y conocer las experiencias de trabajo de ese particular segmento de empleados.

En este estudio, llevado a cabo por la organización Career Innovation Research (\*) fueron encuestados vía Internet 1000 JAPs egresados de una variada gama de universidades de todo el mundo, empleados en 600 compañías líderes en 73 países.

Según la encuesta, las compañías no están brindando muchas de las cosas que más valorizan los JAPs. Esto explica porqué un 40% mencionó que dejaría la empresa en los próximos 2 años y solo el 7% expresó que permanecería por cinco o más años.

Esta predisposición a cambiar de empleador pareciera encontrar un eco favorable en el mercado, ya que un 73% fue contactado para cubrir posiciones en otras empresas.

Entre los “valores de carrera” mencionados por los JAPs los tres más importantes fueron: horizontes amplios (maximizar futuras opciones, hacer contactos y tener nuevas y diferentes experiencias), balance entre trabajo y vida personal, y expertise profesional.

En el último lugar de la lista de valores figura la estabilidad laboral. En contraposición, los JAPs confían en la empleabilidad (habilidad para mantener opciones abiertas y maximizar su desarrollo personal y profesional) para asegurar sus éxitos en el futuro.

Es precisamente una paradójica conclusión de este informe, que para incrementar la retención de estos jóvenes empleados, las empresas deban maximizar su empleabilidad.

La mayoría de los encuestados declaró tener un sólido “contrato psicológico de performance” con sus empleadores pero la mayoría busca un “contrato de desarrollo”, pero y he aquí otra paradoja, un 39% de los encuestados informó que su compañía invierte poco en su desarrollo y un 10% reportó que no se invierte nada.

La percepción de los JAPs respecto de que el desarrollo importa poco a las corporaciones, se refleja también en que más de la mitad respondió que sus empresas no esperan que ellos colaboren en el Coaching y en el desarrollo de sus colegas más juniors.

Según las recomendaciones de esta investigación, las compañías deben hacer mucho más que contar con una mejor práctica de desarrollo de carrera: deberían realizar un cambio radical respecto de lo que tradicionalmente se

entiende por ser un miembro de una organización, construyendo acuerdos de carrera (“Career partnerships”) más diversos y explícitos con diferentes individuos y grupos.

Los investigadores sostienen que las corporaciones que logren este balance habrán creado la flexibilidad que necesitan, de la mano de una nueva estabilidad laboral, ya no basada en la seguridad en el empleo para todos, pero si generando diferentes opciones, sólidos vínculos personales y valores compartidos.

¿En que medida los datos y conclusiones de la encuesta tendrían validez si la muestra se limitara a empresas radicadas en nuestro país?

No debería sorprendernos si encontráramos muchas coincidencias en un significativo número de jóvenes talentosos que están buscando su camino dentro y fuera de nuestro medio.

Siguiendo esa línea argumental podríamos sostener que para las empresas que tienen operaciones locales y comparten la preocupación por preservar su capital intelectual, es casi un imperativo establecer prácticas que, como por ejemplo el Mentoring, tienden a sellar el “contrato psicológico relacional”, con sus JAPs - y también con otros grupos de empleados - creando un ámbito de encuentro entre las expectativas e intereses de las personas y las necesidades y posibilidades de la organización.

(\*) Fuente: “Career Innovation Survey 1999 by Whiteway Research International”.

Artículo publicado en el suplemento de empleos de “La Nación” el 7/10/01.

Ing. Pablo M. Kanterewicz  
Consultor de Empresas en Calidad y Desarrollo Organizacional y Profesor Universitario.

E-mail: [pkant@pka-consult.com.ar](mailto:pkant@pka-consult.com.ar)