



PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE CARRERA

Cuatro factores retroalimentan la complejidad de la gestión de personas

Nuevo Contrato Psicológico de Trabajo

- Ruptura de la relación para toda la vida
- Consecuencias en Retención, compromiso y capacidades

Crisis en la Fuerza de Trabajo

- Disminución de la calidad de la formación
- Escases de trabajadores formados en disciplinas técnicas

Diversidad Generacional

- Desafíos grandes por convivencia de generaciones Diferentes
- Necesidades en la fuerza de trabajo

Fortaleza del mercado laboral

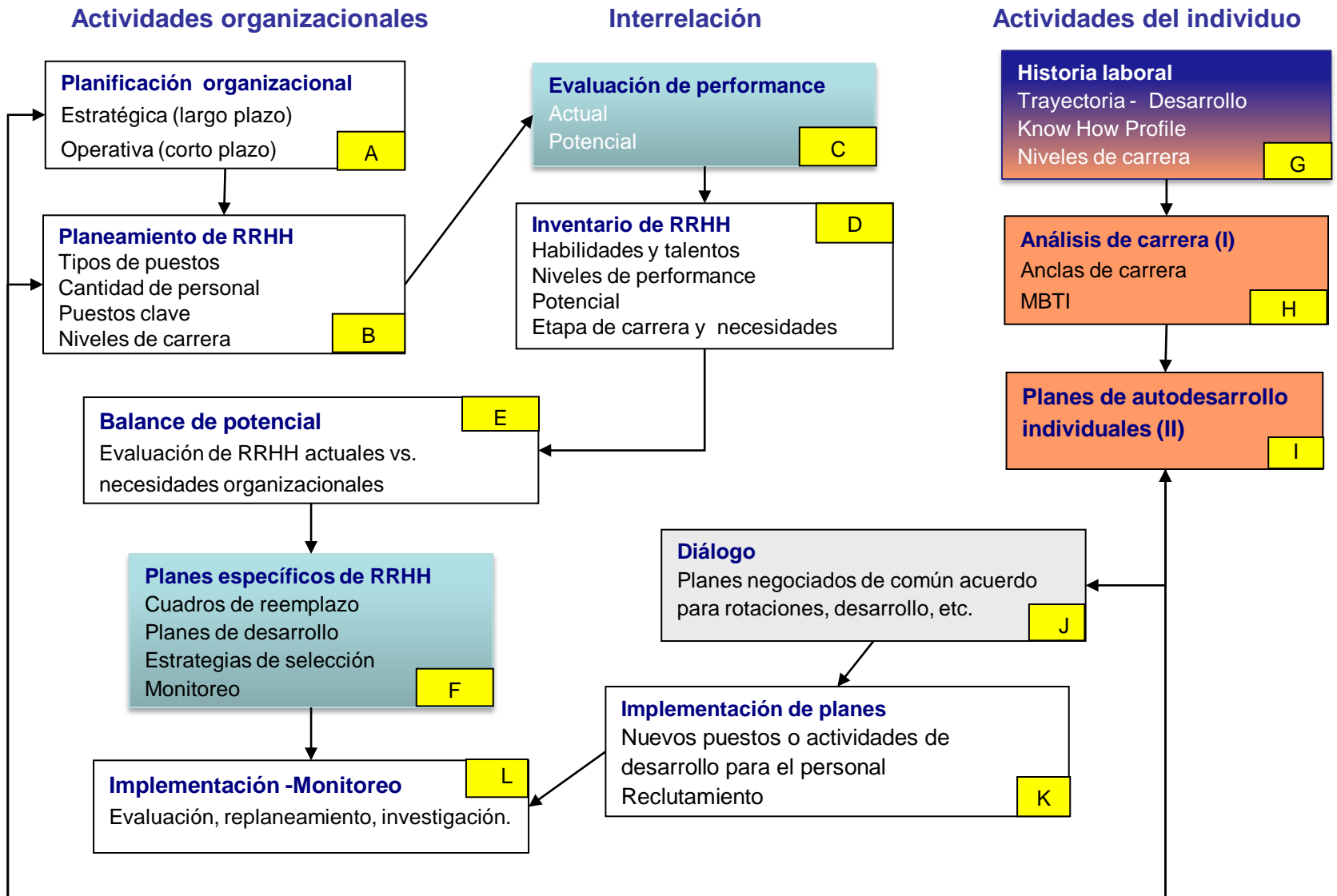
- Crecimiento sostenido del PBI
- Demanda sostenida de trabajadores

Los desafíos a los que nos enfrentamos:

- Pérdida de **compromiso y lealtad** de los trabajadores por quiebre del contrato psicológico de trabajo tradicional
- Dificultad de asegurar las **capacidades necesarias** para el sostenimiento de los negocios
- Escasez de trabajadores
- Pérdida de habilidades y experiencia
- Diversidad de necesidades y actitudes provocada por diferencias generacionales

Implicancias:

- Debilitamiento de las relaciones de largo plazo
- Necesidad de inversión en desarrollo de capacidades ante entorno de escasez
- Mayor presión a centros de estudios para formar trabajadores
- Exigencias de infraestructura y tecnologías para operar en dicha complejidad



Beneficios y Problemáticas de implementación

Organización

Gerencia

Personas

Beneficios

- Asegurar cuadros y capacidades
- Flexibilidad ante cambio de rumbo

- Responsabilidad por desarrollo de los recursos Humanos
- Cercanía con los deseos y promesas

- Participación y expresión de sus deseos y preferencias
- Opciones flexibles de carrera

Problemáticas

- Complejidad de gestión y seguimiento del proceso
- Articulación de necesidades y preferencias

- Capacidades de coaching y mentoring
- Grado de apropiación de la responsabilidad
- Cambio de paradigma centralizado / descentralizado

- Grado de apropiación de la responsabilidad
- Compromiso con el propio plan
- Gestión de la crisis ante cambios de entorno, estrategias o estructuras

Los gerentes...

- ¿Están nuestros gerentes a la altura de los desafíos de la situación?
- ¿Podrán motivar a sus equipos?
- ¿Serán proactivos?
- Las dudas de McGregor y Maslow.
- El agua que mantiene a flote al Titanic es la misma que forma al iceberg.

Complejidad de la gestión del talento

- Nuevo contrato psicológico de trabajo
- Crisis de fuerza de trabajo (flujo y diversidad)
- Presión del mercado laboral dentro de la organización

Caminos a explorar

- Nuevos modelos y herramientas que aporten flexibilidad, sustituyan el compromiso y aseguren capacidades

Acciones potenciales en desarrollo

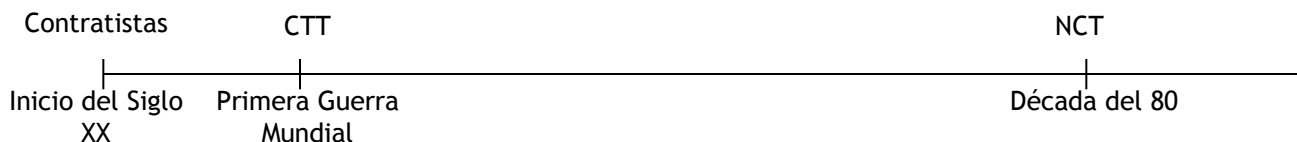
- Planeamiento a mediano plazo
- Opciones de carrera
- Asesoramiento de carrera (centros de carrera interno o externo)
- Seguimiento de ex ejecutivos y ex empleados con conocimiento crítico
- Inversión en formación con sinergias de costos (empleados, empresas, gobierno)

• *“Es el patrón de alianzas, eslabones causales y normas que existen entre la gente lo que hace realizar o fracasar los esfuerzos por controlar”*

• *“Los Gerentes con frecuencia intervienen en actividades que tienen su propia regulación, forma y tendencias auto correctivas”*

*Karl E. Weick
(Psicología Social del
Proceso de Organización)*

• Historia del contrato psicológico de trabajo



• Diferencias de contratos

Contrato de Trabajo Tradicional

- Para toda la vida
- Seguridad laboral
- Avance predecible por lealtad y rendimiento
- Baja rotación
- Desarrollo de capacidades

Nuevo

Contrato de Trabajo

- Aumento de riesgos
- Inseguridad laboral
- Menor desarrollo interno
- Rotación con lógica de mercado
- No repago de la formación

• Tres grandes problemas del nuevo convenio

Retención

- Pérdida de capacidades
- Aumento de compensaciones
- Intercambio de trabajadores

Lealtad y Compromiso

- Promoción
- Independencia

Capacidades

- Retorno de la inversión
- Aumento de valor

Flujo de trabajadores

1. En los próximos años los “*baby boomers*” comenzarán a retirarse del mundo laboral
2. La declinación de las tasas de natalidad provocará déficit de trabajadores jóvenes
3. La combinación enfrentará a las compañías a una fuga de talentos de proporciones dramáticas

Diversidad generacional

1. Desafíos sin precedentes planteados por la configuración de la fuerza labor
2. Jóvenes que escapan a las grandes corporaciones
3. Trabajadores de mitad de carrera con desilusión y desgaste por presiones familiares
4. Trabajadores maduros que quieren seguir contribuyendo
5. Escasez de habilidades