



LA CRISIS DEL MODELO TRADICIONAL DE CARRERA

MANUEL ALCAIDE CASTRO

Catedrático de Organización de Empresas
Universidad de Sevilla

EXTRACTO

Durante la última década se ha extendido la idea de que el denominado modelo tradicional o clásico de carrera se encuentra en crisis. Este modelo se caracteriza por la importancia de la promoción o el ascenso y por la existencia de un cierto grado de compromiso de la organización con el progreso profesional de sus empleados, cuadros y directivos. Además, se desarrolla en un contexto económico caracterizado por un notable crecimiento económico, por una cierta forma de materializar ventajas competitivas y por la vigencia de formas organizativas en las que existen jerarquías funcionales estables. Una serie de cambios en el contexto de las empresas (internacionalización de la competencia, aceleración de la tasa de innovación en productos y procesos, nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones, etc.), y en las características y estrategias de las mismas (nuevas formas de organización, deslocalización, downsizing, outsourcing, etc.) hacen cada vez menos viable la supervivencia de la versión tradicional de las carreras y de su gestión, dando lugar a un nuevo modelo que, bajo denominaciones diversas (carrera adaptable, sin fronteras, postcorporativa, etc), supone un contrato psicológico diferente que gira en torno al concepto de empleabilidad.

ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN
2. EL CONCEPTO DE CARRERA Y DE GESTIÓN DE CARRERAS
3. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO CLÁSICO O TRADICIONAL DE CARRERA
4. CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLA EL MODELO TRADICIONAL DE CARRERA
5. LA CRISIS DEL MODELO TRADICIONAL DE CARRERA
6. EL MODELO EMERGENTE DE CARRERA

1. INTRODUCCIÓN

La problemática de la Gestión de Carreras constituye un tema de gran actualidad, muy controvertido, y sobre el que recientemente se ha escrito con frecuencia en revistas de difusión internacional y de prestigio académico¹, utilizando términos o ideas tan llamativas en los títulos de los artículos como «El pandemonium de la carrera»², «Las paradojas de la gestión de carreras en la actualidad» o «Las características de las carreras en el siglo XXI». El interés que esta materia ha suscitado en los últimos años proviene de la existencia de una cierta conciencia de crisis de lo que se denomina el modelo tradicional de carrera, sin que haya surgido con claridad, al menos a juicio de muchos, nada equivalente que lo sustituya en términos de «*contrato psicológico*». El concepto³ de contrato psicológico ha sido muy utilizado, ha sido objeto de interesantes debates⁴ y hace referencia no a un contrato real o escrito, sino a las convicciones de las personas acerca de las obligaciones recíprocas que comporta la relación laboral de la que forman parte⁵.

¹ Academy of Management Executive, Journal of Organizational Behaviour, Human Resource Management Journal, Harvard Business Review, Journal of Organizational Behavior, Career Development International, Organizational Dynamics, por citar sólo algunas.

² El pandemonium es la capital del reino infernal, un lugar donde prevalece el ruido y sobre todo la confusión.

³ Utilizado por primera vez por ARGYRIS en 1960. C. ARGYRIS (1960). «Understanding Organizational Behaviour», *Tavistock Publications*, London: 90.

⁴ Véase en este sentido: DAVID E. GUEST (1998). «Is the psychological contract worth taking seriously?», *Journal of Organizational Behavior*, 19: 649-664. DENISE M. ROUSSEAU (1998). «The “problem” of the psychological contract considered», *Journal of Organizational Behavior*, 19: 665-671. DAVID E. GUEST (1998). «On meaning, metaphor and the psychological contract: a response to Rousseau», *Journal of Organizational Behavior*, 19: 673-677.

⁵ Para profundizar en el concepto ver igualmente: NEIL ANDERSON, RENÉ SCHALK (1998). «The psychological contract in retrospect and prospect», *Journal of Organizational Behavior*, 19: 637-647.



2. EL CONCEPTO DE CARRERA Y DE GESTIÓN DE CARRERAS

Con respecto a la carrera sucede en parte lo que señalaba San Agustín con respecto al tiempo, que todos sabemos lo que es hasta que alguien nos pregunta. Se han dado muchas definiciones de carrera, la mayoría de ellas no muy satisfactorias, de aquí que sea preferible, para no añadir una más a la lista, eludir una definición académica y formalizada y centrarse en la noción intuitiva y aproximada que se tiene acerca de lo que es la carrera de una persona.

La palabra proviene del latín «*carraria*» y se trata de un término polisémico que se utiliza para hacer referencia a realidades muy diferentes, desde «pugna de velocidad» hasta «servicio que presta un vehículo de alquiler transportando clientes». Pero en el contexto de la Dirección y la Administración de Empresas, la noción de carrera aparece relacionada de forma simultánea con dos conceptos:

- De una parte, con el concepto de trabajo, de ocupación, de actividad laboral, de actividad profesional.
- De otra, con el concepto de evolución, ya que el interés se centra en los cambios que esta actividad experimenta en el transcurso de la vida activa de la persona y que en la mayor parte de los casos, no siempre desde luego, tienen relación con las organizaciones. Cambios que pueden ser múltiples, entre empresas, áreas funcionales (marketing, producción, finanzas, etc.), puestos de trabajo, grupos y categorías profesionales, niveles retributivos, o una combinación de todos o algunos de estos factores⁶. Lo importante es resaltar la idea de evolución, de cambio, de movimiento, tanto es así que en la literatura especializada, se habla de «*movimientos de carrera*», término acuñado o al menos popularizado por Edgar Schein durante la década de los sesenta⁷.

Por su parte, el concepto de gestión de carreras hace referencia a las decisiones que se encuentran en el origen de estos cambios o movimientos y al conjunto de técnicas relacionadas con ellas. En función de quién las tome es posible hablar:

- De movimientos que son el resultado de decisiones exclusivamente individuales, de la persona protagonista de la carrera. Como puede ser el caso de una persona que abandona voluntariamente una orga-

⁶ MANUEL ALCAIDE CASTRO y MANUEL GONZÁLEZ RENDÓN (2002). «Procesos Básicos de Dirección de Recursos Humanos», *Edición Digital @ tres*: 65.

⁷ EDGAR H. SCHEIN, (1977). «El individuo, la organización y la carrera: un modelo conceptual». En: DAVID A. KOLB, IRWIN M. RUBIN, JAMES M. MCINTYRE (Ed.). *Psicología de las Organizaciones: problemas contemporáneos*, Ed. Prentice/Hall Internacional, Madrid: 200-218.

nización para ocupar un puesto en otra que le ofrece mejores condiciones de trabajo.

- De movimientos que son el resultado de decisiones exclusivamente organizativas. En este sentido hay que tener presente que existen muchas decisiones, que suponen directamente movimientos de carrera, y que el empresario, en el ejercicio de su poder de dirección y dentro de los límites legales y contractuales, puede tomar sin el acuerdo o consentimiento de la persona afectada. Basta con pensar, entre otros, en el supuesto o los supuestos de movilidad funcional ordinaria contemplados por nuestro ordenamiento jurídico laboral.
- Y, finalmente, cabe hablar de movimientos que son el resultado de decisiones en las que participan tanto la organización como la persona protagonista de la carrera. Como puede ser el caso del trabajador negocia con el empresario un ascenso, un traslado, o la propia entrada o salida de la empresa.

La importancia que la carrera y la gestión de carreras, entendidas en estos términos, tienen para los individuos y las organizaciones es fácil de intuir.

- La carrera, por muy humilde y caótica que sea, suele ser importante para quien la protagoniza. Tanto es así que, con respecto a muchas personas, no sería apropiado decir que la carrera forma parte de su vida, sino que habría que decir que es su misma vida, su propia vida.
- Por su parte, a la organización, gestionar de forma adecuada las carreras de las personas que trabajan para ella, le puede proporcionar múltiples réditos. Puede favorecer la lealtad, el compromiso y la motivación de su plantilla y garantizar o, al menos, facilitar el disponer, en cada momento y para cada puesto, de la persona con el perfil profesional deseado o adecuado.

3. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO CLÁSICO O TRADICIONAL DE CARRERA

Antes de proceder a caracterizar el denominado modelo clásico o tradicional de carrera es necesario realizar dos precisiones:

- De una parte, indicar que se trata de un modelo ideal y que, por ello, representa algo a lo que se tiende durante un determinado período histórico, más que constituir una realidad que explica el desarrollo de la carrera de todos los empleados y directivos sin excepción. En cierta medida se trata de un modelo que ejerce un cierto predominio cultural durante una determinada época y circunstancias concretas ⁸.

⁸ Véase: NIGEL NICHOLSON (1996). «Career Systems in Crisis: Change and Opportunity in the Information Age», *Academy of Management Executive*. Vol. 10, núm. 4: 40-51



- De otra parte, señalar que se trata de un modelo que sin renunciar totalmente a explicar la carrera de los trabajadores, de los «blue collars», se centra más en los empleados, cuadros, profesionales y directivos de diverso nivel, que en los primeros. No es que la carrera no sea importante para los trabajadores, que lo es, o que no exista bibliografía específica al respecto, que existe, pero se trata de aportaciones que tienen un enfoque diferente, más cercano al ámbito de especialidades como la sociología del trabajo, el derecho laboral, y una cierta literatura de origen sindical que alcanzó una gran difusión en la segunda mitad de los setenta en países como Italia o Francia.

El modelo denominado clásico o tradicional puede ser caracterizado y explicado por dos rasgos fundamentales: por el predominio de los movimientos verticales de carrera y porque la organización ofrece ciertas garantías en lo relativo al desarrollo de la misma⁹.

- De una parte, el movimiento de carrera que constituye la esencia del modelo tradicional es la promoción o el ascenso, entendido como el paso de un puesto de trabajo a otro de mayor status, autoridad y responsabilidad, generalmente dentro de la misma especialidad. Sólo este tipo de movilidad tiene un valor reconocido, porque el éxito está culturalmente definido, y en algunos países con raíces muy profundas, por llegar lo más alto posible en la organización más grande posible.

Este movimiento vertical se suele producir en el seno de la misma organización pero también es posible, para acelerar la escalada y llegar más alto, que se produzcan cambios de empresa. En este sentido, siempre se ha diferenciado en el seno del modelo tradicional entre la variante *européa* y la *americana*, caracterizada esta última por una mayor propensión a que la carrera se desarrolle entre organizaciones.

Además, las personas suelen desarrollar su carrera en una o varias empresas pero generalmente en el seno de la misma especialidad. El movimiento lateral puro, es decir, sin ir acompañado de un ascenso, es menos frecuente y cuando existe constituye una exigencia del vertical, es decir, una experiencia necesaria para posteriormente subir en la jerarquía. También en este sentido se han establecido siem-

⁹ MAURY PEIPERL y YEHUDA BARUCH utilizan dos dimensiones muy similares para establecer una tipología de carreras. De una parte, según predominen los movimientos verticales u horizontales de carrera y, de otra, según se desarrolle la carrera dentro o al margen de las organizaciones. Véase en este sentido: MAURY PEIPERL and YEHUDA BARUCH (1997). «Back to Square Zero: The Post-Corporate Career», *Organizational Dynamics*, Spring: 7-22.

pre diferencias entre el estereotipo de carrera *occidental* y el *japones*, donde el cambio de área funcional era muy frecuente ¹⁰.

Hay que señalar que el movimiento descendente casi no se contempla, se asocia automáticamente a la idea de fracaso y se suele saldar, más pronto que tarde, con la salida del individuo de la empresa.

- De otra parte, el modelo tradicional se caracteriza porque las organizaciones adquieren un cierto grado de responsabilidad o compromiso con el desarrollo de la carrera de sus empleados y directivos. Responsabilidad que tiene su origen en un contrato psicológico caracterizado por la permuta de seguridad y avance en la jerarquía a cambio de compromiso en términos de rendimiento, dedicación y un cierto «patriotismo organizativo». Se trata de un intercambio propio de un contrato psicológico relacional, en el que el horizonte de la relación entre empleado y organización es el largo plazo, y donde se establecen vínculos socio-emocionales ¹¹ como demuestran, de forma evidente, los nombres que los propios empleados daban a las grandes organizaciones. Así, para sus empleados, IBM fue el «Gran Azul», Kodak «El Gran Padre Amarillo» y la empresa de servicios financieros Merrill Lynch, «Madre Merrill» ¹². Empleados y alta dirección perciben este intercambio como las obligaciones mutuas de una relación de empleo saludable.

Sobre este compromiso o esta responsabilidad que adquiere la organización con la carrera de sus empleados cabe realizar diversas matizaciones:

- En primer lugar, no es de la misma intensidad en todas las empresas. No puede serlo, siendo superior en aquéllas que se inclinan en mayor medida a la hora de cubrir vacantes por la promoción interna que por el reclutamiento externo y que, además, asumen las necesarias inversiones en formación.

Aunque la mayoría de las organizaciones combinan ambas formas de provisión, unas se inclinan más hacia lo que se denomina el mercado interno de trabajo y otras hacia el mercado externo.

Además, mientras que algunas organizaciones asumen todo o la mayor parte de los costes en la formación de los trabajadores, otras descargan sobre el individuo una parte importante de los mismos.

¹⁰ J.C. PIERRE (1979). *Gestion des Ressources Humaines*. Vol. 2. Université Catholique de Louvain.

¹¹ D. M. ROUSSEAU, J. MCLEAN-PARKS (1993). «The contracts of individuals and organizations», In: B.M. STAW (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, 15: 1-43.

¹² MAURY PEIPERL, YEHUDA BARUCH. *Op. cit.*: 16.



- En segundo lugar, esta responsabilidad o compromiso se asume con un mayor o menor grado de participación de las personas interesadas. En ocasiones la participación del individuo en la gestión de las carreras que realiza la empresa es intensa y en otras esta gestión se caracteriza por la centralización y por venir unilateralmente impuesta de arriba a abajo.
- En tercer lugar, esta responsabilidad se asume con un mayor o menor grado de formalización y rigor. En ocasiones la gestión de carreras se lleva a cabo, por parte de la empresa, de forma improvisada, informal, sin la utilización de herramientas sofisticadas de gestión y, en otras, es fruto de la planificación, del cálculo, y de la utilización de técnicas complejas que varían en su sofisticación y en el grado que exigen la implicación del protagonista de la carrera. Entre estas técnicas cabe destacar:
 - sistemas de información sobre puestos y personas,
 - centros de evaluación del potencial,
 - diseño de canales o trayectorias de carrera,
 - planes de sucesión de directivos,
 - matrices de rendimiento y potencial,
 - centros de valoración,
 - prácticas de *mentoring* y *coaching*,
 - y todo un conjunto de herramientas de las que se da cumplida cuenta en algunos manuales de Dirección de Recursos Humanos.
- En cuarto lugar, los criterios que se utilizan para dirimir los conflictos entre candidaturas en los denominados «torneos competitivos», varían de empresa a empresa. No obstante, los que se utilizan con más frecuencia, solos o en combinación, son la antigüedad, el rendimiento pasado, la aptitud y el potencial de los candidatos.
- En quinto lugar, las posibilidades de avance en el seno de la empresa nunca se han distribuido de forma igualitaria.
 - Siempre han existido colectivos o grupos más desfavorecidos en lo que se refiere al desarrollo de la carrera, por razones múltiples, tales como sexo, raza, edad, relación contractual, limitaciones de jornada y dedicación, etc.
 - Igualmente, las posibilidades de carrera no son idénticas en todas las áreas funcionales. Dependiendo de cuáles sean las contingencias críticas que la organización tiene que afrontar en cada momento, puede ser más fácil llegar a los puestos más altos de la organización a través de una u otra área funcional concreta. En ocasiones finanzas, en otras producción, en otras marketing. En España, durante la década de los 50 y 60, abun-

daban los ingenieros en la alta dirección de las empresas porque los problemas más críticos a los que se tenía que hacer frente, en una época de reconstrucción y crecimiento, eran los de producción.

— Finalmente, se trata de un compromiso y de una gestión, es obvio decirlo, que no se encuentra al margen del impacto de las tácticas políticas que se desarrollan en el seno de las organizaciones, tales como:

- el uso selectivo de criterios objetivos,
- el desarrollo de relaciones patrocinador-patrocinado,
- la formación de coaliciones,
- la creación de redes de apoyo, etc.

En este sentido en las investigaciones realizadas sobre la gestión de carreras, es frecuente que se hable de la dinámica política que se desarrolla en torno a las decisiones en este campo, y de cómo operan los grupos de presión que existen dentro de las empresas y que reciben las más variadas denominaciones: sistemas de castas, cuadradas, tribus, etc.¹³.

Pero ni las herramientas de gestión de las carreras, ni los criterios de promoción, ni las tácticas políticas que se desarrollan en torno a esta gestión, ni los tipos específicos de carrera que es posible identificar en el seno de este modelo tradicional, temas todos ellos muy interesantes, constituyen el objetivo central de este trabajo y, por tanto, no se profundiza en ellos.

4. CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLA EL MODELO TRADICIONAL DE CARRERA

El modelo clásico de carrera prevalece en un contexto caracterizado por el crecimiento de las organizaciones, por una determinada forma de obtener ventajas competitivas y por el recurso a formas de organización que comportan la existencia de jerarquías funcionales estables.

- De una parte, se trata de un modelo que resulta más fácil de llevar a la práctica en organizaciones que se encuentran en crecimiento. Los economistas han debatido siempre, sin llegar a conclusiones claras, cuáles son los auténticos objetivos de la empresa, llegando algunos a considerar que este objetivo no es otro que el crecimiento. La razón que se esgrime para ello es que el crecimiento atenúa el con-

¹³ JEFFREY PFEFFER (1989). «A political perspective on careers: interests, networks and environments», In M.B. ARTHUR, D.T. HALL, and B.S. LAWRENCE (Eds), *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, UK: 380-396.



flicto y hace más viable el proyecto empresarial. En este sentido, no cabe duda, sea o no el objetivo de la empresa, que una organización que crece, y además de forma estable y previsible, a igualdad del resto de los factores, es más fácil que ofrezca posibilidades de promoción y de carrera a sus empleados. No hay que olvidar que el modelo tradicional de carrera, aunque es un modelo ideal, adquiere su mayor realismo durante la década de los sesenta y principios de los setenta cuando la mayoría de las economías occidentales experimentaban tasas de crecimiento muy notables y, consecuentemente, la mayoría de las empresas crecían a un ritmo intenso.

- De otra parte, las empresas materializan ventajas competitivas o, si prefiere, compiten de forma efectiva, mediante el desarrollo de un capital humano específico y distintivo de la empresa que acumula experiencias en la misma, lo cual plantea la exigencia de plantillas estables. Para ello, muchas desarrollan los denominados mercados internos de trabajo, en cuya configuración las promociones y todo un sistema de recompensas basados en la experiencia y la antigüedad desempeñan un papel esencial en orden a la retención del empleado a largo plazo. Se trata de estrategias que tienen como objetivo aislar a los empleados de las demandas del mercado externo aumentando los costes de salida, los costes de transición hacia el exterior. En consonancia con esta realidad económica nacen durante estos años algunas reputadas teorías sobre el funcionamiento de las empresas y de los mercados, tales como la Teoría del Capital Humano¹⁴ o la teoría de los mercados internos de trabajo, con todas sus variantes o desarrollos posteriores.
- Finalmente, decir que el modelo tradicional de carrera constituye un modelo viable porque en las organizaciones existen jerarquías funcionales estables. La piedra angular sobre la que se levanta el edificio organizativo es el puesto de trabajo, entendido como conjunto de tareas que se asignan a una persona sobre bases relativamente estables. Y en la coordinación y control de las personas que ocupan estos puestos desempeña un papel central la jerarquía, lo que da lugar a la existencia de múltiples estratos jerárquicos. Además, estas jerarquías son funcionales, porque la empresa se estructura preferentemente por funciones, creando unidades de ventas, producción, personal, finanzas, investigación, etc. Esta forma de organización exige para la mayoría de los directivos un conjunto de

¹⁴ G.S. BECKER (1975). *Human Capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education*, 2nd Edition, Columbia University Press, New York.

capacidades de tipo técnico. Solamente los de más alto nivel tienen que hacer frente a problemas de carácter general y necesitan de una comprensión de todas las funciones de la empresa y de cómo interactúan en la generación del beneficio empresarial ¹⁵.

Schein utilizó una figura cónica para representar, de forma idealizada, desde luego, este tipo de organización funcional y reflejar en la misma los diversos movimientos de carrera: de inclusión, exclusión, radiales o laterales, centrales y verticales. Las secciones horizontales del cono ilustran estratos jerárquicos y las verticales las diversas áreas funcionales: marketing, producción, finanzas ¹⁶, etc.

Más habitual es la representación de este tipo de organización a través de los denominados organigramas donde quedan reflejados la multitud de estratos jerárquicos y las relaciones de autoridad y dependencia propias de las grandes organizaciones funcionales. Estos organigramas reflejan perfectamente las posibilidades de movimiento, sobre todo, de movimiento vertical.

Con el transcurso de los años, algunas empresas introdujeron variantes en la estructura funcional pura, tales como la estructura con divisiones y la estructura matricial.

Así, organizaciones como General Motor y Sears fueron pioneras en la creación de divisiones dentro de sus estructuras. Divisiones por productos, clientes o áreas geográficas que tenían un grado muy considerable de autonomía y que a su vez se estructuraban dentro de ellas por funciones. En términos de capacidades, este cambio significó que a un mayor número de directivos se les exigía, además de las capacidades técnicas propias de la función otras relacionadas con el desarrollo de la actividad empresarial, ya que estas divisiones tenían una gran libertad para asignar recursos y definir su estrategia.

Con posterioridad surgen en la industria aeroespacial americana, las denominadas organizaciones matriciales, que se estructuran a la vez por dos criterios, el funcional y algún otro, como pueden ser proyectos, productos, etc. y que amplían de nuevo para un mayor número de directivos el campo de las capacidades necesarias, más allá de las técnicas propias de la función.

No obstante, esta evolución en las formas organizativas matiza, pero no cambia sustancialmente, el hecho clave: la existencia de una jerarquía de puestos relativamente estables adscritos a un área

¹⁵ BRENT B. ALLRED, CHARLES C. SNOW and RAYMOND E. MILES, (1996). «Characteristics of Managerial Careers in the 21st century», *Academy of Management Executive*, Vol. 10, núm. 4: 17-27.

¹⁶ EDGAR SCHEIN. *Op. cit.*: 202.



funcional, donde lo fundamental son las competencias de carácter técnico.

La crisis de este modelo tradicional se inicia a mediados de la década de los 70. Concretamente, a raíz de la fuerte recesión en la que entran las economías occidentales después del primer *shock* del petróleo. Comienza durante esos años una fase de transición entre lo viejo y lo nuevo, el crecimiento se atenúa y se hace menos estable y previsible, la tasa de cambio y de innovación aumenta, las empresas comienzan a experimentar una necesidad creciente de flexibilidad y pueden ofrecer menos posibilidades de promoción a sus empleados y directivos.

En términos de carrera esta fase de transición supuso los siguientes cambios:

- En primer lugar, los movimientos verticales que habían constituido la esencia del modelo anterior ceden terreno en beneficio de los horizontales. Las empresas, en parte «*haciendo de la necesidad virtud*», comienzan a proclamar la necesidad de «generalistas» y a diseñar trayectorias profesionales de carácter horizontal entre diversas áreas funcionales y geográficas.
- En segundo lugar, se produce un cierto cambio en el contrato psicológico establecido entre la empresa y los empleados:
 - Lo que ofrece la empresa ya no es seguridad y avance, sino seguridad y, más que avance, una experiencia profesional más variada y generalista. Se trataba, desde luego, de una recompensa más difícil de valorar y más difícil de presentar como un logro incuestionable entre familiares y colegas. Costaba mucho trabajo que este movimiento lateral sustituyera al ascenso clásico en la lógica del modelo tradicional¹⁷. No obstante, el movimiento vertical no estaba completamente excluido y siempre quedaba la esperanza de llegar a ocupar con el paso del tiempo un puesto de superior nivel una vez acumulada la experiencia necesaria en las diversas áreas funcionales.
 - De otro lado, la empresa gana al menos parte de la flexibilidad que necesita, si se compara con el modelo tradicional, ya que los directivos tienen ahora una combinación de competencias y experiencias que les permiten trabajar eficazmente en entornos más dinámicos, sin estar tan limitados por una única especialidad funcional. En este tipo de carrera, al que se ha denominado a veces, por parte de algunos autores, «carrera en espi-

¹⁷ MAURY PEIPERL, YEHUDA BARUCH. *Op. cit.*: 10.

ral»¹⁸, el empleado se desplaza de un área a otra, estando en cada una de ellas el tiempo que resulta necesario para desarrollar las competencias fundamentales de la misma. En la cultura empresarial dominante gana predicamento el denominado modelo *japonés* de carrera, basado, entre otras características, en una mayor movilidad entre las funciones empresariales: producción, finanzas, márketing, etc. Son los años en los que «*lo japonés*» ejerce una gran atracción en el *mercado de la moda* de las técnicas de gestión, un mercado en apariencia, sólo en apariencia, esnob como pocos.

- Finalmente, resulta también importante destacar que en la primera mitad de la década de los ochenta, se consagra el concepto de «empresa flexible», en el sentido utilizado por Atkinson de una organización empresarial que diferencia entre un núcleo y una periferia¹⁹.
 - Un núcleo, formado por personas que mantienen una relación estable con la empresa y con respecto a las cuales existe un compromiso de carrera, aunque este compromiso no esté basado exclusivamente en trayectorias verticales.
 - Y una periferia, formada por personas que prestan sus servicios pero que en muchos casos no mantienen una relación estable con la empresa, trabajadores temporales, trabajadores cedidos, trabajadores de contratas, etc. y con respecto a las cuales, como es lógico, no se adquiere compromiso alguno en términos de carrera.

En esta formulación de la «empresa flexible» se vislumbran ya algunas de las bases del modelo «emergente» de carrera. Lo que ocurre es que durante años quedaron al margen de esta periferia muchas categorías de empleados, los mandos intermedios, los cuadros de la empresa, los especialistas de las diversas áreas funcionales y los directivos. Aunque progresivamente se toma conciencia de que esta periferia es cada vez más amplia y se nutre de formas más variadas de relación, no se habla de crisis del modelo tradicional de carrera hasta que, además de los trabajadores, comienzan a formar parte de la misma los grupos profesionales anteriormente mencionados.

¹⁸ KENNETH R. BROUSSEAU, MICHAEL J. DRIVER, KRISTINA ENEROTH and RIKARD LARSSON (1996). «Career pandemonium: Realignment organizations and individuals», *Academy of Management Executive*, Vol. 10, núm. 4: 52-66.

¹⁹ J. ATKINSON (1984). «Manpower strategies for flexible organisations», *Personnel Management*, august: 28-31.



5. LA CRISIS DEL MODELO TRADICIONAL DE CARRERA

¿Cuáles son los cambios que se han producido en las dos últimas décadas y que explican que en la actualidad la viabilidad del modelo tradicional se encuentre ampliamente cuestionada?

En lo relativo al contexto en el que se desarrolla la actividad empresarial hay que señalar que éste experimenta una severa transformación:

- En primer lugar, la competencia se intensifica al desarrollarse cada vez más a escala internacional. Se trata de una de las facetas más importantes de la traída y llevada globalización, hoy tan de moda por tantas razones. Son muchas las instituciones y los procesos de integración regional que han contribuido a la desaparición de barreras que obstaculizan el comercio y la competencia internacional. Además, la tecnología ha tenido también un tremendo impacto sobre esta internacionalización por una doble vía:
 - De una parte, han mejorado de forma sensible las comunicaciones de todo tipo. La rápida extensión de internet y la red mundial nos han llevado a todos a la oficina o a la casa de los demás. El hecho de que las empresas se hayan apresurado para que sus productos y servicios estén disponibles en la red refleja simplemente la facilidad, economía y universalidad de este nuevo medio para llegar a clientes potenciales y llevar a cabo transacciones²⁰.
 - De otra parte, muchos productos y servicios debido a su alto contenido tecnológico sólo son económicamente factibles si se producen y venden a escala mundial. El caso de los semiconductores es un buen ejemplo de ello. Los gastos de investigación y desarrollo y las grandes inversiones asociadas a la producción de un nuevo diseño son económicamente viables siempre que se fabriquen y vendan en volúmenes muy superiores a la demanda de un sólo país.
- En segundo lugar, se ha producido una tremenda aceleración en la tasa de cambio. Las innovaciones en productos y en procesos fluyen a un ritmo más intenso que nunca y afectan no sólo a las empresas sino los propios ciudadanos en sus productos de uso cotidiano. El cambio *incremental* que permite una adaptación lenta cede el paso ante el cambio radical que sólo permite el ajuste y la adaptación rápida. Hoy no causa sorpresa la obsolescencia artificial de productos y de equipos que no sólo no han sido amortizados con el uso,

²⁰ MAURY PEIPERL, YEHUDA BARUCH. *Op. cit.*: 17 y 18.

sino que no han llegado a ser utilizados al cincuenta por ciento de sus capacidades. Se trata, sin duda, de una obsolescencia programada porque, con los materiales y con las posibilidades de que se dispone en la actualidad, la mayoría de los productos podrían ser mucho más duraderos. Pensemos, por ejemplo, en la necesidad cada vez más compulsiva que se tiene de cambiar equipos informáticos que se pueden considerar nuevos, pero que hay que sustituir porque ya no permiten «entrar» en ciertos portales, porque no «corren» ciertos programas o porque problemas de compatibilidad técnica impiden intercambiar información y trabajos con otras personas. Además, la aceleración en la tasa de cambio ha dado lugar a que la experiencia pierda importancia en beneficio de la capacidad de aprendizaje. Esta es una de las razones, no la única, por lo que en muchas empresas, españolas y extranjeras, personas con edades cercanas a los cincuenta años se jubilan anticipadamente, siendo en muchos casos sustituidas por personas jóvenes.

- En tercer lugar, se ha producido un desarrollo inimaginable hace unos años de las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones que facilitan el desarrollo de estrategias empresariales de *deslocalización* y fragmentación de los procesos productivos, haciendo posible, además, que para muchas actividades exista una oferta de trabajo prácticamente ilimitada. En ocasiones las barreras a la inmigración no constituyen un obstáculo para que los empresarios dispongan de la mano de obra que necesitan a través de los denominados trabajadores virtuales. Incluso en la actualidad se habla de expatriados virtuales, que dirigen y son responsables de equipos que trabajan a miles de kilómetros de distancia.

Estos tres cambios en el contexto han tenido importantes consecuencias para las empresas y explican las profundas modificaciones que se están produciendo en el seno de las mismas.

- El primer cambio dentro de la empresa al que cabe hacer referencia es lo que podríamos denominar la desaparición del puesto de trabajo. Un artículo reciente de la revista *Fortune* señalaba que el concepto de puesto de trabajo era una reliquia de la era industrial que ha quedado completamente obsoleto. Lo que está desapareciendo, decía el artículo, no es un cierto número de puestos de trabajo o los puestos de trabajo de ciertas industrias, o los puestos de trabajos en alguna parte del país. Se trata de algo más profundo, más problemático, ya que lo que está desapareciendo es el propio concepto de «puesto de trabajo». La práctica de organizar el trabajo en un conjunto fijo de tareas que se asignan a personas específicas, o a grupos de personas, sobre bases más o menos estables, se está transformando y reemplazando por la práctica de organizar el trabajo sin que exis-



tan un conjunto de deberes fijos o tareas definidas. La referencia ahora, en muchos casos, no es el puesto de trabajo sino el proyecto. No se trata tanto de «qué puesto ocupas» como de «en qué proyecto estás»²¹.

— En segundo lugar, crece la implantación de nuevas formas de organización que reducen la jerarquía empresarial a su mínima expresión. Las formas organizativas tradicionales, utilizadas durante décadas, y que fueron adecuadas para desenvolverse en un entorno caracterizado por un crecimiento estable y previsible, se convierten en un pesado lastre cuando la velocidad de respuesta y la flexibilidad son el signo de los tiempos. Entre estas nuevas formas de organización destacan la organización de red y la organización celular.

Empresas innovadoras tales como Nike, Motorola, Novell, etc. hace años que pusieron en práctica una nueva forma de organización que se denomina «organización de red». Ahora, estas empresas no llevan a cabo la secuencia entera de investigación, diseño, producción y comercialización del producto, sino que lo que hacen es convertirse en el centro de una red, o formar parte de una red, de empresas pequeñas, contratistas, subcontratistas, consultores, empresas de trabajo temporal y colaboradores independientes, autónomos, muchos o algunos de ellos antiguos empleados de la empresa, que se complementan y que suministran servicios relativos a cada una de estas fases anteriores. Estas redes tratan de que cada empresa logre el máximo aprovechamiento de sus competencias claves, encargando a otros socios de la red la ejecución de otras actividades de la cadena de generación de valor. Con esta estructura las empresas pequeñas pueden emprender y desarrollar proyectos mucho más importantes de lo que su tamaño les permite. Por su parte las empresas de mayor dimensión tratan de ganar agilidad uniendo sus fuerzas a pequeños socios especializados.

Nike, por ejemplo, no tiene grandes plantas en las que fabricar las zapatillas que llevan su clásico logotipo. La función de producción ha sido externalizada a socios que realizan esta fabricación en países tales como Korea, Taiwan, China y Tailandia. Estos socios, fabricantes independientes, se benefician de la estabilidad y de la imagen de marca de Nike, mientras que ésta se beneficia de los menores costes laborales y de no tener que dirigir ni ser propietario de instalaciones de fabricación o producción. Nike también se beneficia de la capacidad de distribución de sus socios, las más importantes cadenas

²¹ W. BRIDGES, (1994). «The end of the job», *Fortune*, september, 19, 62-74.

de venta, para colocar sus productos en las manos o, en este caso, en los pies de sus clientes²².

Se trata de estructuras nuevas con las que se pretende que la información técnica y de mercado circule libremente entre las empresas de la red, que la confianza reemplace a lentos mecanismos de control, que los costes se reduzcan sensiblemente y, todo ello, facilitado por las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

En los últimos años surge incluso una nueva forma organizativa, acerca de la cual todavía se ha teorizado poco, la denominada «organización celular», pero a la que recientemente se le está prestando una creciente atención. Una organización compuesta por células o celdas (equipos autónomos, grupos autónomos, unidades de negocio autónomas, etc.) que podrían existir por sí mismas pero que interactúan con otras con el objetivo de dar lugar a un organismo más potente y competente. Equipos altamente integrados desarrollan la dirección, coordinación, y distribución del trabajo que antes desarrollaba la jerarquía, por lo que no se requieren posiciones de supervisión fijas. En este tipo de organización, se pretende que las funciones de dirección y coordinación se desarrollen a partir de mecanismos tales como compartir conocimientos y aceptar responsabilidades y que el trabajo se distribuya en función de lo que la situación requiera en cada momento. En alguna ocasión se han establecido similitudes entre el funcionamiento ideal de la organización celular y el funcionamiento del sistema inmunológico. En este último sistema cada célula desarrolla su función especializada pero siempre en coordinación con las demás mediante un complejo sistema de comunicación intercelular. Todo ello sin jerarquías, sin ordenes, sin comportamientos oportunistas y a través de una comunicación intensa, compleja y precisa. Es obvio que no todas las empresas adoptarán desde luego la estructura celular, pero los principios organizativos que laten detrás de esta manera de conducir la empresa están comenzando a tener un fuerte impacto en el seno de la cultura organizativa dominante. Entre las entidades que han desarrollado este tipo de organización destacan la empresa de servicios informáticos TCG de Sydney, la empresa Acer, que produce ordenadores personales, Oticon, empresa danesa de aparatos para el oído, etc.²³.

²² BRENT B. ALLRED, CHARLES C. SNOW and RAYMOND E. MILES, (1996). *Op. cit.*: 19 y 20.

²³ RAYMOND E. MILES, CHARLES C. SNOW, JOHN A. MATHEWS, GRANT MILES, and HENRY J. COLEMAN (1997). «Organizing in the knowledge age: Anticipating the cellular form», *Academy of Management Executive*, Vol. 11, núm. 4: 7-24.



También, hay que hablar, dentro de las nuevas formas de organización, de lo que se ha denominado la «organización virtual». Existen en la actualidad empresas, de software y también de otras ramas de actividad, que tienen empleados que viven y trabajan en varios países diferentes y que se conectan a través de redes informáticas para coordinar sus actividades.

En suma, lo que hay que resaltar es que se trata de nuevas formas organizativas que convierten a la jerarquía como mecanismo de control y coordinación en un recuerdo del pasado y donde ya no existen posibilidades de desarrollar trayectorias verticales de carrera.

En tercer lugar, las empresas desarrollan cada vez con más frecuencia actuaciones incompatibles con cualquier tipo de compromiso creíble con la carrera de las personas. Con el objetivo de ser más competitivas, ganar en flexibilidad y adaptarse a las nuevas formas organizativas las empresas reducen su tamaño, el denominado *downsizing* o *rightsizing*, contraen sus actividades, aumentan la descentralización y el llamado *empowerment*, desarrollan severas estrategias de reducción de costes, externalizan actividades, el llamado *outsourcing*, suprimen capas jerárquicas enteras, eliminan líneas de productos, presionan para que los empleados se jubilen anticipadamente, estimulan salidas negociadas y protagonizan sorprendentes movimientos corporativos de *deslocalización*, fusión, absorción, adquisición y alianzas que normalmente se saldan con reducciones de personal de todos los niveles²⁴. Todo ello constituye una oportunidad para las empresas, con agenda oculta o sin ella, de romper con lo viejo, de establecer nuevas prioridades, de ganar flexibilidad, de acelerar la toma de decisiones, de reducir al mínimo las plantillas y de crear más presión, por utilizar una terminología coloquial frecuente hoy en el mundo de las empresas. Los mercados internos de trabajo con sus reglas, con sus garantías, con sus mecanismos para aislar al empleado del mercado exterior desaparecen y se subordina con rapidez a los dictados de los mercados externos.

Evidentemente, las organizaciones siempre han estado sometidas en épocas de crisis a recortes de plantillas y las personas que trabajan en ellas siempre han estado sometidas al riesgo de la extinción de la relación laboral. El recurso al despido ha sido en muchos casos necesario para garantizar la continuidad de la empresa, lo nuevo es que ahora despiden también masivamente empresas viables y saneadas,

²⁴ NEIL ANDERSON and RENÉ SCHALK (1998). «The psychological contract in retrospect and prospect», *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.

NIGEL NICHOLSON (1996). *Op. cit.*: 40-51

lo que, además, se aplaude, en muchos casos, en los mercados de valores con subidas en el precio de sus acciones. Socialmente el despido ha dejado de ser un estigma, ya que en la actualidad cualquier trabajador por eficiente e irreprochable que sea en su conducta puede caer víctima del *fuego graneado* que comportan algunas de estas estrategias empresariales.

Si se piensa en el modelo de empresa flexible de Atkinson, mencionado con anterioridad, cabe señalar que el núcleo experimenta una progresiva reducción y la periferia amplía sus dominios al personal cualificado, a los cuadros, a los especialistas, a los directivos intermedios. Ya se indicó que sólo se ha comenzado a hablar de la crisis del modelo tradicional de carrera cuando la periferia se ha extendido a las «clases medias y medias altas» de las organizaciones. En este sentido durante la segunda mitad de la década de los 80 y de los 90, se perdieron literalmente millones de puestos trabajo de niveles intermedios mediante reestructuraciones o reducciones de tamaño.

En el ámbito internacional serían innumerables los ejemplos de reducciones masivas de personal. Por citar sólo dos ejemplos muy recientes, Sony planea reducir 20.000 empleos en todo el mundo en tres años. Por su parte el grupo farmacéutico estadounidense Merck, con una mera reducción del beneficio en el tercer trimestre de 2003 de un 1,4 por ciento esta intentando justificar la decisión ya tomada de suprimir cerca de 5.000 empleos. Los ejemplos serían innumerables.

Por su parte importantes empresas españolas, o que operan en España, y que obtienen buenos resultados, se encuentran sometidas durante el 2003 a expedientes de regulación de empleo o a procesos sustractivos que afectan a veces a cientos y a veces a miles de trabajadores de muy diversos sectores. Son los casos de Telefónica, BSCH, BBVA, Repsol, Altadis, Renfe, Seat, Ford, Nissan, Iveco-Pegasso y otras. En los servicios centrales del Santander, por ejemplo, se estima que sobran todavía unas 2.000 personas a pesar de que la presión de las prejubilaciones ha sido muy intensa durante los últimos cuatro años. Iberdrola, muy en contra de las recomendaciones europeas, ha planteado la prejubilación de 3.200 trabajadores. Vía Digital negoció la baja voluntaria de varios cientos y Sogecable hizo lo mismo. En los últimos 9 años de considerable expansión económica se han aprobado en España 77.387 expedientes de regulación que han afectado a 1.800.000 trabajadores. El número de trabajadores afectados por expedientes de regulación de empleo en los primeros ocho meses de 2003 ya supera a los registrados en todo 2002.



En España se destruye mucho empleo, pero se crea más, con un saldo neto que resulta claramente positivo. A esto se le denomina rotación y flexibilidad, hoy desarrollas un trabajo y mañana otro. Sin embargo en los últimos años el número de organizaciones en los que su sistema de desarrollo profesional y de gestión de carreras ha desaparecido o ha perdido toda su credibilidad como consecuencia de estas estrategias ha experimentado un considerable aumento. Para muchos directivos estos cambios suponen promesas incumplidas y esperanzas de trayectorias profesionales que desaparecen.

Hasta los Departamentos de Recursos Humanos, tradicionalmente inmunes a la práctica de la *externalización* no se han podido librar de ella. Así, por poner algunos ejemplos, cabe señalar que el Santander ha externalizado la formación en varias consultoras y empresas de servicios, el grupo Dragados, el departamento jurídico-laboral, el grupo Carrefour, la selección en Cátenon, IBM, la gestión de expatriados en Landwell y así podríamos seguir con una larga lista²⁵.

Por su parte, los fenómenos de deslocalización también se intensifican. Oracle, la segunda firma de software mundial ha despedido en los últimos seis meses a 800 empleados a la vez que contrata a trabajadores en Bangladesh donde ya trabajan para ella 3000 empleados. Texas Instrument, Yahoo, Acenture, IBM, General Electric, Dell, Citigroup, Merrill Lynch, JP Morgan, entre otras, están también contratando con cierta intensidad personal en el sudeste asiático. Consecuencia de la deslocalización, British Telecom, que cuenta con 16.000 trabajadores en el Reino Unido, anunció en 2003 el traslado de parte de sus servicios de atención telefónica a la India. Un estudio de Adecco, la conocida multinacional de trabajo temporal, afirma que las 100 compañías de servicios más importantes del mundo trasladarán al sudeste asiático dos millones de puestos de trabajo en los próximos cinco años. De nuevo los ejemplos son muchos y cada día se dan nuevos casos que trascienden a la opinión pública a través de los medios de comunicación. Incluso recientemente representantes empresariales de ciertos sectores han recomendado abiertamente a sus representados, a través de los medios de comunicación, el desarrollo de estrategias para deslocalizar sus actividades y desarrollarlas fuera de España.

La Alta Dirección de las empresas, para navegar en aguas más turbulentas que nunca en lo económico, han definido nuevas aproximaciones a la gestión y nuevas formas organizativas que pretenden adaptarse mejor a las

²⁵ JOAN ALTÉS (2003). «El Outsourcing en el Departamento de Recursos Humanos», *Capital Humano*, núm. 168, julio-agosto: 23-27.

presiones competitivas de una economía global. Sin embargo, muchos economistas no están seguros de que algunos aspectos de estas nuevas aproximaciones sean adecuadas. Quizá se trate de la respuesta ante la incertidumbre que obtiene un mayor respaldo en el seno de las redes profesionales, financieras y patrimoniales que constituyen el vivero donde se nutre la Alta Dirección de las empresas, pero ello no garantiza que sea la respuesta más adecuada. De hecho no hay seguridad de que muchas de estas estrategias hayan suministrado la capacidad de adaptación esperada. La lógica de reducir costes al máximo, de reducir el número de empleados y de externalizar actividades puede ser peligrosa. Muchas empresas lo hacen de forma compulsiva y siguen eliminando músculo después de eliminar la grasa, dando lugar más que a una organización competitiva y eficiente, con una flexibilidad propia de atletas de élite, a una organización anoréxica²⁶. Los riesgos inherentes a un excesivo *downsizing* y *outsourcing* es que conducen a la pérdida de capacidades organizativas para responder a las necesidades de adaptación, a la vez que transmiten un mensaje amenazador a toda la empresa. Quizás la agenda oculta de muchos de los cambios que se están produciendo no sea otra que la continua transferencia de los costes sociales de las organizaciones al individuo.

6. EL MODELO EMERGENTE DE CARRERA

Ante la crisis del modelo tradicional o clásico de carrera como consecuencia de los cambios descritos, algunos autores, fundamentalmente a partir de la segunda mitad de la década de los 90, han comenzado a reflexionar acerca de la creciente difusión de un nuevo modelo de carrera, al que hemos denominado el modelo emergente²⁷ y que Hall denomina la «carrera de Proteo»²⁸, Waterman, la «carrera adaptable»²⁹, Arthur, la «carrera sin fronteras»³⁰, y Peiperl y Baruch, la «carrera postcorporativa». Aunque es-

²⁶ W.F. CASCIO (1993). «Downsizing. What do we know? What have we learned?». *Academy of Management Executive*, 7: 95-104.

CHRIS HENDRY and ROMY JENKINS (1997). «Psychological contracts and new deals». *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, núm. 1: 38-44.

²⁷ Emergente en el sentido de que nace, que emerge, que es principio de una cosa distinta.

²⁸ DOUGLAS T. HALL (1996). «Protean Careers of the 21st Century», *Academy of Management Executive*, Vol. 10. Núm. 4: 8-16.

²⁹ ROBERT H. WATERMAN, JUDITH A. WATERMAN and BETSY A. COLLARD (1994), *Toward a Career-Resilient Workforce*, july-august: 87-95.

³⁰ M.B. ARTHUR (1994). «The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry», *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, núm. 4: 295-306.



tos autores no realizan descripciones totalmente idénticas de este nuevo modelo, existe una coincidencia en sus rasgos fundamentales y, sobre todo, se enmarcan en un nuevo contrato psicológico de características diferentes al tradicional. Un contrato psicológico más transaccional que relacional, a corto plazo, sin compromisos a largo, sin vínculos emocionales entre las partes. Donde nadie se siente traicionado cuando la relación se rompe. Donde la organización a cambio de un compromiso con el trabajo más intenso que nunca, porque así lo exigen las nuevas formas de organización y de gestión y las nuevas presiones competitivas, ya no ofrece seguridad y avance en la carrera sino, la nueva palabra mágica, «empleabilidad». En el marco de un contrato psicológico de estas características el modelo emergente se caracteriza por los siguientes rasgos:

- De una parte, la carrera se convierte ante todo una responsabilidad del individuo³¹. El empleado toma la dirección de su propia carrera que se convierte de forma creciente en un proyecto de «hágalo usted mismo». El empleado se convierte en un agente de sí mismo que reinventa su carrera al ritmo del cambio. La empresa es tan sólo un socio temporal de conveniencia y el trabajador debe estar preparado y considerar natural que en cualquier momento prescindan de sus servicios, no debe sentirse traicionado por ello. Mientras más variadas y actuales sean sus capacidades más seguro estará que tras las viejas oportunidades vendrán otras nuevas. Como comentan los directivos entre ellos, «debes fabricar y envolver tu propio paracaídas»³². Además, deben estar dispuestos a afrontar riesgos, estar siempre dispuestos a «tirarse por la ventana de la oportunidad» antes de que se cierre. La gestión de carreras en una organización sin puestos y sin estratos jerárquicos, para muchos responsables va poco más allá de asegurar el reclutamiento, la selección de los empleados adecuados. El mensaje ya no es «ayudándonos, te ayudas» sino «ayúdanos y, además, ayúdate»³³. Algunos autores han creído ver ciertas similitudes entre este nuevo modelo de carrera y las denominadas carreras preorganizativas de la época preindustrial³⁴. Es cierto que antes de que surgieran las organizaciones empresariales, si prescindimos de la Iglesia, la Administración y el Ejército, con sistemas

³¹ M.A. CAVANAUGH and R.A. NOE (1999). «Antecedents and consequences of the new psychological contract», *Journal of Organizational Behavior*, 20, 323-340.

³² KENNETH R. BROUSSEAU, MICHAEL J. DRIVER, KRISTINA ENEROTH and RIKARD LARSSON. *Op. cit.*: 54.

³³ MOHAN THITE (2001). «Help us but help yourself: the paradox of contemporary career management», *Career Development International*, 6, 6: 312-317.

³⁴ MAURY PEIPERL, YEHUDA BARUCH. *Op. cit.*: 14-15.

siempre muy peculiares, las carreras de las mayorías de las personas, de los comerciantes, agricultores y artesanos eran exclusivamente una responsabilidad individual. Pero los paralelismos son limitados ya que si se piensa en el trabajo artesanal, está bien documentado que existían trayectorias profesionales fijas, verticales y claramente definidas aunque con pocos niveles, y en virtud de las cuales pasaban de aprendiz a oficial y de oficial a maestro. Además, existía un compromiso del maestro e incluso de las instituciones gremiales con la carrera del aprendiz, por lo que difícilmente se puede considerar que este contrato psicológico era de naturaleza puramente transaccional.

- De otra parte, no sólo desaparece el predominio de los movimientos y trayectorias verticales de carrera sino que las empresas con sus nuevos sistemas organizativos carecen de trayectorias profesionales fijas y las personas que trabajan en ellas no pueden predecir qué pasará con su carrera más allá del corto plazo. No pueden predecir ni en qué van a trabajar mañana, ni en qué organización, ni de qué tipo. De aquí que algunos especialistas, como Hall, para denominar al nuevo modelo hayan acuñado el término de «carrera de proteo³⁵», queriendo reforzar con ello la idea de una carrera que cambia continuamente de forma, en permanente evolución, en adaptación constante a las oportunidades de cada momento, sin previsiones, sin planes, sin trayectorias predefinidas y sin horizonte más allá del muy corto plazo³⁶.

¿Cuáles son las opiniones en el seno del ámbito académico con respecto a este nuevo modelo de carrera? ¿Está muy extendido? ¿Se adaptarán fácilmente los empleados a sus características? ¿Constituye un modelo viable que se terminará consolidando? ¿Exigirá de las empresas un considerable esfuerzo en orden a su implantación? ¿Es una respuesta adecuada ante los problemas que tienen que afrontar las empresas en la actualidad? Las opiniones con respecto a todos estos temas son muy variadas y llenas de matices, sin que sea posible, por ello, proceder a un tratamiento detallado de las

³⁵ Proteo era una divinidad marina que poseía la facultad de conocer el futuro pero nunca lo revelaba a no ser que se viera obligado a ello. Esto era, no obstante, muy difícil de conseguir porque únicamente salía del mar a medio día para dormir la siesta a la sombra de las rocas y, además, a fin de no verse obligado a profetizar, lo que le producía un gran hastío, había obtenido de Poseidon el poder de cambiar de forma voluntariamente. A pesar de todo, si algún mortal, más hábil o con más fortuna que otros, conseguía descubrirlo, el dios recobraba entonces su forma primitiva y predecía el futuro, con gran disgusto, pero de manera infalible.

³⁶ ROBERT BARNER (1994). «The new careee strategist: career management for the year 2000 and beyond», *The Futurist*, september-october: 8-13.



diversas aportaciones al respecto³⁷. En términos muy generales, y probablemente simplificando mucho más de lo aconsejable, es posible identificar las siguientes opiniones:

- En primer lugar, opiniones como la de Waterman³⁸ nos vienen a decir: «el rey ha muerto, larga vida al rey», «la carrera tradicional ha muerto, larga vida a la carrera adaptable»³⁹. Dando por supuesto, explícita o implícitamente, que los trabajadores comprenden la necesidad del cambio, que aceptan la nueva situación e incluso la reivindican, y dando por supuesto que las organizaciones darán el soporte necesario para que individuo pueda gestionar eficazmente su carrera. El lema parece ser: fuera lo viejo y adelante sin reservas con lo nuevo.
- En segundo lugar, es posible encontrar autores que «niegan la mayor», que consideran que se ha sobrevalorado el impacto de las transformaciones producidas en el entorno, que las modificaciones en el seno de las organizaciones no han sido de tanta entidad como se afirma y que éstas continúan, en general, cumpliendo sus promesas de seguridad. Algunos de estos autores estiman que el nuevo modelo es el resultado de un conjunto de aportaciones con tintes futuristas que, en algunos casos al menos, comenten el error de ser muy críticas con el presente a la vez que cubren el pasado con un manto de falso resplandor en lo relativo a la seguridad en el empleo y al desarrollo de trayectorias verticales de carrera. Lo cual sólo fue una realidad en muy pocas organizaciones, muchas de ellas protegidas de la competencia, y para muy pocos profesionales⁴⁰.
- Finalmente, muchos autores, quizá la mayoría, se sitúan en posiciones intermedias entre las dos anteriores aceptado la entidad de los cambios y su impacto sobre el modelo tradicional. Estos autores consideran que en los próximos años coexistirán diversos modelos de carrera, incluso en el seno de una misma organización, que existirán importantes diferencias entre los empleados en lo referente a

³⁷ Véase a este respecto:

PAUL SPARROW and CARY L. COOPER (1998). «New Organizational Forms: The Strategic Relevance of Future Psychological Contract Scenarios», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15.4: 356-371.

GREAME MARTIN, HARRY STAINES and JUDY PATE (1998). «Linking job security and career development in a new psychological contract». *Human Resource Management Journal*, Vol. 8, núm. 3: 20-40.

³⁸ ROBERT H. WATERMAN, JUDITH A. WATERMAN and BETSY A. COLLARD. *Op. cit.*: 87-95.

³⁹ YEHUDA BARUCH (2001). «Employability: a substitute for loyalty?», *Human Resource Development International*, 4, 4: 543-566.

⁴⁰ DAVID E. GUEST (1998). «Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19: 649-664.

la adaptación a la nueva situación y que el tránsito de lo viejo a lo nuevo supondrá para las organizaciones un reto de envergadura que carece del automatismo que algunos suponen⁴¹. Entre los muchos argumentos de interés que se esgrimen a este respecto cabe destacar los siguientes:

- De una parte, muchos autores afirman que continuarán existiendo organizaciones que ofrezcan a sus empleados algo muy similar a lo que se ha denominado el modelo tradicional de carrera. Hay que tener en cuenta que ésta es también la época de las *megafusiones* y alianzas estratégicas en sectores como la banca, los automóviles, las petroquímicas, la aviación, el suministro de servicios a través de internet etc. Esto está creando *superorganizaciones* que pueden ofrecer empleo de por vida a la gente y tener un papel muy activo en el desarrollo de la carrera de los empleados, al menos de los empleados claves que se integran en el denominado núcleo de la organización. Se estima, desde estas posiciones, que incluso en esta época de incertidumbre las organizaciones necesitan dosis de estabilidad y orden y esto solo se puede lograr con un núcleo más o menos amplio de empleados permanentes a los que se les garantiza alguna forma de carrera en su seno.
- De otra parte, se considera que la aceptación por parte de los empleados del nuevo modelo será muy variable, constituyendo una fuente de gran libertad pero también de gran ansiedad, según los casos. Algunos empleados con un fuerte poder de negociación individual, dadas sus características personales y profesionales, podrán obtener ventajas del nuevo modelo. Tienden a desaparecer los mercados internos de trabajo que creaban ataduras a una organización concreta, tienden a desaparecer las prácticas clásicas de retención y es más fácil desempeñar el papel de «*mercenario de lujo*» cuando los costes de transición hacia el exterior de las organizaciones han desaparecido o se han atenuado sensiblemente. Es cierto también que en la actualidad se habla de la denominada generación «X», que parece ser portadora de valores que se encuentran en sintonía con lo que significa este nuevo modelo de carrera emergente. Una generación que no quiere

⁴¹ Véase en este sentido la interesante aportación de GREGORY LEE que identifica cuatro paradigmas, en función de la aceptación o no por parte de empresarios y trabajadores del nuevo contrato psicológico de carácter transaccional. Cuando este nuevo contrato es aceptado por ambas parte prevalece el paradigma de la flexibilidad, cuando es rechazado, el denominado paradigma de la «retención», mientras que la aceptación por parte de los empresarios y el rechazo por parte de los empleados da lugar al denominado paradigma de la rebelión. GREGORY LEE (2001). «Towards a contingent model of key staff retention: the new psychological contract reconsidered», *South African Journal of Business Management*, 32, (1): 1-9.



ni adquiere compromisos, que no tiene interés por escalar las jerarquías tradicionales y que no desea pasarse toda su vida desarrollando un mismo tipo de trabajo ⁴². No hay que dudar que existan personas que se adapten con facilidad a lo que se considera la nueva realidad de las carreras, pero tampoco hay que dudar de que un número muy alto se sentirán golpeadas desde todas las direcciones por la fuerza del cambio y experimentarán problemas de adaptación de muy diverso tipo:

- Muchas añorarán las trayectorias verticales y la integración en una gran organización jerarquizada, ya que trabajan mejor con una cierta cantidad de rutina y dirección que con una autonomía total. Aunque en teoría trabajar con menos autoridad y con menos reglas facilita una mejor integración entre la vida familiar y laboral, la cultura de la autonomía y la autorresponsabilidad total, arroja muchas veces como resultado el pasar más tiempo trabajando y una mayor presión.
- A muchos de los que pierden su trabajo, como consecuencia de recortes de plantilla y la externalización de servicios, no les resultará fácil continuar con un empleo fuera de los límites de la empresa. Además, diversas investigaciones han mostrado los efectos que estas actuaciones empresariales tienen no sólo entre los damnificados sino también entre los que no se ven directamente afectados por las mismas. El nombre de algunas aportaciones al respecto lo dice todo: «Los resultados del Downsizing: ¿que es peor, ser víctima o superviviente?» ⁴³, en las que se ha analizado el denominado «síndrome del superviviente» con una relación de trabajo fuertemente dañada en muchas de sus facetas.
- Muchos no se adaptarán a la incertidumbre que supone este tipo de carrera y carecerán de la confianza necesaria en sus posibilidades para afrontar los nuevos retos. Concretamente, Durcan y Oates, consideran que las personas que mejor se adaptan al nuevo modelo de carrera son las que se caracterizan por su capacidad de aprendizaje, autoconfianza, autoestima y deseo y potencial para el desarrollo profesional ⁴⁴. Por su parte, London men-

⁴² KENNETH R. BROUSSEAU, MICHAEL J. DRIVER, KRISTINA ENEROTH and RIKARD LARSSON. *Op. cit.*: 54.

⁴³ KAY DEVINE, TRISH REAY, LINDA STAINTON and RUTH COLLINS-NAKAI (2003). «Downsizing outcomes: better a victim than a survivor?», *Human Resource Management, Summer*, Vol. 42, núm. 2: 109-124.

⁴⁴ J. DURCAN and D. OATES (1996). *Career Paths for the 21st Century*, London, Century Business.

ciona una alta seguridad en sí mismas, una fuerte necesidad de logro y predisposición a asumir riesgos. Todo lo cual no constituyen características generalizables a la mayoría de los empleados ⁴⁵.

En la actualidad algunas organizaciones, tales como Nortel o Northern Telecom, entre otras, se encuentran desarrollando esfuerzos orientados a superar algunas de las dificultades indicadas por la vía de lo que se denomina una aproximación pluralista al desarrollo de la carrera ⁴⁶. Lo que básicamente consiste en tratar de ofertar a cada persona el modelo de carrera que mejor se adapte a sus preferencias y características personales.

La mayor parte de los interrogantes que surgen ante el nuevo modelo de carrera tienen su origen en las características del nuevo contrato psicológico en el que este modelo se enmarca. La organización exige más compromiso que nunca con el trabajo, jornadas más largas, responsabilidades adicionales, tolerancia a la ambigüedad y al cambio, capacidades variadas, y todo ello porque así lo demandan las nuevas presiones competitivas, las nuevas formas de organización y las nuevas técnicas de gestión. Paradójicamente parece que las organizaciones esperan que los empleados respondan a una oferta transaccional con un grado de compromiso más propio de una oferta relacional. Si no existe una relación a largo plazo que produzca identificación con la empresa ¿Qué generará este compromiso más intenso y necesario que nunca? Antes exigiendo un compromiso menor, se ofrecía seguridad y avance en la carrera, hoy se ofrece «empleabilidad». Pero, ¿Qué es la empleabilidad? ¿Es una contrapartida razonable? ¿Es una contrapartida real? ¿Están las organizaciones en condiciones de garantizarla?

La empleabilidad es un concepto que gira en torno a la idea de mantenerse competitivo en el mercado de trabajo. No cabe duda que tener un empleo fomenta la empleabilidad de quien lo tiene y que las situaciones de desempleo, y más de desempleo prolongado, descapitalizan profesionalmente. También es posible admitir que las empresas pueden estar interesadas, en ciertos casos, en mantener la empleabilidad interna del trabajador, la empleabilidad que interesa a la empresa. Pero ser competitivos en el mercado de trabajo es algo más, o mucho más. Es que cuando se abandona una organización, por las razones que sean, se tengan garantías de encontrar fácilmente un trabajo al menos similar al que se deja en remuneración, importancia, y estatus. Empleabilidad significa que la organización proporcio-

⁴⁵ Véase por ejemplo: MANUEL LONDON (1996). «Redeployment and continuous learning in the 21st century: Hard lessons and positive examples from the downsizing era», *Academy of Management Executive*, Vol. 10, núm. 4, 67-79.

⁴⁶ KENNETH R. BROUSSEAU, MICHAEL J. DRIVER, KRISTINA ENEROTH and RIKARD LARSSON. *Op. cit.*: 55-65.

na a través de la experiencia y la formación capacidades no sólo transferibles sino también demandadas por el mercado. Dicho de otra manera más directa, un nuevo curso sobre gestión de créditos hipotecarios no hace a un directivo de nivel medio de banca más empleable si no hay vacantes en el sector o un nuevo curso sobre informática y práctica docente no hace más empleable a un profesor si la titulación en la que imparte docencia va a desaparecer con una nueva reforma de los planes de estudio.

No hay ninguna razón, al margen del voluntarismo, que induzca a pensar que las empresas se van preocupar de proporcionar esta empleabilidad externa. En este sentido las investigaciones de Mark Roehling y colaboradores muestran el escepticismo de los propios directivos y directores de recursos humanos hacia el concepto de empleabilidad externa. Una de las frases pronunciada por los mismos ilustra bien a las claras su posición al respecto: «Nosotros pensamos que la empleabilidad es una gran idea, para que la lleven a la práctica nuestros competidores»⁴⁷. Ni está claro cuáles son las capacidades que suministran empleabilidad, lo cual puede ser considerado a veces una pregunta muy difícil de responder⁴⁸, ni está claro por qué, en el caso de que fueran conocidas, las organizaciones tendrían interés en suministrarlas si van más allá de la empleabilidad interna.

La retórica de la empleabilidad⁴⁹ surge ante la necesidad evidente de generar ilusión, de generar optimismo, de tratar de equilibrar una relación claramente desequilibrada, de mantener la ficción de que los cambios no han dado lugar a una relación ganador-perdedor. En suma, de convencer de que los cambios no han dado lugar a una relación que Tsui y colaboradores denominan de «infrainversión»⁵⁰, en la que el empresario exige pleno compromiso al empleado a la vez que tiene plena libertad para prescindir de él sin obligaciones a largo plazo con su carrera.

Pero la retórica de la empleabilidad no acaba de convencer, no acaba de cristalizar en algo significativo, siendo interpretada por muchos como

⁴⁷ MARK V. ROEHLING, MARCIE A. CAVANAUGH, LISA M. MOYNIHAN and WENDY R. BOSWELL (2000). «The nature of the new employment relationship: a content analysis of the practitioner and academic literatures», *Human Resource Management*, Winter, Vol. 39, núm. 4: 305-320.

⁴⁸ Hay que tener presente que las empresas invierten gran cantidad de recursos en la detección de necesidades formativas y no siempre con éxito

⁴⁹ A. RAJAN (1997). «Employability in the finance sector: rhetoric vs reality». *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, núm. 1: 67-78.

R. PASCALE (1995). «In search of the new employment contract», *Human Resources*, november-december, 21-26.

YEHUDA BARUCH. *Op. cit.*: 543-566.

⁵⁰ ANNE S. TSUI, JONE L. PEARCE, LYMAN W. PORTER, ANGELA M. TRIPOLI (1997). «Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?», *Academy of Management Journal*, Vol. 40, núm. 5: 1089-1121.



algo vacío de contenido, como una cortina de humo que se extiende sobre empleados y directivos para que no tomen conciencia de la pérdida real de oportunidades y de poder a que están dando lugar las nuevas transformaciones.

¿Quiere esto decir que el modelo de carrera emergente, por el desequilibrio que comporta, no será un modelo estable o viable? No necesariamente, es muy posible que el modelo emergente de carrera sea aceptado por la mayoría, con resignación y sin entusiasmo, debido a que se impone, lo que frecuentemente se olvida, en el marco de unas relaciones de poder asimétricas, y que, como consecuencia de ello, trabajadores y empleados ajusten sus expectativas a la baja, plenamente conscientes de que no existen alternativas reales. Tampoco hay que descartar que las transformaciones que se han producido den lugar a una relación perdedor-perdedor porque la respuesta de los empleados y directivos ante tanta inseguridad genere todo un conjunto de comportamientos disfuncionales que entren en contradicción con el compromiso necesario. Entre los menos dañinos, emplear buena parte de sus energías en blindajes de diverso tipo y en la construcción y mantenimiento de una red externa de contactos que le facilite una salida en caso de dificultad, es decir, emplear buena parte de sus energías en la fabricación de su propio paracaídas particular.

El modelo tradicional de carrera constituía un modelo ideal que tiende a desaparecer sin que haya surgido por el momento nada nuevo que lo sustituya con el mismo nivel de credibilidad colectiva. Se puede afirmar que lo que ha ocurrido simplemente es que una ficción interesada, la empleabilidad, ha sustituido a otra, no menos ficción y no menos interesada, trayectorias verticales para todos, pero todo parece indicar que esta última estaba mejor construida y concitaba un mayor grado de consenso.