

LA PERSONALIZACIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL COMO MODELO DE EXCELENCIA

La personalización de las relaciones empresa-empleado está comenzando a adquirir una dimensión importante, en la medida en que es un elemento de “enganching” que, a la vez, revierte en una clara aportación de valor para la empresa. Así lo está pudiendo experimentar Deloitte en su propia organización con el programa Mass Career Customization, un modelo de carrera profesional que ofrece al empleado opciones de carrera a largo plazo compatibles con su equilibrio personal.



Cristina Prados,
Senior Manager de Deloitte.

Los dos pilares de una firma líder de servicios profesionales son la confianza que en ella depositan sus clientes y la capacidad de sus profesionales para transmitir conocimiento de valor al mercado. Así, uno de los objetivos de Deloitte como organización en relación con la gestión de personas es fomentar y mantener una cultura dónde el crecimiento, el desarrollo y la transmisión de conocimiento al mercado se produzca bajo los más altos estándares de calidad. En este entorno de desarrollo profesional de enorme exigencia, el equilibrio sostenible entre la vida personal de nuestros profesionales y su carrera con nosotros es un aspecto que debemos gestionar adecuadamente para alcanzar nuestro éxito como firma.

Nuestra prioridad es el cliente y la oferta continua de oportunidades que podemos ofrecer a nuestras personas. Somos asesores de confianza de las principales empresas del mundo, prestamos servicios especializados y de calidad basados en la transmisión de conocimiento experto. Este modelo de negocio, que puede parecer sencillo, requiere de grandes dosis de entrega, de servicio continuado y de cercanía con el cliente. El equilibrio en este binomio clientes-personas se mantiene gracias a una cultura corporativa muy determinada y a la asunción de unos valores comunes para todos, independientemente del género, edad o procedencia.

EL CAMBIO EN EL MODELO DE CARRERA PROFESIONAL

Durante mucho tiempo lo que hemos denominado *corporate ladder* era la perfecta metáfora para referirse a una carrera profesional constante y predecible en la que la persona iba progresando de forma continua, subiendo peldaños a lo largo de la misma. Pero las carreras profesionales de hoy en día parecen más bien, en muchas ocasiones, un viaje lleno de ondulaciones, con movimientos

MCC es una metodología propia que proporciona un marco que permite a todos nuestros profesionales, independientemente de su género, desarrollar su talento y su carrera dentro de la organización)

hacia arriba, movimientos laterales e incluso movimientos temporales planificados hacia abajo.

El concepto de carrera profesional igual para todos funciona cada vez menos. El modelo de *corporate ladder* está evolucionando hacia un modelo de *corporate lattice*, mucho más flexible, que permite una mayor colaboración entre empleado y empleador para diseñar carreras personalizadas, teniendo en cuenta tanto las necesidades cambiantes del negocio como los cambios que se producen en la propia vida del empleado.

En definitiva, es un modelo de carrera profesional que ofrece al empleado opciones de carrera a largo plazo, permitiéndole alcanzar un mejor equilibrio entre su trabajo y su vida personal, suponiendo además una ventaja competitiva para el empleador al lograr el compromiso a largo plazo de sus mejores talentos y un elemento de atracción a futuro. Esta evolución en los modelos de carrera se une a una serie de tendencias claras que están cambiando drásticamente el mercado de talento a escala global:

- Escasez de profesionales cualificados (guerra por el talento).
- Cambio en las estructuras familiares (mujeres en el mercado de trabajo, familias monoparentales, etc.).
- Aumento en el número de mujeres en el mercado laboral.
- Cambio en las expectativas del hombre (que cada vez más quiere tener tiempo para dedicarlo a su vida personal).
- Nuevas expectativas de las generaciones X e Y.
- Impacto de la tecnología en entornos profesionales y familiares.

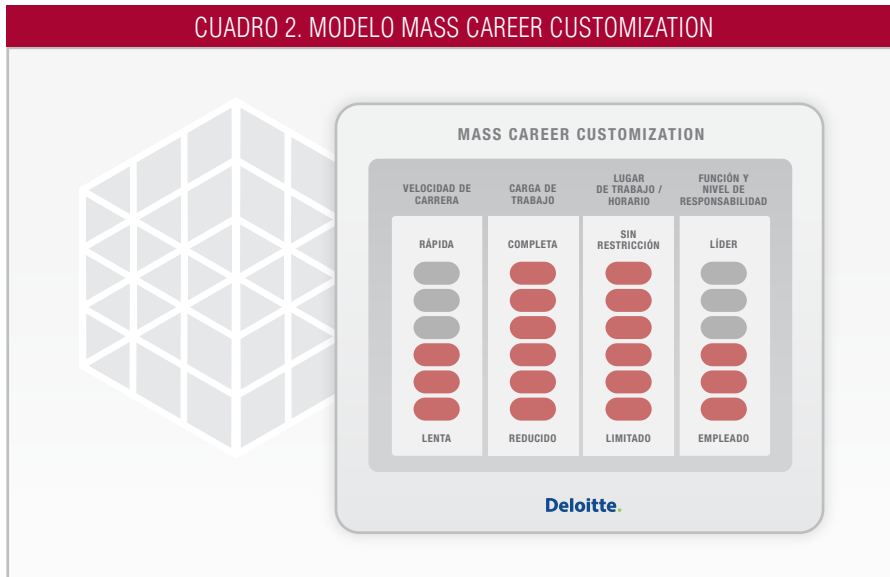
Hasta ahora las organizaciones han respondido a estos cambios crecientes, sobre todo en relación con el aumento de la presencia de mujeres en las empresas, a través de lo que conocemos como planes de trabajo flexibles (reducciones de jornada, meses sabáticos, teletrabajo, etc.). Sin embargo, estos acuerdos se consideran como una excepción

CUADRO 1. DEL CORPORATE LADDER AL CORPORATE LATTICE



Fuente: Deloitte, 2011.

CUADRO 2. MODELO MASS CAREER CUSTOMIZATION



Fuente: Deloitte, 2011.

a la norma y, como tales, son difíciles de gestionar para lograr que su aplicación sea consistente en toda la organización y sostenible en el tiempo. Para favorecer la progresión del modelo de *corporate ladder* a *corporate lattice*, y para dar una respuesta estructurada a los cambios que acabamos de mencionar, hemos diseñado un nuevo marco, Mass Career Customization (MCC), que podemos traducir como un programa para lograr la personalización de la carrera profesional.

MASS CAREER CUSTOMIZATION (MCC)

Existen muchas y distintas percepciones de lo que supone el éxito para una persona: personas diferentes tienen motivaciones diferentes en las diferentes etapas de sus vidas. El origen del modelo de MCC lo encontramos en el seno de una iniciativa de nuestra organización global, Women's Initiative (WIN), dirigida a las mujeres y que pretendía ayudar a este colectivo en su progresión de carrera. Era una forma de mantener a las mujeres con alto potencial en la organización facilitando esa flexibilidad y ese equilibrio entre vida y trabajo. Sin embargo, pronto quedó claro que no sólo las mujeres buscaban esa

flexibilidad y que la iniciativa debía abrirse hacia el resto de colectivos.

MCC es una metodología propia que proporciona un marco que permite a todos nuestros profesionales, independientemente de su género, desarrollar su talento y su carrera dentro de la organización, ofreciéndoles adaptar y encajar su trabajo en su vida y su vida en su trabajo, siempre con una visión a largo plazo. MCC permite además alinear las opciones de carrera actuales y futuras del empleado con los requerimientos actuales y futuros del negocio, de forma sostenible para ambos.

Esta iniciativa reconoce que las prioridades de la persona cambian a lo largo del tiempo y, por tanto, proporcionan una respuesta estructurada a estas necesidades, formaliza una situación que ya estaba produciéndose de facto, permite su utilización consistente a lo largo de toda la organización, ofrece opciones al empleado y a la empresa, proporciona transparencia a las distintas situaciones que se generan y mejora sustancialmente la comunicación entre empleados y empleadores. El modelo de MCC se articula en torno una serie de parámetros determinados (y no infinitos) a lo largo de cuatro dimensiones clave en la

carrera de una persona, asegurando que se cree valor tanto para el empleado como para el empleador. Estas dimensiones, muy interrelacionadas entre sí, son las siguientes:

■ **Velocidad de carrera:** Ofrece la opción de acelerar o frenar el ritmo de crecimiento de la carrera profesional, del desarrollo y/o progresión.

■ **Carga de trabajo:** Ofrece la opción de aumentar o reducir la carga de trabajo.

■ **Lugar de trabajo/horario:** Ofrece opciones sobre cuándo (horario) y dónde se realiza el trabajo y sobre la disponibilidad para viajar.

■ **Función y nivel de responsabilidad:** Se relaciona directamente con la categoría de la persona dentro de la organización.

Cuando un empleado toma la decisión de personalizar su carrera utilizando alguna de las opciones indicadas es su responsabilidad iniciar el diálogo con su responsable o tutor para determinar los cambios a realizar y cómo y cuándo realizarlos, teniendo en cuenta que esta elección debe funcionar tanto para el empleado como para la empresa. Obviamente estos cambios tienen que ser consistentes, no pueden ser constantes, ni arbitrarios, y deben ser debidamente consensuados y aprobados por la empresa. Es importante destacar que el modelo de MCC está totalmente integrado con los procesos de formación, determinación de objetivos, evaluación del desempeño, políticas de promoción y compensación, y que el hecho de acogerse de alguna manera a esta iniciativa no influye en los resultados de los mismos, que dependen únicamente de cuestiones objetivas relacionadas con el desempeño del empleado.

BENEFICIOS Y RESULTADOS OBTENIDOS

MCC ofrece una serie de beneficios para la empresa (medidos ya en

las organizaciones de Deloitte donde se ha implantado) como son:

- El servicio al cliente no se ha visto impactado de forma negativa.
- Se ha identificado un mayor compromiso de los empleados (aumento del grado de satisfacción en las encuestas).
- Ha mejorado la comunicación dentro de la organización.
- Se ha reducido el coste de atracción de talento.
- Se ha comprobado que existe una relación positiva entre MCC y la retención de profesionales.
- Existe una mayor productividad de los empleados a través de una mejora en su satisfacción y de un mayor equilibrio entre sus vidas personales y profesionales.
- Hay un incremento de las personas que quieren acelerar su crecimiento profesional.

Además, uno de los mayores beneficios de MCC es el valor que crea para el empleado el hecho de disponer de esta serie de opciones

para personalizar la carrera. La tranquilidad de tener la posibilidad de adaptar la carrera según las necesidades a lo largo del tiempo (tanto si al final llega a utilizar las distintas posibilidades que se le ofrecen como si no lo hace) y la tranquilidad de saber que si en un momento dado lo necesitan pueden hacerlo, es algo que los empleados valoran de manera extraordinaria.

CIFRAS Y ALCANCE

El modelo de MCC se ha ido implantando hasta el momento en forma de oleadas en EE.UU. (desde el año 2005 hasta el 2011, por líneas de servicio y geografías), India, Holanda, Francia y Bélgica. Cada país, dependiendo de su cultura y de sus necesidades como organización, puede realizar los cambios necesarios en el modelo, personalizando y creando su propio MCC.

Una de las mayores preocupaciones (incertidumbres) de los responsables de las distintas organizaciones de la firma en las que MCC se está desarrollando era el número de personas interesadas en acogerse a esta iniciativa, sobre todo cuántas podían tomar la decisión de disminuir su

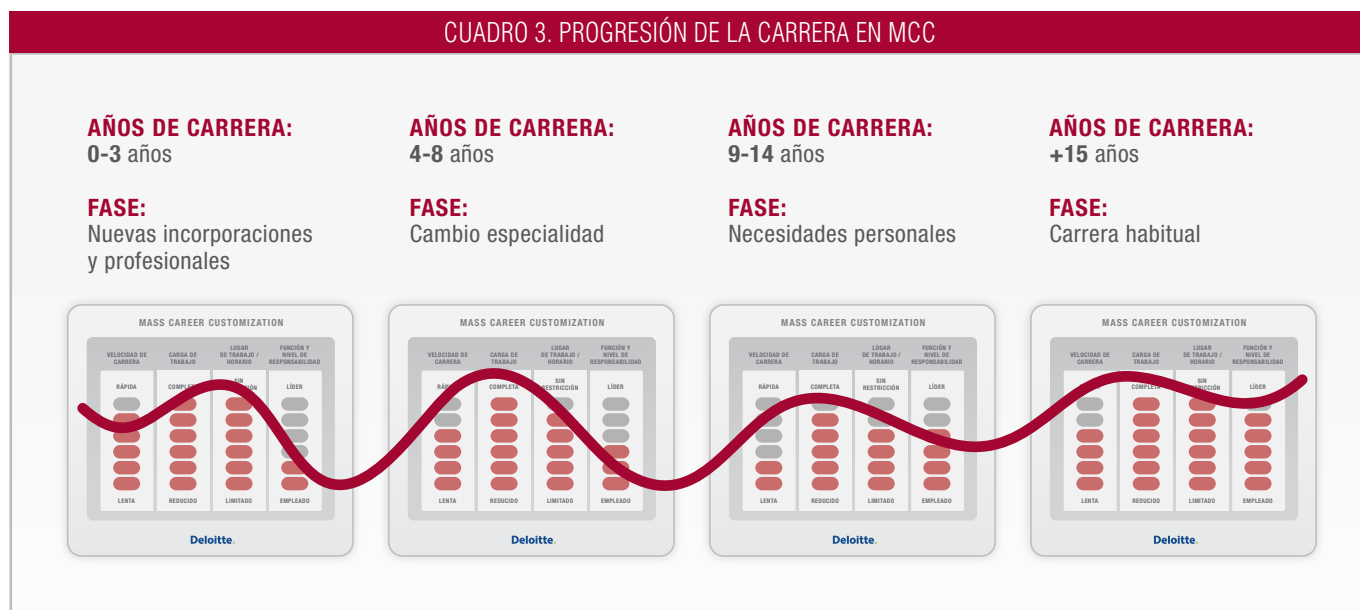
ritmo de trabajo al mismo tiempo. Los resultados hasta el momento demuestran que sólo un pequeño porcentaje de los empleados deciden realizar algún cambio en su carrera en un momento determinado, mientras que la mayoría decide seguir con su plan de carrera normal:

- El 90% de los empleados en EE.UU. ha seguido su carrera normal, mientras que sólo el 10% ha optado por realizar algún cambio y parte de este 10% decidió de hecho aumentar su ritmo y progresión de carrera.
- El 80% de los empleados de Holanda decidieron seguir su trayectoria normal, el 9% decidieron aumentar el ritmo y el 11% decidieron bajarlo.

La estimación es que a lo largo de la carrera de un empleado muchos de ellos se acogerán a esta iniciativa de una u otra forma en distintos momentos, de forma que diferentes personas participarán en el MCC en cada momento.

Actualmente la metodología de MCC se está aplicando también de forma externa entre algunas de las principales empresas del mundo.)

CUADRO 3. PROGRESIÓN DE LA CARRERA EN MCC



Fuente: Deloitte, 2011.