

Diálogo abierto: cómo las Conversaciones continuas sobre la Carrera Profesional impulsan el éxito del negocio

Aumenta el rendimiento y compromiso de los empleados al integrar a la Cultura Organizacional Conversaciones periódicas sobre la Carrera Profesional



ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio Global de Conversaciones de Carrera de Right Management fue realizado de noviembre a diciembre de 2015 para lograr una comprensión más profunda de las percepciones del empleado acerca de la gestión de su carrera a través de regiones geográficas, géneros y grupos de edad. Nuestros 4,402 encuestados representaron 15 países (Alemania, Australia, Canadá, China, España, Estados Unidos, Francia, Hong Kong, India, Japón, México, Nueva Zelanda, Reino Unido, Sudáfrica y Suiza) y sus edades se encontraban en el rango de 25 a 55 años. Encuestamos a colaboradores individuales y gerentes en las siguientes áreas: ¿Cuáles son las preguntas más importantes que tienen los empleados acerca de sus carreras? ¿Cómo se sienten los empleados sobre la manera en que se están desarrollando? ¿Con quién hablan los empleados para solicitar consejos sobre su carrera? ¿De qué manera se traducen el desarrollo y las Conversaciones de Carrera de alta calidad en resultados individuales y organizacionales importantes?

RESUMEN

Desafío

Está claro que la convergencia de los cambios económicos, tecnológicos y demográficos está creando retos de talento para las organizaciones, gerentes y empleados. Las **personas cualificadas**, particularmente aquéllas que son difíciles de encontrar, tienen **mayor influencia para dictar condiciones de empleo** a sus empleadores potenciales – cómo, dónde y cuándo quieren trabajar. Ellos están negociando la estabilidad laboral creada por el empleador y las vías corporativas tradicionales por una oportunidad de trazar y gestionar carreras en sus propios términos, diseñando una “Carrera para Mí.” De hecho, 89% de los participantes en una encuesta reciente de Right Management comentaron que “ellos son o necesitan ser responsables del desarrollo de su carrera.”¹ Conforme los empleados toman un mayor control, **reportan consistentemente que esperan moverse a otras empresas por oportunidades de crecimiento y promoción** para aumentar su valor ante futuros empleadores.² En este nuevo entorno de gestión individual de la carrera, un empleador puede participar e influir en la trayectoria profesional de un empleado y obtener valor de ella, pero no puede controlarla.

89%

de los empleados considera que son o necesitan ser responsables del desarrollo de su carrera



2/3 de los conductores de desempleo individual

están ligados a las Conversaciones sobre la Carrera

De esta manera, ¿cómo logra una organización el compromiso del empleado al mismo tiempo que cumple con sus propias metas y objetivos de negocio? Y, ¿cómo maneja una compañía a los empleados que no reconocen su propia responsabilidad de mantener vigentes sus habilidades, creyendo todavía que pueden seguir haciendo lo que siempre han hecho independientemente de los cambios en las expectativas, tecnologías y funciones?

La respuesta radica en reinventar la “Conversación sobre la Carrera Profesional”. Nuestra investigación muestra que **dos tercios de los conductores de desempeño individual están ligados a las Conversaciones Carrera**, convirtiéndolas en el proceso de capital humano más importante en una cultura organizacional que adopta el desarrollo de carrera.³

1 Right Management, Estudio Global Conversación sobre la Carrera, 2016

2 & 3 Right Management, Australia Estudio de Carrera, 2012

La Conversación sobre la Carrera no es una sola plática. Es una serie de conversaciones diseñadas para ayudar a responder las preguntas que más les importan a los empleados:



¿Quién soy? ¿Cómo encajo?



¿Qué se espera de mí?



¿Qué debería desarrollar y cómo?



¿Cómo me estoy desempeñando?



¿Cómo serán reconocidos mis talentos y contribuciones?



¿Qué sigue para mí?

Visión de Right Management

El talento se ha convertido en el diferenciador competitivo más importante para las organizaciones hoy en día. Crear una cultura que fomente la gestión de carrera les ayudará a **atraer, comprometer y retener el talento más brillante**, y también alentará a todos los empleados a hacerse cargo de sus carreras. Si bien un trabajo significativo conecta a los empleados con una organización y su éxito, esto no es suficiente. Para **promover un mayor compromiso** y productividad, ese trabajo tiene que estar integrado en una cultura que invierta en las carreras de los trabajadores, que permita decisiones de carrera informadas y exija una rendición de cuentas individual para el crecimiento profesional. Esto requiere que las organizaciones **faciliten activamente una trayectoria de aprendizaje** diseñada para ayudar a los empleados a desarrollar nuevas capacidades y conocimientos al mismo tiempo que proporcione oportunidades de crecimiento a largo plazo.

En tanto que las Conversaciones sobre la Carrera son útiles para todos los empleados, dos grupos en particular obtendrán grandes beneficios de este proceso. El primero se compone de las “estrellas” – empleados de alto rendimiento, de alto potencial y aquéllos con habilidades muy demandadas en funciones críticas. Tener conversaciones abiertas sobre la carrera con personas talentosas reconoce su valor para la organización y les ayuda a establecer sus aspiraciones personales. Si bien la tentación puede llevar a apartarse de tal diálogo por temor a avivar en el empleado deseos de “pastos más verdes”, las Conversaciones de Carrera son realmente una estrategia efectiva para comprometer y retener a los empleados más eficientes.

El segundo grupo preparado para las Conversaciones sobre la Carrera son aquellos cuyas habilidades tienen poca demanda y una gran oferta. **Conforme el mundo del trabajo cambia, los requisitos de trabajo cambian también.** En la actualidad, cada organización debe gestionar un subconjunto de su fuerza de trabajo cuyas habilidades están quedando obsoletas y cuyas perspectivas de empleo, tanto dentro como fuera de la empresa, van desapareciendo. **La Conversación sobre la Carrera es una plataforma valiosa** para plantear esas cuestiones en el contexto de las perspectivas inmediatas y a largo plazo del empleado. Puede ser una llamada a la acción valiosa y bienvenida para las personas que no ven o no pueden enfrentar sus perspectivas de empleo cada vez más precarias.

Bien realizada, la Conversación de Carrera ofrece la oportunidad perfecta para alinear las motivaciones y aspiraciones del empleado con la necesidad de la organización de permanecer ágil, adaptable y receptiva a un mercado complejo y en evolución.

Para comprometerme, hálame de Mi Carrera

Está claro que las acciones más importantes que los empleadores pueden llevar a cabo para generar compromiso en su talento y mejorar el desempeño individual y organizacional es ayudar a crear y facilitar la trayectoria profesional del empleado, ya sea dentro o fuera de la organización. **Facultar a un empleado para ser más proactivo al diseñar los próximos pasos de su carrera fomenta mucho más que sólo el compromiso.** Los entrevistados en una reciente encuesta de Right Management indicaron que sostener Conversaciones regulares sobre la Carrera los haría más propensos a comprometerse con su trabajo, compartir ideas y buscar crecimiento profesional así como antigüedad en su organización actual. Tales conversaciones, comentan, les ayudarían a alinear sus aspiraciones con los objetivos organizacionales y planear consecuentemente.⁴

Si las Conversaciones sobre mi Carrera fueran más constantes...

Estaría más comprometido con el trabajo que realizo

82%



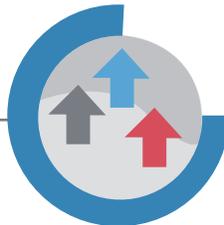
Sería más probable que compartiera mis ideas

78%



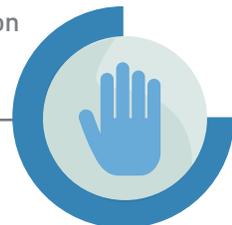
Sería más probable que buscara oportunidades de crecimiento profesional en donde estoy actualmente

76%



Sería más probable que permaneciera con mi empleador actual

75%



Las empresas que incorporen el proceso de Conversación sobre la Carrera Profesional en su cultura organizacional también se beneficiarán. El compromiso del empleado aumentará, traduciéndose en un mayor rendimiento individual y organizacional. Es probable que los índices de productividad aumenten. Será más fácil retener el talento clave. El proceso ayudará a reconfigurar la fuerza laboral de manera que la empresa cuente con las habilidades adecuadas para responder a las exigencias cambiantes del negocio y del mercado. La movilidad lateral aumentará a medida que los empleados estén facultados para descubrir oportunidades en diferentes áreas de la organización, dando por resultado una fuerza de trabajo más ágil y una mayor ventaja competitiva.

⁴ Right Management, Estudio Global Conversación sobre la Carrera, 2016

La Conversación sobre la Carrera Profesional

La mayoría de los empleados desea avanzar en sus carreras. Para algunos, progreso significa ascender hacia un trabajo más interesante y mayores responsabilidades. Para otros, puede significar moverse a través de fronteras organizacionales hacia nuevas experiencias y funciones. Conforme **las personas buscan desarrollar sus capacidades** de una manera significativa, las **Conversaciones de la Carrera se convierten en la piedra angular** de una carrera auto gestionada.

Desafortunadamente, muchas organizaciones han restado importancia a la idea de las Conversaciones sobre la Carrera Profesional debido a la falta de habilidades de los gerentes y/o al miedo de hablar sobre la progresión de carrera con los empleados. De hecho, sólo el 16% de los empleados menciona tener conversaciones continuas con sus gerentes acerca de sus carreras.⁵ El principal motivo por el que las Conversaciones sobre la Carrera no están ocurriendo más frecuentemente es porque la mayoría de los gerentes harán cualquier cosa para evitarlas. Las razones más comunes de esta tendencia son:

Principales razones por las que la mayoría de los gerentes evita las Conversaciones sobre la Carrera

1. Muchos gerentes creen que las Conversaciones sobre la Carrera conducirán a expectativas que no pueden satisfacer y que inevitablemente costarán más dinero en términos de empleados que buscan una promoción. No se dan cuenta de que muchos empleados simplemente quieren crecer en su puesto actual y que se les dé una oportunidad de moverse lateralmente.
2. La mayoría de los gerentes nunca ha recibido capacitación para el desarrollo profesional de los empleados.
3. La mayoría no comprende el imperativo costo-beneficio de tener esas conversaciones y no es incentivada o se responsabiliza de iniciarlas.

En una cultura de carrera, el individuo, el gerente y la organización son todos responsables: el individuo lo es del desarrollo constante de sus habilidades; el gerente, de proveer oportunidades de crecimiento y orientación profesional; y la organización de comunicar el propósito y la estrategia de una manera que tenga sentido para todas las partes interesadas. Una Conversación en torno a la Carrera es donde se cruzan esas responsabilidades y donde la transparencia y autenticidad de todos los involucrados - individuo, gerente y dirección de la empresa - determinan el resultado.

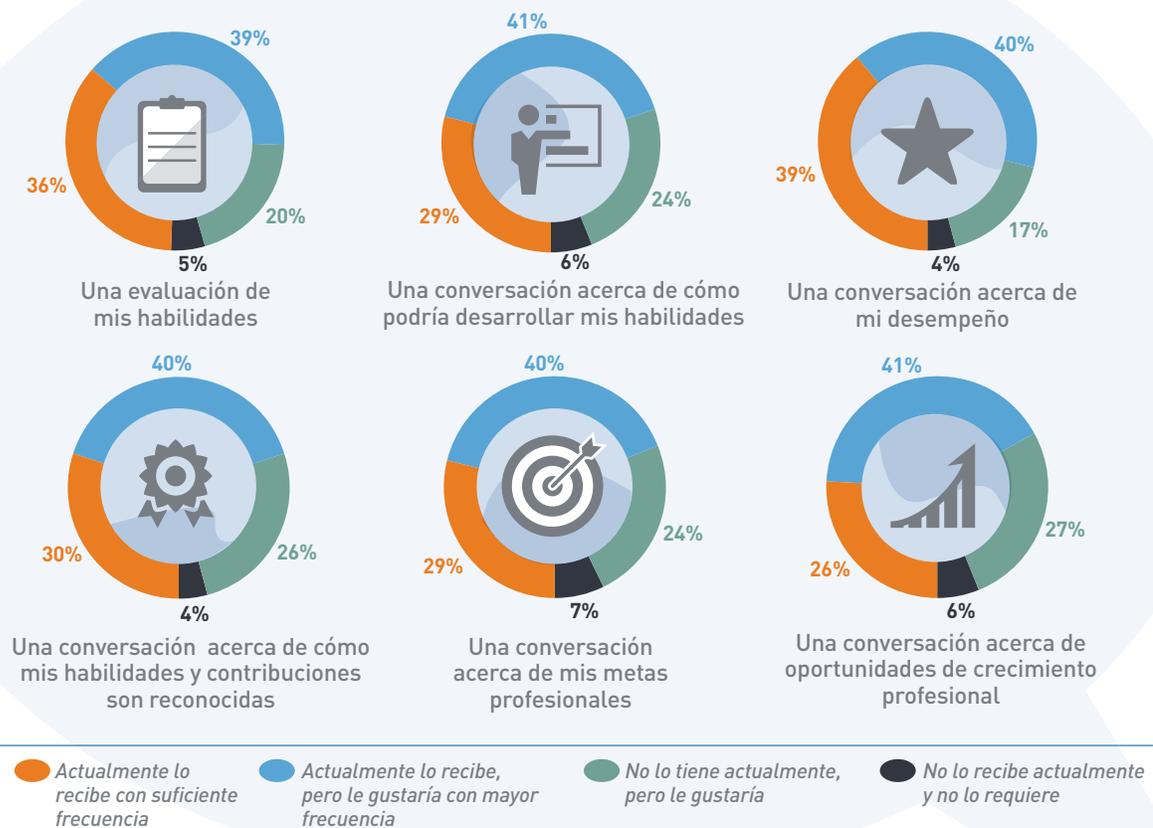
Las organizaciones que ignoren la necesidad de abordar las necesidades de desarrollo profesional de sus empleados, lo hacen bajo su propio riesgo.

“SÓLO EL 16% DE LOS EMPLEADOS MENCIONA QUE SÍ MANTIENE CONVERSACIONES CONTINUAS CON SU GERENTE ACERCA DE SU CARRERA.”

⁵ Right Management, Estudio Global Conversación sobre la Carrera, 2016

Las organizaciones, y en particular los gerentes directos, a menudo asumen que un poco de “charla sobre la carrera” puede incluirse en el proceso de evaluación del desempeño y que eso resulta suficiente para facilitar Conversaciones sobre la Carrera cruciales entre un gerente y un empleado. Sin embargo, cuando se les preguntó, la mayoría de los **empleados expresaron que están buscando más información y asesoría** sobre una amplia gama de temas relacionados con la exploración de una Carrera Profesional “a la medida”.

Explorando “Una Carrera Para Mí”



La Conversación sobre la Carrera debería responder las preguntas que más importan a los empleados para facilitar el análisis acerca de su trayectoria profesional individual. Para los empleados, es más que un simple “complemento” del proceso de gestión del desempeño; se trata de **un conjunto de conversaciones diseñadas para guiar el futuro de su vida laboral**. Por esa razón, las organizaciones necesitan dedicar a la Conversación en torno a la Carrera tanto tiempo y atención como los empleados lo hacen. **Más que nunca, necesitamos un nuevo modelo para abordar las necesidades de carrera de los empleados como una forma de garantizar que las metas individuales, gerenciales y organizacionales se cumplan.**

Un proceso útil de Conversación Sobre la Carrera está diseñado para abordar las necesidades de desarrollo profesional del empleado

¿Quién soy? ¿Cómo encajo?



El autodescubrimiento es un importante primer paso en una carrera auto gestionada. **Esta primera conversación está diseñada para ayudar al empleado a clarificar sus metas profesionales y su coincidencia con valores, motivaciones y capacidades.**

Esta fase de descubrimiento está planeada para ayudar al empleado a identificar fortalezas personales y necesidades de desarrollo, para entender cómo otros lo perciben y aclarar los factores de éxito necesarios para lograr sus objetivos de carrera.

Todo ello en conjunto con los hallazgos obtenidos a través de una conversación sobre las expectativas conforma la base para una conversación sobre el desarrollo.

¿Qué se espera de mí?



Los empleados quieren metas claras que sean alcanzables y que permitan su desarrollo. La organización, a su vez, desea asegurar que los objetivos de los empleados estén alineados con las necesidades actuales y futuras del negocio.

Al utilizar **objetivos SMART**, un gerente puede clarificar el trabajo que debe realizarse dentro de un periodo específico. Esta conversación es también una oportunidad para confirmar capacidades ocultas que podrían aprovecharse en nuevas y diferentes formas.

S



ESPECIFICO
¿De qué soy responsable?

M



MEDIBLE
¿Cómo será evaluado?

A



ALCANZABLE
Desafiante pero alcanzable

R



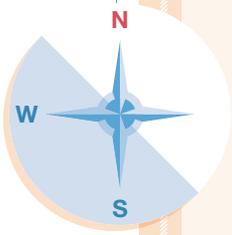
RELEVANTE
¿Vale la pena?
¿Satisface las necesidades del negocio, encaja en mi puesto y permite mi desarrollo?

T



DELIMITADO EN TIEMPO
Ligado a un marco de tiempo

¿Qué debería desarrollar y cómo?



Al hablar de desarrollo, existen tres perspectivas que ayudan a configurar esta conversación para los empleados.

- Habilidades y conocimientos requeridos para un desempeño efectivo en el puesto actual.** Las ideas que alimentan esta conversación fluyen naturalmente a partir de una conversación acerca de “lo que se espera de mí”. La mayoría de las conversaciones de desarrollo se centran en “qué” se requiere para las necesidades del desempeño actual. Hablar acerca del “cómo” es el puente hacia la acción efectiva. Una metodología probada para el desarrollo de habilidades es la **guía 50/25/25** de Right Management:

EXPERIENCIA 50%

- Tareas en el puesto
- Proyectos/oportunidades fuera de la zona de confort
- Rotación en el puesto y transferencias

EXPOSICIÓN 25%

- Modelos a seguir
- Retroalimentación (Conversación acerca de la Carrera)
- Oportunidades de Visibilidad
- Apoyo de mentores y Coaching

EDUCACIÓN 25%

- Cursos conducidos por instructor
- Programas de E-learning
- Auto-guiada

EFFECTIVIDAD IMPACTO DEL PROGRAMA

- Tareas en el puesto
- Proyectos/oportunidades fuera de la zona de confort
- Rotación en el puesto y transferencias

Para un cambio de comportamiento sostenido, los empleados aprenden mejor cuando el 50% es experimental (tareas en el puesto, proyectos fuera de la zona de confort, rotación en el puesto), 25% a través de la exposición (retroalimentación, modelos a seguir, tutoría, coaching) y 25% mediante la educación (cursos dirigidos por instructores, e-learning, autoaprendizaje). Otro elemento esencial es la medición – medir el impacto en el desempeño individual y organizacional.

- Habilidades y conocimientos necesarios para un puesto futuro.** Se trata de una perspectiva igualmente importante en el desarrollo.
2. Al aprovechar los conocimientos obtenidos a través del proceso de autodescubrimiento, los empleados pueden comenzar a explorar los tipos de puestos futuros que podrían ser adecuados para ellos. Es el primer paso para imaginar qué sigue.

- Habilidades y conocimientos necesarios para permanecer empleable.** Para algunos empleados, el desarrollo de la carrera – ya sea dentro de la organización actual o en otra empresa– requerirá de una reorganización de sus habilidades y un re-planteamiento de su papel funcional. La Conversación sobre la Carrera puede ser el primer paso en la preparación de una trayectoria de desarrollo que les ayudará a adaptarse a nuevas condiciones del mercado y adquirir las habilidades para la transición a un nuevo puesto.

¿Cómo me estoy desempeñando?



La pregunta “¿cómo me estoy desempeñando?” se maneja óptimamente a través de una **conversación continua sobre desarrollo entre el gerente y el empleado**. Esto puede involucrar una variedad de otras personas (por ejemplo, pares, otros gerentes, clientes internos y/o clientes) que están bien posicionados para observar el comportamiento y proporcionar retroalimentación en el momento en que se requiera.

En cambio, la conversación “¿cómo me desempeñé?” es una conversación de evaluación y es contestada típicamente como parte de un proceso formal de gestión del desempeño.

¿Cómo serán reconocidos mis talentos y contribuciones?

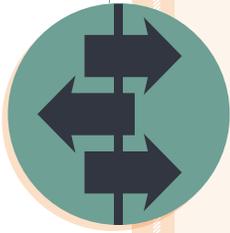


“¿Cómo seré reconocido?” se convierte a menudo en una conversación incómoda sobre el dinero.

En realidad, esta conversación está diseñada para descubrir dos ideas muy importantes. En **primer lugar, es una oportunidad para un diálogo significativo sobre qué motivaciones intrínsecas logran el compromiso del empleado, y cómo éstas podrían cambiar con el tiempo**. Sabiendo esto, un gerente puede crear un enfoque personalizado para motivar a cada empleado, fomentar y desarrollar sus capacidades y ayudarlo a tener un conocimiento más amplio de la organización.

En nuestra experiencia, el concepto de Marca Personal puede jugar un papel fundamental en promover el reconocimiento del empleado dentro de la organización. Ésta puede ser transmitida con una declaración concisa que comunique quién es el empleado y lo que él o ella tiene para ofrecer. Construir una Marca Personal, compartirla con gerentes y colegas para obtener retroalimentación y aprovecharla para demostrar valor a la empresa es clave para manejar una carrera efectivamente. Una Marca Personal también envía señales sobre las intenciones de carrera y expectativas del empleado a los gerentes y a la organización como un todo, y de esta manera puede servir como una prueba de fuego para la viabilidad a largo plazo de la relación.

¿Qué sigue para mí?



“¿Qué sigue?” es una conversación colaborativa entre el empleado, su gerente y la organización en general.

La conversación comienza por crear un entendimiento compartido del panorama empresarial. Al actuar como un coach, los gerentes pueden entonces facilitar un proceso para ayudar a los empleados a imaginar y explorar trayectorias a través de la organización que les permitirán cumplir sus objetivos de carrera e identificar los primeros pasos del proceso para llegar ahí.



“ DE ESTA MANERA, LAS ORGANIZACIONES SE CONVIERTEN EN ALIADAS DE SUS EMPLEADOS AL RECONOCER EL PLENO ALCANCE DEL CONOCIMIENTO, HABILIDADES, CAPACIDADES, EXPERIENCIA, CAPACITACIÓN E INTERESES DE CADA INDIVIDUO Y EN LA DEFINICIÓN DE UNA CARRERA QUE **BENEFICIA TANTO A LA ORGANIZACIÓN COMO AL INDIVIDUO.** ”

Fuentes de Asesoría Profesional

Los empleados nos han comentado que conversan con una amplia gama de personas para obtener ayuda en el manejo de sus carreras. Nadie posee toda la información necesaria para explorar el futuro; cada persona tendrá una perspectiva muy diferente sobre el mundo del trabajo. Desde una perspectiva organizacional, esto es valioso para comprender las fuentes que los empleados utilizan como parte de su red de “Carrera para Mí”.

Nuestra investigación revela que **las fuentes más importantes de asesoría profesional para los empleados son los gerentes directos y compañeros de trabajo**, así como la familia y amigos.⁶

La fuente principal de asistencia para la carrera profesional es el gerente directo. No es de sorprender, dado que 59% de los empleados encuestados creen que su gerente es responsable de ayudarles a alcanzar sus metas profesionales dentro de la organización.⁷ Esto subraya la importancia de equipar a los gerentes con las habilidades y herramientas que les permitan actuar como un coach efectivo en el proceso de Conversación sobre la Carrera. Además, debemos reconocer que la familia y los amigos continúan jugando un papel muy poderoso en este proceso, ofreciendo consejos en relación con la carrera y redes de contacto (networking). La participación continua de los empleados en una serie de conversaciones de alta calidad es una forma poderosa de entender todos los elementos, incluyendo las influencias externas que impactan las decisiones de carrera del empleado.

¿De qué forma te ayudan estas personas con tu Desarrollo de Carrera?

Con base en nuestra investigación, estas son las fuentes clave en las que los individuos buscan asesoría, desarrollo y orientación profesional.

	Orientación Profesional	Tutoría	Aprendizaje y Desarrollo	Exposición a Oportunidades Laborales	Redes de Contacto (Networking)
Gerente Directo	X	X	X	X	
Personal de Recursos Humanos			X		
Compañeros de trabajo	X	X	X		X
Mentor Interno		X	X		X
Familia y Amigos	X				X

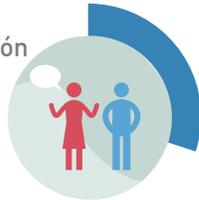
“EL ÉXITO DE UN PROCESO DE DESARROLLO DE CARRERA SE BASA EN GRAN MEDIDA EN EL COMPORTAMIENTO DEL GERENTE DIRECTO.”

^{6 & 7} Right Management, Estudio Global Conversación sobre la Carrera, 2016

¿Qué necesitan los Empleados?

Sentirse seguros al iniciar la Conversación sobre la Carrera

30%



Empleados a los que les gustaría recibir capacitación sobre cómo iniciar la Conversación acerca de la Carrera

53%



Si bien la responsabilidad principal del desarrollo profesional recae directamente en el empleado, únicamente el 30% de los gerentes y colaboradores individuales sienten confianza en su capacidad para iniciar el proceso de Conversación en torno a la Carrera. No es de sorprender que a 53% de todos los empleados encuestados le gustaría recibir capacitación.⁸ Con el éxito de un proceso de desarrollo de carrera altamente basado en el comportamiento del gerente directo, creemos que **es importante capacitar tanto a gerentes como empleados** y proporcionar una rica variedad de herramientas y recursos de apoyo. Mientras que más de la mitad de los empleados encuestados tienen acceso a las evaluaciones de habilidades, pocas organizaciones brindan un conjunto sólido de herramientas de desarrollo. La mayoría de los gerentes y los colaboradores encuestados indican que no tienen estos recursos fundamentales:

- Planes y programas de desarrollo
- Experiencias de construcción de habilidades
- Apoyo de mentores y coaching
- Oportunidades de establecimiento de redes (networking)

Sin las herramientas y habilidades básicas, ¿cómo podemos esperar que los gerentes dirijan el proceso de capital humano más importante de la organización?

Como apoyo para al desarrollo, ¿tu empleador te proporciona lo siguiente?

Una evaluación formal de mis fortalezas y necesidades de desarrollo	55%
Asignaciones laborales basadas en proyectos	47%
Nuevas experiencias de trabajo	38%
Programas de desarrollo de habilidades técnicas	38%
Un plan de desarrollo de carrera	37%
Contacto con líderes senior en la organización	37%
Oportunidades de establecimiento de redes (Networking)	34%
Una trayectoria o mapa de carrera que trace alternativas de carrera	30%
Acceso a un coach	29%
Programas formales de tutoría	29%
Programas formales con compañeros de trabajo mentores	27%

⁸ Right Management, Global Career Conversation Study, 2016

Cómo debería evolucionar Recursos Humanos para proporcionar mayor valor

Al visualizarlos simplemente como “los desarrolladores de procesos, prestaciones y nómina”, los empleadores y empleados por igual frecuentemente **Subestiman el valor que profesionales de recursos humanos (RH)** pueden aportar al proceso de Conversación sobre la Carrera. Como nuestros encuestados, la mayoría de los empleados ve a RH como el aliado al cual recurrir como apoyo para el aprendizaje y desarrollo. Como habilitadores, RH también puede influir materialmente en la calidad del proceso de Conversación sobre la Carrera al capacitar a los gerentes para llevarla a cabo de tal manera que ésta sea significativa, productiva y a veces valiente; y al capacitar a los empleados sobre cómo manejar su propio desarrollo de carrera. Como socios prácticos del negocio, los profesionales de RH están a menudo en condiciones de ofrecer información amplia sobre oportunidades para el desarrollo profesional y sobre cómo navegar las políticas de la organización.

CASO DE ESTUDIO

Recursos Humanos como habilitadores



Desafío: ¿Cómo tomar en serio el desarrollo de carrera?

Durante varios años, una empresa multinacional fabricante de dispositivos médicos, productos farmacéuticos y bienes de consumo empaquetados recibió retroalimentación negativa en las encuestas de compromiso acerca de oportunidades de desarrollo y avance profesional.

Solución: Ayuda práctica para empleados y gerentes

Right Management implementó un programa de Direcciones de Carrera adaptado a la estrategia de negocio y de talento de la organización. Los gerentes fueron entrenados sobre cómo tener Conversaciones sobre la Carrera continuas con las personas que les reportaban y mostrarles cómo tener un mayor control en la dirección de su carrera. **Los empleados recibieron un portal en línea para:**

- Acceder a un coach personalizado
- Descubrir sus metas y motivaciones de carrera y crear un plan de acción para su desarrollo
- Desarrollar una marca personal y crear currículos profesionales
- Perfeccionar sus habilidades de entrevista de trabajo con simulaciones de entrevistas virtuales en video

“ **Acabo de recibir un importante ascenso a un cargo directivo. Sin la ayuda para identificar y comunicar efectivamente mis fortalezas clave, no creo que hubiera podido avanzar a este tipo de posición.**

-Participante del programa Direcciones de Carrera”

Resultados

- La participación se ha duplicado año tras año
- El programa se ha ampliado a otras ubicaciones internacionales y unidades de negocio
- Los participantes están aprovechando el apoyo para fomentar Conversaciones sobre la Carrera e identificar oportunidades internas de crecimiento

EN CONCLUSIÓN

Impulsar una cultura de éxito individual y organizacional

Una cultura de gestión de la carrera es una filosofía de desarrollo continuo que afecta cada aspecto del lugar de trabajo, desde el talento contratado hasta cómo éste es desarrollado y gestionado. **El paso individual más importante en la construcción de esa cultura es desarrollar un proceso robusto de Conversación sobre la Carrera.**

Una cultura de carrera requiere una participación activa de todas las partes:

- 1. Individuos:** Usando las Metas **SMART** como una guía, las personas deben desempeñar un papel activo al iniciar y conducir Conversaciones sobre la Carrera continuas con su gerente.
- 2. Gerentes:** El conducto entre la organización y el empleado. Los gerentes son responsables de articular para su equipo el propósito organizacional y los objetivos de desempeño.
- 3. Organizaciones:** Para asegurar el desempeño empresarial sostenible, las organizaciones deben comprometerse con el proceso de Conversación sobre la Carrera; incorporándolo en la cultura y manteniendo a todas las partes como responsables de participar.

En última instancia, las organizaciones se benefician cuando los empleados están preparados para asumir nuevos retos y oportunidades. **Sabemos que optimizar el potencial humano es el determinante más crítico para el crecimiento y éxito empresarial futuros** En la actual Human Age, la organización tiene éxito ayudando al éxito individual.

¿TU ORGANIZACIÓN ESTÁ COMPROMETIDA CON EL DESARROLLO DEL EMPLEADO?

- ¿Los líderes en tu organización apoyan activamente una “Cultura de Gestión de la Carrera”? ¿Qué ejemplos puedes señalar que ilustren un compromiso organizacional para el desarrollo?
- ¿Tienes un proceso robusto de Conversación sobre la Carrera? ¿Qué nuevas prácticas necesitas desarrollar?
- ¿Cómo has preparado a tus empleados para iniciar el proceso de Conversación sobre la Carrera con sus gerentes?
- ¿Cómo has preparado a tus líderes para facilitar Conversaciones sobre la Carrera continuas con sus empleados?
- ¿Cómo responsabilizas a los líderes en cuanto a facilitar el desarrollo del empleado?
- ¿Qué recursos y herramientas ofreces para apoyar el desarrollo del empleado? ¿Tu organización necesita ampliar estas herramientas y su acceso a ellas?
- ¿Qué oportunidades de aprendizaje ofreces a empleados en todos los niveles de capacidad para acelerar su crecimiento?
- ¿Hay oportunidades para ampliar el papel de recursos humanos y de altos dirigentes en el proceso de Conversación sobre la Carrera como una forma de subrayar la importancia del desarrollo de carrera a largo plazo dentro de tu organización?

About Right Management

Right Management es el experto global en el desarrollo de carrera y de talento dentro de ManpowerGroup®. Ayudamos a las organizaciones a ser más ágiles, atractivas e innovadoras mediante la creación de una cultura de gestión de carrera y aprendizaje que nutre el talento futuro, motiva y genera compromiso en las personas y les proporciona oportunidades para aumentar su valor a lo largo de sus carreras. Mejoramos el tiempo de generación de valor a través de nuestra experiencia en efectividad organizacional, gestión de carrera y desarrollo individual. Nuestro enfoque se centra en el hecho de que las organizaciones prosperan cuando los individuos tienen éxito en sus carreras. Hemos pasado los últimos 35+ años identificando desafíos de la fuerza laboral y desarrollando soluciones innovadoras, permitiendo a nuestros métodos contar con información global y ser probados en el tiempo en más de 50 países.

PARA UNIRSE A LA CONVERSACIÓN EN LÍNEA:

www.rightmanagement.com.mx

f ManpowerGroup México y Centroamérica

in ManpowerGroup México y Centroamérica

t @ManpowerMeCA



**Right
Management**[®]
ManpowerGroup

www.right.com.mx

© 2016 Right Management. Todos los Derechos Reservados.