



STAY OK

REPENSANDO EL BIENESTAR EN LOS LUGARES
DE TRABAJO EN LAS PYMES EUROPEAS

PLANIFICACIÓN DE CARRERA



MALTESE - ITALIAN CHAMBER
OF COMMERCE
CAMERE DI COMMERCIO ITALIANE ALL'ESTERO



Co-funded by
the European Union

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados son, sin embargo, responsabilidad exclusiva del/de los autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA se hacen responsables de ellas.



Contenido

1. Introducción

- 1.1 Resumen
- 1.2 Resultados del aprendizaje
- 1.3 Palabras clave

2. Lección 1. Estrategias para la satisfacción y el crecimiento en el trabajo

- 2.1 Crecimiento personal y profesional
- 2.2 Satisfacción y realización profesional
- 2.3 Estabilidad financiera y crecimiento
- 2.4 Equilibrio trabajo-vida privada
 - 2.4.1 Horarios de trabajo flexibles
 - 2.4.2 Políticas de trabajo inteligente
 - 2.4.3 Límites claros
 - 2.4.4 Técnicas de gestión del tiempo
 - 2.4.5 Cultura de trabajo solidaria
 - 2.4.6 Controles periódicos
- 2.5 Adaptabilidad a las tendencias cambiantes del mercado laboral

3. Lección 2. Importancia de la planificación profesional

- 3.1 Entender la planificación de la carrera profesional
- 3.2 ¿Por qué es importante la planificación de la carrera profesional?
 - 3.2.1 Compromiso y motivación de los empleados
 - 3.2.2 Mejora del rendimiento organizativo
 - 3.2.3 Retención del talento y planificación de la sucesión
 - 3.2.4 Adaptabilidad y resistencia
 - 3.2.5 Crear una ventaja competitiva
 - 3.2.6 Apoyar el bienestar y la satisfacción de los empleados
- 3.3 La importancia de la planificación de la carrera profesional de los empleados de las PYME europeas
 - 3.3.1 Claridad y dirección
 - 3.3.2 Ofrecer una vía estructurada para el crecimiento
 - 3.3.3 Desarrollo de competencias

- 3.3.4 Satisfacción y retención en el empleo
- 3.3.5 Navegar por el cambio y aprovechar las nuevas oportunidades
- 3.3.6 Mayor compromiso y productividad

- **3.4 La importancia del plan de carrera para la empresa**

- 3.4.1 Desarrollar el liderazgo y garantizar la continuidad
- 3.4.2 Mayor compromiso de los empleados
- 3.4.3 Ventaja competitiva
- 3.4.4 Adaptación a los cambios del mercado

4. Lección 3. Estrategias para la planificación de la carrera profesional

- **4.1 Evaluación y autoevaluación**

- 4.1.1 Evaluación
- 4.1.2 Autoevaluación
- 4.1.3 Integrar las estrategias de evaluación y autoevaluación en la planificación de la carrera profesional

- **4.2. Formación y desarrollo**

- **4.3. Tutoría y orientación**

- **4.4. Reconocimiento y recompensa**

5. Lección 4. Plan de aplicación

- **5.1. Fase de preparación**

- 5.1.1 Formar un equipo especializado
- 5.1.2. Realizar un análisis de competencias y aspiraciones
- 5.1.3. Implicar a los empleados en el proceso de planificación
- 5.1.4. Evaluación comparativa y comparación externa

- **5.2 Fase de elaboración del Plan**

- 5.2.1. Definir trayectorias profesionales
- 5.2.2. Desarrollar programas de formación específicos
- 5.2.3. Implantar programas de tutoría y entrenamiento
- 5.2.4. Abordar la sostenibilidad y la digitalización

- **5.3. Aplicación y seguimiento**

- **5.4. Evaluación y mejora**
- **5.5. Retos de la aplicación del plan de carrera en las PYME**
 - 5.5.1. Integración de las mejores prácticas para la aplicación del plan de carrera en las PYME
 - 5.5.2. Conclusión

6 . Lección 5. Casos prácticos y aplicaciones reales

- **6.1. Estudio de caso 1: "AdvisoTech" (Francia)**
- **6.2. Estudio de caso 2: WebGrowth Digital (Reino Unido)**
- **6.3. Estudio de caso 3: MediLife (Eslovenia)**
- **6.4. Estudio de caso 4: PowerGen (Polonia)**
- **6.5. Estudio de caso 5: AeroTech Solutions (Portugal)**
- **6.6. Conclusión**

7. Bibliografía

Introducción

Desde la perspectiva del empleado, la planificación de carrera es un proceso estratégico a través del cual un individuo identifica y define objetivos profesionales a corto, medio y largo plazo, al tiempo que desarrolla un camino para alcanzarlos.



Se trata de una actividad proactiva que requiere una evaluación continua de las propias capacidades, intereses, valores y oportunidades de crecimiento en relación con la dinámica del mercado laboral y las demandas de su sector. El proceso de planificación profesional comienza con una autoevaluación en profundidad, durante la cual el individuo identifica sus puntos fuertes, sus áreas de mejora y sus aspiraciones personales. Posteriormente, se consideran oportunidades de desarrollo profesional como programas educativos, certificaciones o experiencias laborales que faciliten el logro de los objetivos

propuestos.

Desde la perspectiva de la empresa, la planificación de la carrera profesional es un proceso estratégico esencial para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PYME). Mediante una planificación cuidadosa y personalizada, es posible potenciar las competencias de los empleados, mejorar su satisfacción profesional y garantizar el crecimiento sostenible de la empresa. Para tener éxito en el presente y en el futuro, la empresa debe implicar al personal de nuevas formas que sitúen al individuo en el centro de los procesos estratégicos. Hoy en día, los trabajadores necesitan sentirse plenamente parte de la empresa, percibiéndose a sí mismos como un elemento crucial de una estrategia en la que participan y a la que pueden contribuir con su trabajo y su talento.

1.1 Resumen

El módulo ofrece una guía completa sobre la planificación de la carrera profesional y el bienestar en el lugar de trabajo, en particular para las pequeñas y medianas empresas (PYME) de Europa. Describe el papel fundamental que desempeña la planificación de la carrera profesional a la hora de alinear las aspiraciones individuales con los objetivos de la organización para mejorar la satisfacción laboral, la productividad y la competitividad. Se estructura en varias lecciones clave:

Lección 1: Lección 1: subraya la importancia de la planificación de carrera como proceso esencial para armonizar aspiraciones profesionales con valores personales, centrándose en el crecimiento personal y profesional, la satisfacción laboral, la estabilidad financiera, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y la adaptabilidad en un mercado laboral cambiante.

Lección 2: señala la importancia de la planificación de la carrera profesional en las PYME europeas, destacando cómo esta práctica, bien aplicada, puede mejorar la satisfacción de los empleados, aumentar la productividad y garantizar la competitividad de las empresas.

Lección 3: aborda la planificación de la carrera profesional en las PYME, haciendo hincapié en la importancia de estrategias estructuradas como la evaluación de competencias, la autoevaluación y la formación continua para alinear el crecimiento individual con los objetivos de la empresa.

Lección 4: esboza un plan de aplicación estratégica para la planificación de la carrera profesional en las PYME de toda Europa. Destaca la necesidad de fases estructuradas -preparación, desarrollo del plan, aplicación y seguimiento, y evaluación- para crear una mano de obra cualificada que se ajuste a los objetivos empresariales. Destaca la importancia de las herramientas digitales, las trayectorias profesionales flexibles y los programas de formación a medida, con el apoyo de ejemplos reales y mejores prácticas de diversos sectores.

Lección 5: presenta estudios de casos de PYME europeas que aplican estrategias de desarrollo profesional para retener el talento e impulsar el crecimiento. Destaca la importancia de alinear el desarrollo individual con los objetivos empresariales, utilizando la tutoría, la formación y los itinerarios de progresión profesional.

1.2 Resultados del aprendizaje

Los resultados del aprendizaje del módulo se describen en tres categorías: Conocimientos teóricos, Habilidades y Competencias. He aquí los detalles basados en el contenido del documento:

Conocimientos teóricos

- Entender la planificación de la carrera como un proceso estratégico para alinear los objetivos personales y profesionales.
- Garantizar la satisfacción laboral alineando las opciones profesionales con los valores e intereses individuales.
- Reconocer la importancia de adaptarse a los cambios del mercado laboral y seguir siendo competitivo.
- Reconocer la planificación de la carrera profesional como herramienta para mejorar el rendimiento organizativo, la retención del talento y la adaptabilidad.

Habilidades:

- Manejo competente de herramientas digitales y tecnologías específicas del sector
- Capacidades técnicas y de gestión de proyectos pertinentes para el puesto
- Comunicación eficaz y capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad de liderazgo y gestión de conflictos
- Resolución de problemas y adaptabilidad a nuevos retos profesionales
- Evaluación continua y actualización de competencias
- Alineación de las capacidades de los empleados con las necesidades de la empresa
- Formación y desarrollo continuos para el crecimiento profesional

Competencias:

- Llevar a cabo una autoevaluación para identificar los puntos fuertes, las áreas de mejora y las oportunidades de crecimiento.
- Integración de herramientas digitales y trayectorias profesionales flexibles para adaptarse a los cambios del mercado y a las necesidades de la organización.
- Adaptar los planes en función de los resultados de la evaluación para garantizar una alineación eficaz con los objetivos de la organización.
- Desarrollar estrategias de tutoría y coaching para facilitar la transferencia de competencias y el crecimiento profesional.
- Crear entornos de trabajo favorables que den prioridad al bienestar de los empleados, equilibrando las aspiraciones personales y profesionales.
- Aplicar iniciativas de desarrollo profesional que fomenten el compromiso, la satisfacción y la productividad.

1.3 Palabras clave

Planificación de la carrera profesional

Satisfacción laboral

Desarrollo profesional

PYME

Estabilidad financiera

Conciliación de la vida laboral y familiar

Adaptabilidad

Crecimiento profesional

Retención de empleados

Alineación estratégica

Desarrollo de competencias

Rendimiento organizativo

2. Lección 1: Estrategias para la satisfacción y el crecimiento en el trabajo

Como ya se ha dicho, la planificación de la carrera profesional es un proceso esencial que no sólo alinea las aspiraciones profesionales de un individuo con sus valores y puntos fuertes personales, sino que también proporciona una hoja de ruta estratégica para el éxito y la realización a largo plazo.

La definición de objetivos claros y alcanzables permite a las personas afrontar con éxito las complejidades de su vida profesional al tiempo que garantiza el crecimiento personal, la satisfacción laboral, la estabilidad financiera, el equilibrio entre la vida laboral y personal y la adaptabilidad a un mercado laboral en constante cambio.

A través del análisis de textos y fuentes científicas que abordan el tema de los objetivos de la planificación de la carrera profesional, se considera que el tema puede resumirse en cinco puntos clave: la conciliación entre el crecimiento profesional y el personal, la búsqueda de la satisfacción y la realización en el entorno laboral, la consecución de la estabilidad económica, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y el desarrollo de un espíritu de adaptación a la flexibilidad del mercado laboral.

Career Planning: Objectives



2.1 Crecimiento personal y profesional

Uno de los principales objetivos de la planificación de la carrera es facilitar el desarrollo personal y profesional. Implica definir objetivos específicos que promuevan el aprendizaje continuo y el desarrollo de competencias. A nivel personal, el crecimiento puede incluir el desarrollo de

habilidades interpersonales como la comunicación, el liderazgo y la gestión del tiempo, que son cruciales para el éxito en cualquier carrera.

Profesionalmente, el crecimiento puede implicar cursar estudios superiores, obtener certificaciones o adquirir experiencia práctica en el campo elegido. Al fomentar tanto el crecimiento personal como el profesional, la planificación de la carrera ayuda a las personas a construir una base sólida para ascender a puestos y responsabilidades más elevados, mejorando así su competencia y confianza generales.

La planificación de la carrera profesional debe tener como objetivo hacer del entorno laboral un lugar y una herramienta para crecer y mejorar como personas. Las competencias adquiridas trascienden el lugar de trabajo y potencian el desarrollo personal, reforzando la influencia mutua entre el mundo profesional y el no profesional.

2.2 Satisfacción y realización profesional

Otro objetivo fundamental de la planificación de la carrera es garantizar la satisfacción y la realización en el trabajo. Cuando las personas eligen carreras que se ajustan a sus intereses, valores y puntos fuertes, es más probable que encuentren su trabajo agradable y significativo. Esta alineación no sólo aumenta el compromiso y la motivación, sino que también conduce a una mayor productividad y a una mayor sensación de logro. La planificación de la carrera ayuda a las personas a identificar y desempeñar funciones que coincidan con sus pasiones y propósitos, lo que es fundamental para lograr la satisfacción y la realización a largo plazo en su vida profesional. Saber que su trabajo contribuye tanto a sus objetivos personales como a las necesidades de la sociedad en general refuerza aún más esta sensación de realización.

Así, sentirse satisfecho profesionalmente tiene una doble función: para el empleado, sentirse útil y central dentro de la empresa es estimulante; para la empresa, un empleado satisfecho estadísticamente produce mejores resultados. Por lo tanto, es importante que ambas partes busquen y se centren en las competencias y habilidades con las que el empleado está más alineado, para que su contribución pueda ser más significativa para la empresa.

La utilización eficaz de las competencias y los conocimientos es crucial para cualquier organización que pretenda maximizar el potencial de sus recursos. Colocar a las personas adecuadas en los puestos de trabajo apropiados garantiza que una empresa aproveche sus recursos de forma eficiente y eficaz. La planificación de la carrera profesional permite a la GRH identificar los puntos fuertes, los conocimientos y las competencias de los empleados.

Para garantizar el uso óptimo de las competencias a través de la planificación de la carrera profesional, es importante animar a los empleados a reflexionar periódicamente sobre sus habilidades y aspiraciones profesionales. Esta autorreflexión, junto con la retroalimentación, ayuda a tomar decisiones más informadas sobre la planificación de la carrera, garantizando que las competencias de los empleados se utilicen sistemáticamente en toda su extensión.

La correcta alineación de los empleados con sus funciones también ayuda a reducir posibles conflictos o malentendidos, ya que las personas se adaptan mejor a las responsabilidades que se espera que cumplan.



Job Satisfaction and Fulfillment



2.3 Estabilidad financiera y crecimiento

La estabilidad financiera es un aspecto fundamental de la planificación profesional. Si se fijan objetivos profesionales claros y se trabaja estratégicamente para alcanzarlos, las personas pueden conseguir mejores puestos de trabajo, negociar salarios más altos y garantizar el crecimiento financiero. Este aspecto de la planificación profesional implica no sólo conseguir unos ingresos estables, sino también planificar la seguridad financiera a largo plazo. Las estrategias pueden incluir negociaciones salariales, identificación de sectores lucrativos y exploración de oportunidades de promoción profesional.

Alcanzar la estabilidad financiera permite a las personas satisfacer sus necesidades personales y familiares, invertir en objetivos futuros y disfrutar de un estilo de vida cómodo, todo lo cual contribuye a una sensación de bienestar financiero.

Por tanto, la estabilidad financiera es un componente fundamental de la planificación de la carrera profesional que va más allá de la mera garantía de unos ingresos regulares. Implica una estrategia global destinada a garantizar la seguridad financiera a largo plazo, lo que incluye fijar objetivos profesionales claros y alcanzables, avanzar estratégicamente en la propia profesión y mejorar continuamente las competencias para seguir siendo competitivo en el mercado laboral.

En la base de la estabilidad financiera en la planificación de la carrera está la capacidad de conseguir mejores puestos de trabajo y negociar salarios más altos. Para ello es necesario ser proactivo en el desarrollo de la carrera, buscar constantemente oportunidades de ascenso y mantenerse informado sobre las tendencias del sector. Por ejemplo, identificar los sectores de alto crecimiento puede

ofrecer oportunidades lucrativas, y conocer las demandas del mercado puede ayudar a las personas a aprovecharlas eficazmente.

Además, la estabilidad financiera también implica una planificación meticulosa de las necesidades financieras futuras. Esto podría implicar la creación de una cartera de inversiones diversificada, la planificación de la jubilación y el mantenimiento de un fondo de emergencia. Según los expertos financieros, es esencial tener una idea clara de los propios objetivos financieros y trabajar estratégicamente para alcanzarlos. Esto incluye no sólo centrarse en los ingresos inmediatos, sino también pensar a largo plazo en la seguridad financiera. Este enfoque holístico garantiza que las personas estén preparadas tanto para los retos financieros previstos como para los imprevistos, lo que es crucial para mantener un estilo de vida cómodo.

Además de los ingresos y la promoción profesional, la estabilidad financiera está estrechamente ligada a la gestión de las finanzas personales. Una planificación profesional eficaz anima a las personas a gestionar sus finanzas con prudencia, asegurándose de que pueden cubrir sus necesidades personales y familiares, invertir en objetivos futuros y disfrutar de un estilo de vida acorde con sus valores y aspiraciones. Esto puede implicar presupuestar, ahorrar e invertir con prudencia para acumular riqueza a lo largo del tiempo.

Además, la estabilidad financiera en la planificación de la carrera profesional también mejora la capacidad de la persona para sortear las recesiones económicas y las fluctuaciones del mercado laboral. En una economía global en rápida evolución, la adaptabilidad y la resistencia financiera son más importantes que nunca. Al integrar la planificación financiera con el desarrollo profesional, las personas pueden resistir mejor los cambios del mercado y seguir avanzando hacia sus objetivos financieros y profesionales a largo plazo.

En última instancia, lograr la estabilidad financiera a través de la planificación de la carrera permite a las personas alcanzar una sensación de bienestar financiero, en la que tienen la libertad de tomar decisiones vitales que no se ven constreñidas por limitaciones financieras. Esto incluye la capacidad de perseguir intereses personales, mantener a sus familias e invertir en su futuro, todo lo cual contribuye a la satisfacción y el bienestar general en la vida.

En conclusión, la estabilidad financiera no consiste únicamente en obtener unos ingresos estables, sino en crear un plan estratégico que abarque el crecimiento de los ingresos, la seguridad financiera y la gestión del patrimonio a largo plazo. Al integrar estos elementos en la planificación de su carrera, las personas pueden lograr un futuro seguro y próspero, que les proporcione la confianza y los recursos necesarios para navegar por las complejidades de su vida personal y profesional.

2.4 Equilibrio vida-trabajo

El equilibrio entre trabajo y vida privada es un aspecto crucial del bienestar general, sobre todo en el acelerado entorno laboral actual. Con el aumento del empleo femenino y el cambio de los papeles tradicionales, encontrar este equilibrio es cada vez más importante. Más allá de las mujeres, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal es también una cuestión central para los jóvenes que se incorporan al mercado laboral. De hecho, el 64% de la Generación Z preferiría iniciar su carrera

profesional en un entorno flexible, donde la flexibilidad significa centrarse en el individuo y sus necesidades, con especial atención al bienestar, el respeto de la vida privada y un buen equilibrio entre el trabajo y el tiempo libre. Esta preferencia es coherente tanto entre los titulados en STEM como entre los que no lo son, según datos de Cetif (2023).

Lograr un buen equilibrio entre la vida laboral y personal no sólo mejora la calidad de vida, sino que también aumenta la productividad. Cuando las personas pueden gestionar eficazmente sus responsabilidades profesionales y personales, experimentan menos estrés y menos conflictos.

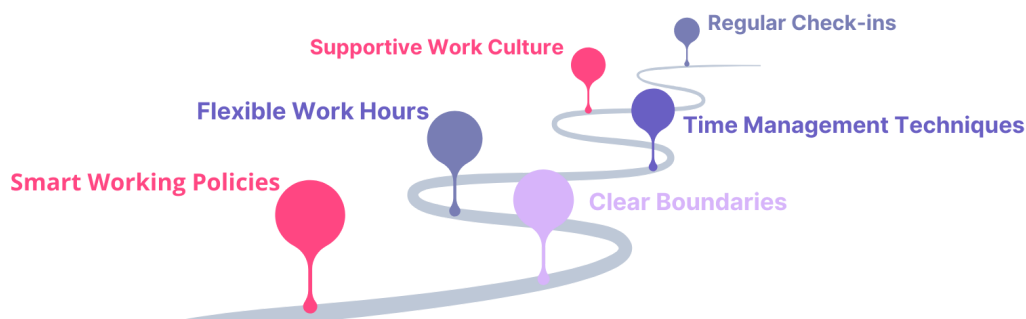
Países como los escandinavos, tal y como se destaca en el documento "Work-life 'balance' in Europe" de Rosemary Crompton y Clare Lyonette, han puesto en marcha políticas que apoyan significativamente este equilibrio, especialmente a través de amplios sistemas de bienestar social dirigidos a las familias con doble empleo. Sin embargo, sigue habiendo diferencias significativas entre países, influidas por las culturas y políticas nacionales. Por ejemplo, en Francia, a pesar del amplio apoyo a las madres trabajadoras, persiste una división tradicional del trabajo doméstico, lo que conduce a niveles más altos de conflicto entre vida laboral y familiar. Por el contrario, países como Finlandia y Noruega se benefician de políticas de apoyo que reducen estos conflictos, lo que se traduce en una vida más equilibrada y satisfactoria para sus ciudadanos.

Promover el equilibrio entre trabajo y vida privada es esencial para el bienestar individual y social. Las políticas públicas y las actitudes culturales deben evolucionar para apoyar mejor las necesidades de los trabajadores modernos, garantizando que puedan lograr una vida equilibrada y satisfactoria en todos los aspectos. Desde esta perspectiva, mantener un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal se reconoce cada vez más como un objetivo crucial de la planificación de la carrera profesional.

Un plan de carrera bien pensado ayuda a las personas a gestionar su tiempo con eficacia, equilibrando las responsabilidades profesionales con la vida personal.

Al fijar objetivos profesionales realistas y elaborar un plan que se adapte a las necesidades y prioridades personales, las personas pueden asegurarse de que tienen tiempo para la familia, las aficiones, la relajación y el autocuidado. Alcanzar este equilibrio no sólo contribuye al bienestar general, sino que también mejora la capacidad para rendir eficazmente en el trabajo.

Esta necesidad ha propiciado el auge de modalidades de trabajo flexibles como el trabajo inteligente (trabajo a distancia). El trabajo inteligente permite a los empleados desempeñar sus funciones laborales desde casa u otros lugares remotos, dándoles la flexibilidad necesaria para gestionar su trabajo junto con sus responsabilidades personales. Las estrategias más utilizadas en este sentido son:



2.4.1. Flexibilidad horaria

Permitir a los empleados elegir cuándo empiezan y terminan su jornada laboral puede ayudarles a gestionar mejor sus compromisos personales. Por ejemplo, algunos pueden preferir trabajar temprano por la mañana y tener las tardes libres para pasar tiempo con la familia o realizar actividades personales. Los horarios flexibles suelen ser considerados cruciales por los empleados. El fenómeno conocido como la "Gran Dimisión", que hace referencia a la oleada de dimisiones voluntarias que se intensificó tras la pandemia, parece estar significativamente ligado a esta cuestión.

Solo en Italia, las dimisiones voluntarias aumentaron un 43% en 2021, con aproximadamente 484.000 trabajadores que optaron por dejar voluntariamente su puesto de trabajo. La razón principal, según datos del Ministerio de Trabajo, es la creciente demanda de mayor flexibilidad.

En respuesta a esta evidencia, la creciente adopción de horarios de trabajo flexibles se ha convertido en una estrategia clave tanto para mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal como para impulsar la eficiencia organizativa. En la provincia de Milán, un estudio realizado entre 246 pequeñas y medianas empresas (PYME) mostró que más del 90% de estas empresas han implantado algún tipo de flexibilidad en los horarios de trabajo. Entre las medidas más comúnmente adoptadas están los horarios flexibles de entrada y salida (utilizados por el 74,8% de las empresas), el trabajo a tiempo parcial (58,1%) y el permiso parental (71,2%).

En Suecia, los empleados daneses a menudo pueden elegir su horario de trabajo: véase el ejemplo de la empresa sueca IKEA, que permite a sus empleados ajustar sus turnos en función de sus compromisos personales.

Sin embargo, el éxito de estas políticas de trabajo flexible depende de una gestión adecuada y unas directrices claras. Muchas empresas de Milán han adoptado herramientas digitales para gestionar eficazmente los horarios flexibles, garantizando la transparencia y la rendición de cuentas al tiempo que ofrecen a los empleados la libertad de organizar su tiempo dentro de unos límites definidos.

En conclusión, el aumento de los horarios flexibles en las PYME pone de manifiesto la creciente importancia de la adaptabilidad en el lugar de trabajo. Las empresas que adoptan la flexibilidad no

sólo satisfacen las necesidades cambiantes de su mano de obra, sino que también mejoran su competitividad general en un entorno empresarial cada vez más dinámico.

2.4.2. Políticas de trabajo inteligente

La implantación de opciones de trabajo a distancia ofrece a los empleados la posibilidad de trabajar desde casa o desde otros lugares. Esto reduce el tiempo de desplazamiento y les permite disponer de más horas al día para su vida personal. Las empresas deben apoyar esta opción con la tecnología y las herramientas de comunicación adecuadas para mantener la productividad.

Las pequeñas y medianas empresas (de 10 a 249 empleados) representan una frontera crucial para la adopción generalizada del trabajo inteligente. Aunque esta revolución ha sido adoptada por las grandes empresas, en varios países, entre ellos Italia, las pymes aún se encuentran en las primeras fases de integración de las prácticas de Smart Working.

Para que este cambio tenga éxito, es esencial fomentar sinergias y redes que favorezcan un círculo virtuoso de adopción del Trabajo Inteligente.

Crear un ciclo de este tipo implica generar confianza en torno a las ventajas del trabajo inteligente, adaptándolo al mismo tiempo a las características estructurales y modalidades operativas únicas de las PYME.

Muchas PYME adoptan enfoques informales del Smart Working, caracterizados por modelos no estructurados con un apoyo o compromiso corporativo limitados. Esta informalidad puede obstaculizar todo el potencial del Smart Working, ya que puede chocar con las culturas tradicionales basadas en la oficina y con la necesidad percibida de inversión digital, barreras ambas habituales en las empresas más pequeñas. Los enfoques estructurados, con políticas claras y apoyo, pueden ayudar a superar estos retos.

Según el **Osservatorio Smart Working**, durante la pandemia de COVID-19, el 58% de las PYME adoptaron alguna forma de Smart Working. Este cambio se vio impulsado por la necesidad de mantener la continuidad de la actividad empresarial mientras se gestionaba la crisis sanitaria. Sin embargo, no siempre estuvo en consonancia con la filosofía más amplia del Trabajo Ágil. Tras un ligero descenso en 2022, donde la tasa de adopción cayó hasta el 48%, la tendencia repuntó en 2023, con un 56% de las pymes implantando iniciativas de Smart Working. Haciendo referencia al estudio mencionado anteriormente, realizado por el Politécnico de Milán, en Italia el número de empleados involucrados en Smart Working aumentó entre 2022 y 2023, pasando de 510.000 a 570.000. Este crecimiento fue impulsado principalmente por las medianas empresas (de 50 a 249 empleados), que adoptaron el Smart Working a un ritmo mayor que las empresas más pequeñas (de 10 a 49 empleados). En particular, alrededor del 15% de estas iniciativas pueden considerarse maduras, que encarnan plenamente los principios del verdadero Smart Working, que incluye la flexibilidad, la autonomía y el rendimiento basado en los resultados. A medida que los modelos de trabajo híbridos y flexibles siguen penetrando en las PYMES, una amplia variedad de perfiles profesionales se implican en las iniciativas de Smart Working. Aunque los trabajadores de oficina (cuello blanco) siguen siendo los principales beneficiarios, están surgiendo experimentos en los que participa también personal

técnico y operativo. Esto refleja un creciente reconocimiento de los beneficios potenciales que puede ofrecer el Trabajo Ágil, incluso en sectores que requieren equipos o tareas físicas específicas.

Para implantar con éxito el Smart Working en las PYME, es vital fomentar una cultura de confianza y adaptabilidad, al tiempo que se invierte en infraestructura digital y políticas estructuradas. Promoviendo una comprensión más profunda del Smart Working y superando la informalidad, las pymes pueden crear un entorno en el que tanto la empresa como sus empleados prosperen en un entorno de trabajo flexible, productivo y equilibrado

Un ejemplo positivo es el de Siemens, en Alemania: en 2020, Siemens anunció un cambio significativo hacia la integración del trabajo móvil como aspecto fundamental de su "nueva normalidad". Esta decisión surgió como respuesta a la pandemia mundial, que puso de relieve las ventajas del trabajo a distancia. Siemens formalizó un modelo de trabajo híbrido que permite a los empleados trabajar desde cualquier lugar, normalmente dos o tres días a la semana, en función de la viabilidad y las necesidades operativas. Esta nueva norma se aplica no sólo durante la pandemia, sino que está llamada a ser un aspecto permanente de la cultura de trabajo de Siemens. El trabajo móvil en Siemens se define como algo más que trabajar desde casa. Los empleados, en consulta con sus supervisores, pueden elegir los entornos de trabajo más productivos, que podrían incluir espacios de coworking. La oficina, aunque sigue siendo importante, se considera ahora un complemento del trabajo móvil y no el espacio de trabajo principal.

Siemens considera este cambio parte de una transformación más amplia de la cultura corporativa. Según Roland Busch, Consejero Delegado Adjunto y Director Laboral de Siemens AG, este nuevo modelo requiere un estilo de liderazgo que haga hincapié en los resultados por encima de la presencia física en la oficina. La medida se alinea con el objetivo de Siemens de fomentar la confianza en los empleados, facultándoles para estructurar su trabajo de forma que se optimice el rendimiento y la flexibilidad.

2.4.3. Límites claros

Es fundamental animar a los empleados a establecer límites claros entre el trabajo y el tiempo personal. Esto puede incluir el establecimiento de horas de trabajo específicas y asegurarse de que no se espera que los empleados respondan a las comunicaciones de trabajo fuera de estas horas, lo que les permite desconectar completamente y recargar las pilas.

En el mundo hiperconectado de hoy en día, cada vez es más difícil desconectar del trabajo debido a la disponibilidad constante de dispositivos digitales. Según un informe de 2021 de la Oficina de Estadísticas Laborales, más del 38% de los empleados realizan al menos parte de su trabajo en casa o fuera del horario laboral. Aunque este nivel de conectividad puede ser cómodo, también puede provocar estrés y agotamiento. Encontrar un equilibrio entre estar conectado y proteger tu tiempo personal es esencial para mantener tanto la productividad como el bienestar mental.

Una estrategia eficaz es ser imprevisible en los tiempos de respuesta a las comunicaciones de trabajo. En lugar de responder inmediatamente a cada correo electrónico, varía tus tiempos de respuesta. Esta táctica evita que los compañeros esperen respuestas inmediatas y te permite mantener cierta

autonomía sobre tu horario. Al establecer este límite, puedes tomarte descansos en el trabajo sin sentir constantemente la presión de estar disponible.

Además de gestionar los tiempos de respuesta, es crucial proteger el tiempo de inactividad. Las investigaciones han demostrado que desconectar del trabajo es necesario para la creatividad, el bienestar emocional y el fortalecimiento de las relaciones fuera de la oficina. Programar periodos regulares para desconectar y recargar pilas no sólo aumenta la productividad, sino que también reduce el estrés. Las minidesintoxicaciones digitales, como apartar el teléfono una tarde o un fin de semana, pueden ayudar al cerebro a descansar y a conectar mejor con el momento presente.

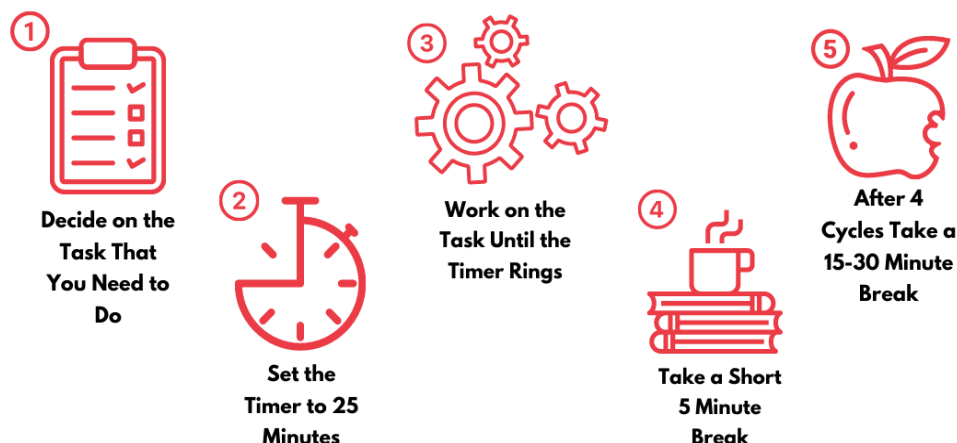
Otro aspecto importante es designar un espacio de trabajo si trabajas desde casa. Crear límites físicos entre el trabajo y la vida personal te permite cambiar mentalmente entre ambos, aunque sólo sea una pequeña zona de tu casa. Esta separación garantiza una integración saludable de la vida laboral y personal, en lugar de mezclar ambas constantemente.

2.4.4. Técnicas de gestión del tiempo

Fomentar el uso de técnicas de gestión del tiempo como la Técnica Pomodoro o la priorización de tareas puede ayudar a los empleados a maximizar su productividad durante las horas de trabajo, dejando más tiempo para la vida personal.

La Técnica Pomodoro es un método de gestión del tiempo desarrollado por Francesco Cirillo a finales de la década de 1980, diseñado para mejorar la concentración y la productividad. La técnica debe su nombre al temporizador de cocina con forma de tomate que Cirillo utilizó durante sus años universitarios. El principio básico es sencillo: se trabaja en intervalos cortos y cronometrados (normalmente 25 minutos) conocidos como *Pomodoros*, seguidos de un breve descanso de 5 minutos. Después de cuatro Pomodoros, se hace una pausa más larga, normalmente de 15 a 30 minutos.

Este método aprovecha la idea de que la urgencia puede mejorar la concentración. Al dividir las tareas en intervalos más pequeños y manejables, la Técnica Pomodoro ayuda a combatir la procrastinación y a mantener altos niveles de concentración. También fomenta las pausas frecuentes, esenciales para la recuperación mental y para evitar el agotamiento. Los beneficios de la Técnica Pomodoro incluyen una mayor productividad, una mejor gestión del tiempo y una mayor sensación de logro. Al establecer objetivos claros y cronometrados, puede reducir las distracciones y dedicarse más a su trabajo.



2.4.5. Cultura de trabajo solidaria

Es esencial crear una cultura que valore el equilibrio entre el trabajo y la vida privada. Esto puede incluir ofrecer programas de bienestar, fomentar el uso de las vacaciones y promover un entorno de trabajo saludable en el que los empleados se sientan cómodos hablando de sus necesidades.

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) están a la cabeza en la adopción de programas de bienestar, superando a menudo a las grandes corporaciones en términos de inversión por empleado. Según el último *Índice de Bienestar PMI* (promovido por Generali con SME EnterPRIZE y patrocinado por la Oficina del Primer Ministro), en Italia, el número de PYME que ofrecen herramientas de bienestar a los empleados está aumentando constantemente. Sorprendentemente, las microempresas -aquellas con menos de 10 empleados- han duplicado sus ofertas de bienestar en los últimos años. Este compromiso con el bienestar de los empleados demuestra que las PYME son más ágiles y están más comprometidas con el bienestar de sus trabajadores que las grandes empresas.

El informe 2022 *Welfare Index PMI* destaca que el 68% de las pymes italianas supera el nivel básico de oferta de bienestar. Además, la proporción de empresas con niveles "muy altos" y "altos" de bienestar se ha duplicado, pasando del 10,3% en 2016 al 24,7% en 2022. Esta tendencia es particularmente fuerte en las pymes de 101 a 250 empleados, donde el 66,8% informó de iniciativas avanzadas de bienestar. Notablemente, las microempresas (de 6 a 9 empleados) también han experimentado un aumento significativo, con un 15,1% que ahora ofrece bienestar de alto nivel, frente al 7,7% en 2017. Gran parte de este crecimiento se atribuye a la simplificación de la normativa y a la financiación pública, que han animado incluso a las empresas más pequeñas a mejorar sus ofertas de bienestar para apoyar a las familias y a los empleados.

Las iniciativas de bienestar están ganando impulso, y las PYME adoptan los servicios a un ritmo del 45%, frente a sólo el 16-17% en las grandes empresas, según el Observatorio Fitprime *de Bienestar y Empresa*. La diferencia puede explicarse por la naturaleza más ágil y personal de las PYME, donde las comunicaciones y los programas de bienestar se aplican de forma más eficiente, llegando directamente a los empleados. Este enfoque cercano hace que las PYME gasten hasta 50 euros por empleado al mes en servicios de bienestar físico y mental, muy por encima de los 2-3 euros que gastan las empresas más grandes. Esta inversión no solo beneficia a los trabajadores, sino que también tiene un importante impacto positivo en las comunidades circundantes.

El informe *PMI Welfare Index* demuestra que el bienestar corporativo avanzado se correlaciona directamente con una mayor productividad y rentabilidad. Las empresas con un sistema de bienestar bien desarrollado vieron cómo sus beneficios se duplicaban, con un margen de beneficios del 6,7% en 2021, frente al 3,7% de las empresas que solo contaban con un bienestar básico. La productividad, medida por el margen bruto de explotación por empleado, también mostró un notable aumento, pasando del 9,4% en 2019 al 11% en 2021 entre las empresas con programas de bienestar de alto nivel.

El bienestar de las empresas ha demostrado ser un factor clave de la resiliencia, ya que las PYME que adoptaron sistemas avanzados de bienestar se comportaron mejor durante la pandemia y demostraron una recuperación más sólida. Estas empresas no sólo obtienen mejores resultados financieros, sino que también tienen un mayor impacto social, contribuyendo a aumentar las tasas de empleo entre las mujeres y los jóvenes. El porcentaje de pymes que utilizan el bienestar como herramienta estratégica para el desarrollo sostenible se ha más que duplicado, pasando del 6,4 % en 2016 al 14,1 % en 2022

Un estudio de caso, en este sentido, podría ser SAP, en Alemania, que ofrece apoyo a la salud mental, clases de fitness y talleres de gestión del estrés.

2.4.6. Controles periódicos

Los jefes deben comprobar periódicamente que los miembros de su equipo llevan bien su carga de trabajo y su vida personal. Esto puede ayudar a detectar a tiempo cualquier problema y proporcionar apoyo cuando sea necesario.

En conclusión, combinar el trabajo y la vida personal mediante estrategias como el trabajo inteligente, los horarios flexibles y las culturas laborales de apoyo no sólo mejora el bienestar de los empleados, sino que también aumenta la productividad y la satisfacción laboral. Los empresarios que dan prioridad a estas estrategias tienen más probabilidades de contar con una plantilla más comprometida y leal, lo que contribuye al éxito general de la organización.

2.5. Adaptabilidad a las tendencias cambiantes del mercado laboral

En el mercado laboral actual, en rápida evolución, la capacidad de adaptación es más importante que nunca. El mercado laboral es dinámico, con nuevas tecnologías, industrias y funciones que surgen con regularidad. La planificación de la carrera profesional dota a las personas de las herramientas necesarias para mantenerse informadas sobre las tendencias y los cambios del sector, lo que les permite adaptar sus competencias y estrategias profesionales en consecuencia. Esta adaptabilidad implica un aprendizaje continuo, la creación de redes y mantenerse al día de las demandas del mercado. Al ser adaptables, las personas pueden seguir siendo competitivas, resistentes y estar preparadas para los cambios del mercado laboral, garantizando así la longevidad y el éxito de su

carrera. Así pues, la planificación de la carrera no sólo prepara a las personas para el presente, sino que también las equipa para navegar con confianza por las incertidumbres del futuro mercado laboral.

El aprendizaje continuo es esencial para mantener la competitividad. Identificar las habilidades que se demandan en su sector y buscar oportunidades para desarrollarlas, ya sea mediante cursos en línea, talleres, certificaciones o titulaciones avanzadas, le ayuda a mantenerse al día de los cambios. Explorar nuevos campos o tecnologías, incluso fuera de sus conocimientos actuales, puede proporcionarle una ventaja competitiva.

Igualmente importante es el desarrollo de competencias digitales. Con la tecnología transformando muchas industrias, es crucial familiarizarse con las herramientas y plataformas pertinentes, como el software de análisis de datos o las herramientas de gestión de proyectos. La capacidad de aprovechar la tecnología para mejorar la eficiencia y la productividad será cada vez más demandada.

Las habilidades interpersonales desempeñan un papel clave en el éxito a largo plazo. La comunicación eficaz, tanto escrita como verbal, es fundamental para establecer relaciones sólidas con colegas y clientes. Cada vez se valora más la capacidad de trabajar en equipos diversos, resolver conflictos y dirigir proyectos, mientras que la inteligencia emocional se está convirtiendo en un activo muy valioso en el lugar de trabajo actual.

En conclusión, la planificación de la carrera es un proceso integral que aborda diversas facetas de la vida profesional de un individuo. Al centrarse en el crecimiento personal y profesional, la satisfacción laboral, la estabilidad financiera, el equilibrio entre la vida laboral y personal y la adaptabilidad, la planificación de la carrera proporciona una hoja de ruta para lograr una carrera profesional satisfactoria y satisfactoria. Garantiza que las personas no sólo estén preparadas para sus funciones actuales, sino también para afrontar los retos futuros, contribuyendo así a la realización profesional y personal a largo plazo.

- **Atención**

¿Cuál de los siguientes *NO* es un objetivo clave de la planificación de la carrera profesional según el texto proporcionado?

- Estabilidad financiera y crecimiento
- **Adquirir conocimientos en campos completamente ajenos**
- Conciliación de la vida laboral y familiar

3. Lección 2: Importancia de la planificación profesional

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) son la savia de la economía europea: representan más del 99% de todas las empresas y dan trabajo a casi dos tercios de la población activa. A pesar de su papel fundamental, las PYME se enfrentan a importantes retos, sobre todo a la hora de gestionar eficazmente los recursos humanos. Entre estos retos, la planificación de la carrera profesional suele estar poco desarrollada o desatendida debido a la limitación de recursos y a la concentración en las necesidades operativas inmediatas. Sin embargo, nunca se insistirá lo suficiente en la importancia de la planificación de la carrera profesional en las PYME. Una planificación profesional eficaz puede mejorar la satisfacción de los empleados, aumentar la productividad, mejorar la retención del talento y, en última instancia, aumentar el éxito de la organización.

Este capítulo profundiza en el papel fundamental de la planificación de la carrera profesional en las PYME europeas, explorando sus beneficios tanto para los empleados como para las organizaciones. Mediante la integración de los resultados de la investigación académica, los informes del sector y los estudios de casos, este debate pretende proporcionar una comprensión global de por qué la planificación de la carrera es crucial para las PYME y cómo puede aplicarse eficazmente.

3.1 Entender *la planificación de la carrera profesional*

La planificación de la carrera profesional es un proceso sistemático en el que las personas y las organizaciones colaboran para identificar los objetivos profesionales y los medios para alcanzarlos. Este proceso suele implicar la autoevaluación, el establecimiento de objetivos, el desarrollo de capacidades y la evaluación continua. Para los empleados, la planificación de la carrera aporta claridad y dirección, ayudándoles a comprender sus puntos fuertes y débiles y sus oportunidades de crecimiento. Para las organizaciones, garantiza que la plantilla esté alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, fomentando una cultura de desarrollo continuo y mejora del rendimiento.

En el contexto de las PYME, la planificación de la carrera profesional suele adoptar un carácter diferente al de las grandes organizaciones. Las PYME pueden carecer de las estructuras formales y los recursos de las grandes empresas, pero también ofrecen oportunidades únicas para el desarrollo personalizado de la carrera profesional. Los empleados de las PYME suelen desempeñar funciones más amplias, lo que puede dar lugar a experiencias diversas y a una progresión profesional más rápida si se gestionan con eficacia.

3.2 ¿Por qué es importante la planificación de la carrera profesional?

La planificación de la carrera profesional es un componente crítico de la gestión de los recursos humanos que ha adquirido una importancia creciente en el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PYME) en Europa. Como columna vertebral de la economía europea, las PYME son responsables de una parte significativa del empleo y la actividad económica en todo el continente. A pesar de su papel vital, estas empresas se enfrentan a retos únicos que pueden impedir su crecimiento y sostenibilidad. Uno de los más acuciantes es la gestión y el desarrollo eficaces de su mano de obra, donde la planificación de la carrera profesional desempeña un papel fundamental.

En un entorno empresarial altamente competitivo y en rápida evolución, la planificación de la carrera profesional no es sólo una herramienta para el desarrollo individual; es una necesidad estratégica para las organizaciones, especialmente para las PYME. La planificación de carrera permite a las empresas alinear las aspiraciones y habilidades de sus empleados con los objetivos a largo plazo de la empresa, garantizando que tanto el individuo como la organización puedan prosperar. Este capítulo profundiza en las razones por las que la planificación de la carrera profesional es tan esencial para las PYME europeas, teniendo en cuenta factores como el compromiso de los empleados, el rendimiento de la organización, la retención del talento, la adaptabilidad y la ventaja competitiva.

3.2.1 Compromiso y motivación de los empleados

Una de las razones más convincentes de la importancia de la planificación de la carrera profesional en las PYME es su impacto en el compromiso y la motivación de los empleados. En las organizaciones más pequeñas, donde los recursos son limitados y los empleados suelen desempeñar múltiples funciones, es crucial mantener altos niveles de compromiso. La planificación de la carrera proporciona a los empleados una comprensión clara de su trayectoria profesional dentro de la organización, lo que a su vez fomenta un sentido de propósito y dirección. Cuando los empleados tienen trayectorias profesionales bien definidas, es más probable que se sientan implicados en sus funciones, sabiendo que sus esfuerzos contribuyen tanto a su crecimiento personal como al éxito de la empresa.

En las PYME, el entorno de trabajo tan unido suele significar que la contribución de cada empleado es muy visible y repercute directamente en el rendimiento general de la empresa. Sin trayectorias profesionales claras, los empleados pueden tener dificultades para ver cómo su trabajo diario se alinea con los objetivos más amplios de la empresa, lo que conduce a una falta de motivación y compromiso. Por otra parte, cuando los empleados son guiados a través de un proceso de planificación de carrera bien estructurado, pueden entender mejor cómo sus habilidades y esfuerzos les ayudarán a avanzar dentro de la organización. Esta sensación de progreso y logro personal es crucial para mantener altos niveles de moral y compromiso, lo que a su vez impulsa la productividad y la innovación. En el contexto de las PYME, donde el papel de cada empleado es fundamental, el

impacto motivacional de la planificación de carrera puede ser un factor significativo para lograr el éxito empresarial.

3.2.2 Mejora del rendimiento organizativo

La planificación de la carrera profesional está intrínsecamente ligada a la mejora del rendimiento organizativo. En las PYME, donde la estructura suele ser menos jerárquica y más fluida, alinear las metas profesionales individuales con los objetivos de la empresa puede suponer un aumento significativo de la productividad y la eficiencia. Al identificar las habilidades y competencias necesarias para alcanzar los objetivos empresariales, las PYME pueden adaptar sus programas de desarrollo profesional para garantizar que los empleados estén bien equipados para satisfacer estas demandas. Esta alineación no sólo ayuda a optimizar el rendimiento de cada empleado, sino que también mejora la eficiencia global de la organización.

La naturaleza fluida de las funciones dentro de las PYME significa que a menudo se exige a los empleados que asuman múltiples responsabilidades, lo que puede ser tanto una oportunidad como un reto. Sin una orientación clara, los empleados pueden sentirse abrumados por la amplitud de sus funciones, lo que puede reducir su eficacia y provocar agotamiento. La planificación de la carrera profesional aborda este problema proporcionando una hoja de ruta para el desarrollo de habilidades y la progresión de funciones, garantizando que los empleados no sólo sean capaces de asumir sus responsabilidades actuales, sino que también estén preparados para los retos futuros. Este enfoque proactivo del desarrollo de los empleados se traduce en una plantilla más ágil y competente, capaz de adaptarse a las necesidades cambiantes de la empresa. A su vez, esto conduce a un mejor rendimiento de la organización, ya que los empleados están mejor alineados con los objetivos estratégicos de la empresa y son más eficaces en sus funciones.

3.2.3 Retención del talento y planificación de la sucesión

La retención del talento es un reto importante para las PYME, especialmente cuando compiten con empresas más grandes que pueden ofrecer paquetes retributivos y beneficios más atractivos. Sin embargo, la planificación de la carrera profesional puede desempeñar un papel crucial a la hora de abordar este problema. Al ofrecer trayectorias profesionales claras y oportunidades de desarrollo, las PYME pueden aumentar significativamente la lealtad de los empleados y reducir los índices de rotación. Los empleados que ven un futuro en la empresa tienen más probabilidades de quedarse, lo que reduce los costes asociados a la contratación y la formación.

En el contexto de las PYME, donde los equipos suelen ser pequeños y especializados, la pérdida de un empleado clave puede tener un impacto desproporcionado en las operaciones. Por eso es tan esencial la planificación de la carrera profesional: no sólo ayuda a retener a los mejores talentos, sino que también prepara a la organización para los cambios inevitables. Al identificar y cultivar a los líderes potenciales dentro de la organización, las PYMES pueden desarrollar un sólido plan de

sucesión que garantice la continuidad y la estabilidad. Este enfoque proactivo de la gestión del talento ayuda a mitigar los riesgos asociados a vacantes inesperadas y transiciones de liderazgo, permitiendo que la empresa siga funcionando sin problemas incluso ante cambios de personal. Además, la planificación de la carrera profesional fomenta una cultura de lealtad y compromiso, ya que los empleados que ven claras oportunidades de progreso son más propensos a invertir en sus funciones y contribuir al éxito a largo plazo de la empresa.

3.2.4 Adaptabilidad y resistencia

Ante los rápidos avances tecnológicos y la cambiante dinámica del mercado, la capacidad de adaptación es más importante que nunca. La planificación de la carrera profesional ayuda a las PYME a crear una plantilla resistente capaz de responder a estos cambios. Al fomentar el aprendizaje continuo y la ampliación de conocimientos, la planificación de la carrera garantiza que los empleados estén preparados para afrontar nuevos retos y aprovechar las oportunidades emergentes. Esta adaptabilidad es crucial para las PYME, que a menudo operan con recursos limitados y deben ser ágiles para sobrevivir y prosperar en un entorno competitivo.

El panorama empresarial se caracteriza cada vez más por la incertidumbre y los cambios rápidos. Para las PYME, que pueden no disponer de los mismos recursos o amortiguadores que las grandes empresas, la capacidad de adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias es esencial para sobrevivir. La planificación de la carrera profesional desempeña un papel fundamental en el fomento de esta adaptabilidad, promoviendo una cultura de mejora continua y aprendizaje permanente. Los empleados a los que se anima a desarrollar nuevas habilidades y ampliar sus conocimientos están mejor preparados para afrontar los cambios tecnológicos, las demandas del mercado y las normativas del sector. Esto no sólo aumenta su resistencia individual, sino que también fortalece a la organización en su conjunto, permitiéndole pivotar e innovar en respuesta a nuevos retos. En consecuencia, las PYME que dan prioridad a la planificación de la carrera profesional tienen más probabilidades de seguir siendo competitivas y alcanzar el éxito a largo plazo en un entorno empresarial en constante cambio.

3.2.5 Construir una ventaja competitiva

En el panorama altamente competitivo de las PYME europeas, la planificación de la carrera profesional puede suponer una importante ventaja competitiva. Las empresas que dan prioridad a la planificación de carrera tienen más probabilidades de atraer y retener a los mejores talentos, lo que es crucial para mantener el crecimiento y lograr el éxito a largo plazo. Un marco sólido de planificación de la carrera profesional no sólo ayuda a desarrollar las habilidades y competencias necesarias para satisfacer las demandas empresariales actuales, sino también a preparar a la organización para los retos futuros. Este enfoque prospectivo es esencial para mantener una ventaja competitiva en un entorno en el que las preferencias de los clientes y las condiciones del mercado evolucionan constantemente.

En el mercado globalizado actual, las PYME compiten no sólo con empresas locales, sino también con actores internacionales. Para destacar en este campo tan saturado, las empresas necesitan ofrecer algo más que productos y servicios competitivos: necesitan atraer y retener a los mejores talentos. La planificación de la carrera profesional es un elemento diferenciador clave en este sentido, ya que indica a los empleados actuales y potenciales que la empresa invierte en su crecimiento y desarrollo. Este compromiso con el desarrollo de los empleados puede mejorar la reputación de la empresa como empleador preferente, facilitando la atracción de candidatos de alto calibre. Además, mediante el desarrollo continuo de su plantilla, las PYME pueden garantizar que siempre están a la vanguardia de las tendencias del sector y bien preparadas para satisfacer las necesidades de sus clientes. Esta capacidad de anticiparse y responder a los cambios del mercado es un componente crítico para mantener una superioridad estratégica e impulsar un crecimiento sostenible.

3.2.6 Apoyar el bienestar y la satisfacción de los empleados

Por último, la planificación de la carrera profesional desempeña un papel crucial en el apoyo al bienestar y la satisfacción de los empleados, factores cada vez más reconocidos como importantes para el éxito de las organizaciones. En las PYME, donde los empleados suelen trabajar en equipos muy unidos y tienen un impacto significativo en la empresa, es fundamental garantizar su bienestar. La planificación de la carrera contribuye a ello ayudando a los empleados a lograr un equilibrio entre sus objetivos personales y profesionales. Cuando los empleados sienten que progresan en sus carreras y que su empresa apoya su desarrollo, es más probable que experimenten satisfacción en el trabajo y una sensación de realización.

El bienestar de los empleados está estrechamente relacionado con la satisfacción laboral, que a su vez afecta a la productividad, el compromiso y la retención. En las PYME, donde el entorno de trabajo suele ser más personal y el impacto de cada empleado es más pronunciado, es esencial fomentar una cultura positiva en el lugar de trabajo. La planificación de la carrera profesional ayuda a crear esta cultura proporcionando a los empleados las herramientas y el apoyo que necesitan para tener éxito tanto profesional como personalmente. Al ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo, las PYME pueden ayudar a los empleados a lograr un sentido de propósito y realización en su trabajo, lo que conduce a mayores niveles de satisfacción y lealtad. Además, cuando los empleados sienten que se da prioridad a su bienestar, es más probable que estén comprometidos y motivados, lo que contribuye a crear un entorno de trabajo más positivo y productivo. Esto, a su vez, mejora el éxito general y la sostenibilidad de la organización.

En conclusión, la planificación de la carrera profesional es de vital importancia para las PYME europeas. No es sólo una herramienta para el desarrollo individual de los empleados, sino una necesidad estratégica que repercute en todos los aspectos de la organización. Desde la mejora del rendimiento organizativo y la retención de los mejores talentos hasta la mejora de la adaptabilidad, la creación de una ventaja competitiva y el apoyo al bienestar de los empleados, los beneficios de la planificación de la carrera profesional son de gran alcance. Al integrar la planificación de la carrera profesional en su estrategia global, las PYME pueden garantizar que están bien posicionadas para afrontar los retos del entorno empresarial moderno y lograr un crecimiento y un éxito sostenidos. La planificación de la carrera profesional ayuda a las PYME no sólo a sobrevivir, sino a prosperar en un

mercado altamente competitivo y en constante cambio, lo que la convierte en un elemento indispensable de su planificación estratégica a largo plazo.

3.3 La importancia de la planificación de la carrera profesional de los empleados de las PYME europeas

La planificación de la carrera profesional es una herramienta indispensable para los empleados, especialmente en el contexto único de las pequeñas y medianas empresas (PYME) en Europa. Los entornos dinámicos y a menudo menos formalizados de las PYME presentan tanto retos como oportunidades para los empleados, por lo que la planificación de la carrera profesional es un factor crítico para garantizar su crecimiento y satisfacción profesional.

3.3.1 Claridad y dirección

Uno de los principales beneficios de la planificación de carrera para los empleados es la claridad y la orientación. En las estructuras a menudo fluidas y cambiantes de las PYME, en las que las funciones pueden no estar tan rígidamente definidas como en las grandes organizaciones, la planificación de la carrera ofrece una hoja de ruta muy necesaria para los empleados. Sin unas directrices claras, los empleados de las PYME pueden encontrarse en puestos que combinan varias funciones, lo que puede crear confusión sobre su trayectoria profesional. La planificación de carrera mitiga esta situación ayudando a los empleados a definir sus objetivos profesionales y esbozando los pasos necesarios para alcanzarlos. Esta claridad no consiste sólo en comprender las responsabilidades laborales inmediatas, sino también en visualizar las trayectorias profesionales a largo plazo dentro de la empresa. Cuando los empleados pueden ver cómo sus esfuerzos y funciones actuales contribuyen a sus objetivos profesionales generales, es más probable que se mantengan motivados y comprometidos. Esta motivación es especialmente importante en las PYME, donde las contribuciones individuales pueden tener un impacto significativo en el éxito global de la empresa.

3.3.2 Ofrecer una vía estructurada para el crecimiento

Una de las principales ventajas de la planificación de carrera para los empleados es el camino estructurado que ofrece para el desarrollo profesional. En el entorno dinámico y en constante evolución de las PYME, donde las funciones laborales suelen ser más fluidas que en las grandes organizaciones, la planificación de la carrera profesional actúa como una guía crucial. Sin un marco bien definido, los empleados de las PYME pueden encontrarse haciendo malabarismos con múltiples responsabilidades, lo que provoca incertidumbre sobre sus perspectivas profesionales a largo plazo.

El plan de carrera ayuda a eliminar esta confusión ofreciendo una hoja de ruta clara que describe cómo los empleados pueden progresar y crecer dentro de la empresa.

Una encuesta realizada en 2019 por LinkedIn (LinkedIn's 2019 Workforce Learning Report) reveló que el 94% de los empleados afirmaron que permanecerían más tiempo en una empresa si esta invertiera en su desarrollo profesional. Esta estadística subraya la importancia de ofrecer trayectorias profesionales claras para mejorar la retención y la satisfacción de los empleados. La misma encuesta indicó que los empleados que sienten que sus trayectorias profesionales están bien definidas tienen 2,5 veces más probabilidades de estar comprometidos con su trabajo, lo que destaca la correlación directa



entre la claridad de la carrera profesional y la motivación de los empleados.

3.3.3 Desarrollo de competencias

Otro aspecto fundamental de la planificación de la carrera profesional es su papel en la identificación y el fomento del desarrollo de las competencias esenciales. En las PYME, los empleados a menudo tienen que desempeñar múltiples funciones, lo que puede ser tanto un reto como una oportunidad. Este entorno exige centrarse en el desarrollo continuo de habilidades, ya que los empleados deben adaptarse a funciones variadas que pueden requerir diferentes competencias. La planificación de la carrera profesional permite a los empleados identificar las competencias que necesitan desarrollar para progresar en sus carreras. Fomenta la participación proactiva en las oportunidades de formación y desarrollo, que son cruciales para el crecimiento personal y profesional. El doble objetivo de ampliar las competencias existentes y adquirir otras nuevas garantiza que los empleados sigan siendo competitivos y valiosos para la organización. Además, este enfoque en el desarrollo de competencias

no se limita a satisfacer las demandas actuales del puesto de trabajo, sino que también prepara para futuras funciones dentro de la organización, alineando así el crecimiento individual con los objetivos a largo plazo de la empresa.

Según un informe del Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (Cedefop) titulado *En el camino hacia 2020: datos para las políticas de educación y formación profesional*, el 85% de las PYME de toda Europa reconocen la necesidad de que sus empleados desarrollen continuamente sus competencias para seguir siendo competitivas, pero sólo el 45% dispone de estructuras formales para la formación y el desarrollo continuos. Esta carencia pone de manifiesto la necesidad crítica de una planificación estructurada de la carrera profesional que garantice que los empleados cuentan con las competencias necesarias para satisfacer las exigencias de sus polifacéticas funciones dentro de las PYME.

3.3.4 Satisfacción y retención en el empleo

El vínculo entre la planificación de la carrera profesional y la satisfacción laboral es especialmente fuerte en las PYME. Cuando los empleados participan activamente en la planificación de su carrera, es más probable que se sientan dueños y controlen su vida profesional. Esta implicación conduce a una mayor satisfacción laboral, ya que los empleados confían en que están en el buen camino para alcanzar sus objetivos profesionales personales. En el contexto de las PYME, donde la competencia con las grandes empresas por los mejores talentos puede ser feroz, fomentar la satisfacción laboral mediante la planificación de la carrera profesional se convierte en una ventaja estratégica. Los empleados que están satisfechos con sus funciones y confían en sus perspectivas profesionales tienen menos probabilidades de abandonar la empresa. Esta retención es fundamental para las PYME, que pueden no disponer de los mismos recursos que las grandes empresas para atraer y formar constantemente a nuevos empleados. Al retener a empleados cualificados y satisfechos, las PYME pueden mantener la continuidad, reducir los costes de rotación y crear una plantilla estable y experimentada.

Un estudio realizado por Gallup en 2021 reveló que los empleados que sienten que su empresa invierte en su desarrollo profesional tienen un 59% menos de probabilidades de buscar un nuevo empleo en los 12 meses siguientes. Además, el estudio reveló que las empresas con empleados comprometidos, aquellos que se sentían apoyados en su planificación profesional, experimentaban un 17 % más de productividad y un 21 % más de rentabilidad, lo que vincula directamente la planificación profesional tanto con la satisfacción de los empleados como con el éxito de la empresa.

3.3.5 Navegar por el cambio y aprovechar las nuevas oportunidades

En el vertiginoso mundo empresarial actual, especialmente para las PYME, la capacidad de responder eficazmente a los cambios es esencial para el éxito. La planificación de la carrera desempeña un papel crucial en el desarrollo de empleados que puedan prosperar en entornos dinámicos. Al promover el aprendizaje continuo y fomentar la adquisición de nuevas competencias, la planificación de la carrera

garantiza que los empleados estén bien preparados para afrontar los cambios tecnológicos, las tendencias del mercado y los requisitos de la organización.

Este enfoque proactivo permite a los empleados no sólo gestionar el cambio, sino también aprovechar las nuevas oportunidades. Aquellos que están equipados con habilidades actualizadas y una mentalidad orientada al crecimiento son más propensos a afrontar nuevos retos de frente, lo que les convierte en colaboradores inestimables en el entorno de una PYME, donde la flexibilidad y las respuestas rápidas son fundamentales para el éxito a largo plazo.

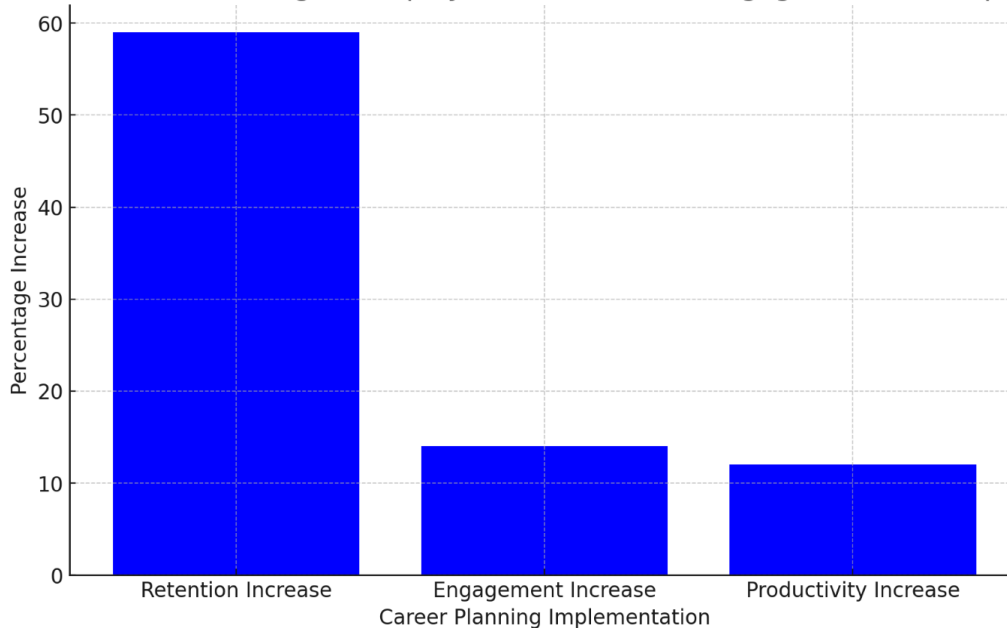
Los datos de una encuesta realizada por Deloitte en 2022 indicaban que el 73% de las PYME europeas consideran que la adaptabilidad es la competencia más crítica para el éxito futuro de la plantilla. Sin embargo, solo el 34 % de estas pymes había puesto en marcha procesos de planificación profesional que abordaran directamente el desarrollo de la adaptabilidad a través del aprendizaje continuo y el desarrollo de competencias. Este hallazgo sugiere una oportunidad significativa para que las PYME mejoren su capacidad de recuperación mediante la integración de una planificación de carrera centrada en la adaptabilidad.

3.3.6 Mayor compromiso y productividad

Por último, la planificación de la carrera profesional es una poderosa herramienta para aumentar el compromiso y la productividad de los empleados. Cuando los objetivos profesionales personales de los empleados están alineados con los objetivos de la organización, se sienten más implicados en su trabajo. Esta alineación crea un sentido de propósito y pertenencia, ya que los empleados ven sus contribuciones como parte integral del éxito de la empresa. Los empleados comprometidos no sólo son más productivos, sino que también contribuyen a una cultura de trabajo más positiva y colaborativa. En las PYME, donde la contribución de cada empleado puede tener un impacto significativo en el negocio en general, este mayor compromiso y productividad son vitales para impulsar la empresa.

Una investigación realizada por el Instituto Colegiado de Personal y Desarrollo (CIPD) en 2021 reveló que las organizaciones que dan prioridad al desarrollo profesional y lo alinean con los objetivos empresariales experimentan un aumento del 14% en el compromiso de los empleados y un 12% en la productividad general. Además, el informe del CIPD destacó que las pymes con sólidos marcos de planificación de carrera registraron tasas de rotación un 25 % inferiores en comparación con las que carecían de estos sistemas, lo que subraya aún más el papel de la planificación de carrera en el fomento de una plantilla comprometida y productiva.

Impact of Career Planning on Employee Retention and Engagement in European SMEs



El gráfico muestra claramente una correlación positiva entre la aplicación del plan de carrera y el aumento de la retención, el compromiso y la productividad de los empleados en las PYME.

Puntos de datos:

- Aumento de la retención: 59% menos de probabilidades de dejar el trabajo (Gallup 2021)
- Aumento del compromiso: 14% de aumento del compromiso (CIPD 2021)
- Aumento de la productividad: 12% de aumento de la productividad (CIPD 2021)

Estos datos y visualizaciones demuestran colectivamente la importancia crítica de la planificación de la carrera profesional de los empleados de las PYME europeas. Al garantizar que los empleados tengan trayectorias profesionales claras, oportunidades de mejora de sus capacidades y alineación con los objetivos de la organización, las PYME pueden mejorar significativamente la satisfacción laboral, la retención, la adaptabilidad y la productividad general. Este enfoque basado en pruebas subraya el valor estratégico de la planificación de la carrera profesional para fomentar una mano de obra resistente y comprometida en el competitivo panorama de las PYME europeas.

En resumen, la planificación de la carrera profesional es crucial para los empleados de las PYME europeas, ya que les proporciona la claridad y la orientación necesarias para desempeñar funciones laborales a menudo complejas, fomentar el desarrollo de competencias esenciales, mejorar la satisfacción y la retención en el puesto de trabajo, fomentar la adaptabilidad y la resiliencia, y aumentar el compromiso y la productividad. Al invertir en la planificación de la carrera profesional, las PYME no sólo apoyan el crecimiento profesional de sus empleados, sino que también refuerzan la eficacia general de su organización. Esta relación simbiótica entre el desarrollo de los empleados y el éxito de la organización subraya la importancia estratégica de la planificación de la carrera profesional en el sector de las PYME.

3.4 La importancia del plan de carrera para la empresa

Para las pequeñas y medianas empresas (PYME) europeas, la planificación de la carrera profesional va mucho más allá del desarrollo individual de los empleados; es un imperativo estratégico que puede influir profundamente en el éxito global de la organización. Al integrar la planificación de la carrera profesional en sus estrategias empresariales, las PYME pueden mejorar su rendimiento organizativo, retener el talento crítico, impulsar el compromiso de los empleados y mantener una ventaja competitiva en un panorama de mercado en constante evolución.

La planificación de la carrera alinea las ambiciones personales y el desarrollo profesional de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización, creando una fuerte sinergia que impulsa el éxito a múltiples niveles. En el contexto de las PYME, donde los recursos suelen ser limitados y la contribución de cada empleado tiene un peso significativo, esta alineación es especialmente importante. Cuando los empleados entienden claramente cómo contribuyen sus funciones a los objetivos más amplios de la empresa, tienden a estar más motivados, centrados y ser más eficientes en sus tareas. Esta claridad fomenta un profundo sentido de propósito, animando a los empleados a apropiarse de su trabajo y a esforzarse por alcanzar la excelencia. Además, la planificación de la carrera profesional ayuda a identificar las carencias de competencias en la plantilla, lo que permite emprender iniciativas de formación y desarrollo específicas que mejoran la productividad general. La investigación indica que las empresas con marcos de planificación de carrera bien estructurados experimentan beneficios significativos en términos de rendimiento y crecimiento de los empleados. Por ejemplo, la investigación destacada en el informe "Planificación y desarrollo de la carrera profesional" subraya cómo las trayectorias profesionales estructuradas pueden conducir a un aumento de la eficacia general de la organización, ya que los empleados están mejor equipados para cumplir los requisitos de su puesto de trabajo y contribuir a los objetivos estratégicos de la empresa. Una encuesta realizada por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA) en 2020 reveló que el 72% de las PYME que aplicaron una planificación estructurada de la carrera profesional informaron de mayores niveles de rendimiento organizativo general en comparación con las que no lo hicieron. Esta mejora se atribuye a una mejor alineación entre las capacidades de los empleados y los objetivos de la organización, lo que se traduce en un uso más eficiente de los recursos y mayores niveles de productividad. Además, un estudio publicado en el *Journal of Vocational Behavior* en 2021 destacó que los empleados que tienen claras sus funciones y cómo contribuyen al éxito de la empresa son un 45% más productivos en comparación con los que carecen de esa claridad, lo que subraya la importancia de la planificación de carrera para impulsar la eficiencia organizativa.

Según un informe de 2021 de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound), las PYME que aplicaron estrategias integrales de planificación de la carrera profesional experimentaron un aumento del 28% de la productividad global en comparación con las que no lo hicieron. Esta mejora de la productividad se atribuye principalmente a una mejor alineación de las funciones y a una mayor motivación de los empleados, ya que comprenden cómo sus objetivos personales contribuyen a la misión más amplia de la organización. El informe también destacaba que las PYME con trayectorias profesionales estructuradas tenían un 40% más de probabilidades de alcanzar sus objetivos empresariales a tiempo y dentro del presupuesto. Estas estadísticas subrayan la importancia de la planificación de la carrera profesional para optimizar el rendimiento de la

organización y garantizar que todos los empleados contribuyen eficazmente a los objetivos de la empresa.

3.4.1 Desarrollar el liderazgo y garantizar la continuidad

Uno de los retos más acuciantes para las PYME es retener a sus empleados más valiosos, sobre todo cuando compiten con empresas más grandes que ofrecen salarios más altos y prestaciones más completas. La planificación de la carrera profesional puede desempeñar un papel fundamental para resolver este problema. Al ofrecer trayectorias profesionales bien definidas y oportunidades de crecimiento profesional, las PYME pueden impulsar el compromiso de los empleados y reducir la rotación. Es más probable que los empleados permanezcan en una organización que invierte en su futuro y les ofrece las herramientas que necesitan para crecer.

En las organizaciones más pequeñas, la marcha de un empleado clave puede tener un impacto significativo, perturbando potencialmente las operaciones y provocando una pérdida de conocimientos esenciales. La planificación de la carrera profesional ayuda a las PYME a identificar y formar a personas que puedan asumir funciones críticas a medida que evoluciona la empresa. Al centrarse en el desarrollo interno, las empresas se aseguran de tener un flujo constante de líderes capaces listos para ocupar puestos clave. Este enfoque previsor ayuda a reducir el riesgo de interrupciones operativas causadas por vacantes inesperadas y hace que las transiciones en el liderazgo sean más fluidas y eficaces.

Una encuesta realizada por la Comisión Europea en 2020 reveló que el 86% de las PYME que invirtieron en programas de desarrollo profesional experimentaron una reducción significativa de la rotación de empleados, con un descenso del 25% en los índices de rotación. Esto es especialmente relevante para las PYME, donde el coste de perder y sustituir a un empleado suele ser mayor que en las grandes organizaciones. La misma encuesta también reveló que las PYME con una sólida planificación profesional tenían un 50% más de probabilidades de contar con planes de sucesión eficaces, lo que garantizaba la continuidad de la empresa y reducía los riesgos asociados a vacantes inesperadas en puestos clave. Este hallazgo es fundamental para las PYME, donde la pérdida repentina de un empleado clave puede ser perturbadora, y pone de relieve el papel de la planificación de la carrera profesional en el fomento de una estructura organizativa estable y resistente.

3.4.2 Mayor compromiso de los empleados

La planificación de la carrera profesional es un poderoso motor del compromiso de los empleados, esencial para mantener una plantilla motivada y de alto rendimiento. Cuando los empleados ven que la organización invierte realmente en su crecimiento y desarrollo, es más probable que se sientan valorados y apreciados. Esta sensación de ser valorados fomenta un compromiso emocional más profundo con la organización, lo que conduce a niveles más altos de compromiso. Los empleados

comprometidos no sólo son más productivos, sino que también contribuyen a una cultura más positiva y dinámica en el lugar de trabajo. Esto es especialmente importante en las PYME, donde la contribución de cada empleado puede tener un impacto significativo en el conjunto de la empresa. Una cultura que prioriza el crecimiento profesional anima a los empleados a ir más allá en sus funciones, impulsando la innovación y la colaboración. Según los estudios citados en "The Effect of Training and Career Development on Company Performance" (El efecto de la formación y el desarrollo profesional en el rendimiento de la empresa), las empresas que participan activamente en la planificación profesional experimentan mejoras cuantificables en el compromiso de los empleados, lo que a su vez conduce a un aumento de la innovación, un mejor servicio al cliente y un mayor rendimiento general.

Los datos de una encuesta realizada en 2022 por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) indican que las PYME que dan prioridad a la planificación de la carrera profesional tienen niveles de compromiso de los empleados un 35% más altos que las que no lo hacen. Los empleados comprometidos son más productivos, más propensos a innovar y más comprometidos con el éxito de su organización. La encuesta también reveló que las PYME con altos niveles de compromiso de los empleados experimentaron un aumento del 22% en la rentabilidad y una reducción del 37% en el absentismo. Estos resultados ponen de relieve el papel fundamental de la planificación de la carrera profesional no sólo para mejorar la satisfacción de los empleados, sino también para impulsar resultados empresariales clave como la rentabilidad y la eficiencia operativa.

3.4.3 Ventaja competitiva

En el competitivo panorama de las PYME europeas, las que dan prioridad a la planificación de la carrera profesional pueden diferenciarse como empleadores preferentes. Esta diferenciación no consiste únicamente en atraer a los mejores talentos, sino también en construir una marca de empleador sólida y sostenible que resuene tanto entre los empleados actuales como entre los potenciales. Una empresa conocida por su compromiso con el desarrollo de los empleados tiene más probabilidades de atraer a candidatos de alto calibre que buscan un crecimiento profesional a largo plazo en lugar de un simple empleo.

Esto, a su vez, reduce las tasas de rotación y ayuda a crear una mano de obra leal y cualificada que puede impulsar el éxito de la empresa. Además, una marca de empleador fuerte mejora las relaciones con clientes, socios y otras partes interesadas, que valoran cada vez más trabajar con organizaciones que priorizan el bienestar y el crecimiento de su gente. Esta reputación también puede conducir a una mayor fidelidad de los clientes y a mayores oportunidades de negocio, ya que es más probable que las partes interesadas confíen e inviertan en empresas que demuestran un compromiso con las prácticas éticas y el desarrollo de los empleados. El impacto positivo de una marca de empleador fuerte, respaldada por una sólida planificación de la carrera profesional, se pone de relieve en varios estudios, como los de "Planificación y desarrollo de la carrera profesional" y "El efecto de la formación y el desarrollo de la carrera profesional en el rendimiento de la empresa", que demuestran cómo estas estrategias contribuyen a la sostenibilidad y el crecimiento empresarial a largo plazo.

Un estudio realizado por McKinsey & Company en 2021 reveló que las PYME con sólidos marcos de planificación profesional tienen un 38% más de probabilidades de ser consideradas empleadores atractivos en su sector, lo que supone una importante ventaja competitiva. El estudio también reveló que estas PYME tenían un 30 % más de probabilidades de experimentar un crecimiento de su cuota de mercado debido a su capacidad para atraer y retener a los mejores talentos. Además, un informe realizado por Glassdoor en 2020 reveló que las empresas conocidas por sus sólidos programas de desarrollo de los empleados tienen una tasa de rotación un 58% menor, lo que no sólo reduce los costes, sino que también contribuye a una mano de obra más estable y cualificada. Esta mejora de la reputación también puede dar lugar a relaciones más sólidas con clientes y socios, lo que consolida aún más la posición de la PYME en el mercado.

3.4.4 Adaptación a los cambios del mercado

El entorno empresarial está en constante evolución, impulsado por factores como los avances tecnológicos, la globalización y los cambios en el comportamiento de los consumidores. Las PYME, que a menudo operan con recursos limitados y menores márgenes de error, deben ser especialmente ágiles para sobrevivir y prosperar en este contexto. La planificación de la carrera profesional desempeña un papel crucial a la hora de ayudar a las organizaciones a seguir siendo adaptables, garantizando que sus empleados tengan las capacidades y los conocimientos necesarios para afrontar los nuevos retos. Mediante el desarrollo y la actualización continuos de las competencias, los empleados pueden adelantarse a las tendencias del sector y estar preparados para hacer frente a las oportunidades o amenazas emergentes. Este enfoque proactivo de la gestión del talento es esencial para el éxito a largo plazo en el sector de las PYME. Mediante el desarrollo continuo de su mano de obra, las PYME pueden responder más eficazmente a los cambios del sector, los avances tecnológicos y las demandas cambiantes de los clientes, manteniendo así una ventaja competitiva. La necesidad de esta adaptabilidad está respaldada por un estudio publicado en el "Asian Journal of Management", que subraya la importancia de la planificación de la carrera profesional para fomentar una mano de obra resistente, capaz de sortear las incertidumbres de un mercado en rápida evolución.

Según un estudio realizado en 2022 por PwC, el 74% de las PYME que invirtieron en iniciativas de planificación profesional y aprendizaje continuo afirmaron estar mejor equipadas para adaptarse a los cambios y las perturbaciones del mercado. El estudio también reveló que estas pymes tenían un 45 % más de probabilidades de introducir nuevos productos o servicios en respuesta a las demandas del mercado, lo que demuestra la agilidad y la innovación que fomenta una plantilla bien preparada y en continuo desarrollo. Esta adaptabilidad es crucial para las PYME, que deben ser capaces de pivotar rápidamente en respuesta a los cambios del sector, los avances tecnológicos y las expectativas cambiantes de los clientes.

- Atención

¿Cuál de las siguientes *no* se menciona como ventaja de la planificación de la carrera profesional para las PYME en Europa?

- Mayor satisfacción y retención de los empleados
- **Mejor acceso a la financiación pública**
- Mayor rendimiento de la organización

4. Lección 3. Estrategias para la planificación de la carrera profesional

Como se ha mencionado en los capítulos anteriores, el diseño de la planificación de carrera no puede basarse en prácticas aproximativas y no estructuradas, sino en estrategias específicas que impliquen la participación activa tanto del empleado como de la empresa en la que trabaja. El diseño del plan de carrera, para ser eficaz, es un esfuerzo cooperativo: no puede partir de estrategias desarrolladas por el empleado y presentadas a la empresa como algo dado, ni puede ser impuesto pasivamente por el empresario a sus empleados.

4.1. Evaluación y autoevaluación:

La primera estrategia en la que confluyen la contribución del trabajador y la aportación del empresario es la evaluación, que se divide en evaluación del empresario y autoevaluación.

4.1.1 Evaluación

La evaluación es el proceso mediante el cual una empresa valora las competencias y el rendimiento de sus empleados. Para las PYME, que a menudo carecen de estructuras de RRHH complejas, es esencial aplicar métodos de evaluación que sean eficaces y flexibles. Algunas estrategias clave son:

Evaluación de competencias técnicas y sociales: Utilizando herramientas como las pruebas de competencia, los centros de evaluación o la retroalimentación de 360°, las PYME pueden comparar las habilidades actuales de sus empleados con las necesarias para el futuro desarrollo del negocio. Esto ayuda a identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora, garantizando que los empleados estén bien equipados para hacer frente a los cambiantes retos empresariales.

Indicadores de rendimiento (KPI): Definir objetivos claros y mensurables permite a las empresas hacer un seguimiento de la eficacia y eficiencia del trabajo de los empleados. Los KPI proporcionan una base sólida para el crecimiento profesional, animando a los empleados a mejorar y perfeccionar continuamente sus habilidades. Los KPI (Indicadores Clave de Rendimiento) son métricas utilizadas para medir la eficacia y eficiencia de una actividad, proyecto o proceso dentro de una empresa. En otras palabras, los KPI ayudan a evaluar el progreso hacia objetivos estratégicos específicos. Son herramientas esenciales para supervisar el rendimiento y tomar decisiones basadas en datos, y pueden variar en función del sector, el tipo de actividad y los objetivos empresariales.

La importancia de los KPI radica en su capacidad para controlar continuamente los progresos, lo que permite a las empresas realizar ajustes o mejoras para alcanzar sus objetivos de forma más eficiente. En este sentido, es importante que el seguimiento y el control sean regulares y cíclicos: mediante la realización de revisiones periódicas del rendimiento de los empleados, las PYME pueden ajustar los planes de desarrollo para adaptarlos a los cambios en las necesidades empresariales y personales.

Esto mantiene tanto a la empresa como a su plantilla ágiles y adaptables en un entorno en rápida evolución.

4.1.2 Autoevaluación: Fomentar el autoconocimiento y el crecimiento

individual

La autoevaluación permite a los empleados reflexionar sobre sus propias habilidades y rendimiento, ayudándoles a ser más conscientes de sus puntos fuertes y de las áreas en las que pueden crecer. Este enfoque no sólo aumenta la autoconciencia, sino que también fomenta un mayor sentido de la responsabilidad en su desarrollo profesional. Las PYME pueden fomentar la autoevaluación a través de varios métodos:

Cuestionarios de autoevaluación: Proporcionar herramientas estructuradas ayuda a los empleados a reflexionar sobre sus puntos fuertes y sus áreas de mejora. Estos cuestionarios pueden adaptarse a funciones y objetivos empresariales específicos, garantizando que sigan siendo pertinentes y se centren en las necesidades tanto de la persona como de la empresa.

Planes de desarrollo personal: Tras realizar una autoevaluación, los empleados pueden crear planes de acción concretos que describan las competencias que desean desarrollar y las vías de aprendizaje que pretenden seguir. Este enfoque fomenta el compromiso proactivo con el crecimiento profesional.

Retroalimentación continua: Una cultura de retroalimentación abierta y continua -en la que la autoevaluación se complementa con las aportaciones de directivos y compañeros- crea un entorno de aprendizaje dinámico. Los empleados obtienen información valiosa desde múltiples perspectivas, lo que mejora su desarrollo profesional y su contribución a la empresa. La eficacia de la planificación de la carrera profesional depende del seguimiento continuo de los progresos y de la capacidad de ajustar los planes de desarrollo en función de los cambios en el rendimiento o en los objetivos de la empresa. Las revisiones periódicas ayudan a mantener a los empleados en el buen camino y alineados tanto con sus objetivos personales como con las necesidades cambiantes de la empresa.

4.1.3 Integrar las estrategias de evaluación y autoevaluación en la planificación de la carrera profesional

Para garantizar el éxito de la planificación de la carrera profesional en las PYME, es esencial integrar los procesos de evaluación y autoevaluación con los objetivos estratégicos más amplios de la empresa.

La evaluación de las competencias de los empleados y los esfuerzos de autoevaluación deben estar estrechamente vinculados a las necesidades estratégicas de la empresa. Así se garantiza que los planes de carrera no sólo satisfagan las ambiciones individuales, sino que también contribuyan al crecimiento y el éxito generales de la empresa. Al identificar las carencias de competencias mediante la evaluación, las empresas pueden diseñar programas de formación específicos para desarrollar las capacidades de sus empleados. El aprendizaje continuo se convierte en un componente esencial de la

planificación de la carrera profesional, garantizando que los empleados sigan comprometidos y equipados para afrontar los retos futuros.

En conclusión, la integración de estrategias de evaluación y autoevaluación en el proceso de planificación de la carrera profesional es una poderosa herramienta para desarrollar las competencias y garantizar el crecimiento profesional de los empleados de las PYME. Un sistema bien estructurado permite a las empresas seguir siendo competitivas, adaptables y estar preparadas para afrontar los retos del mercado global, al tiempo que fomenta una mano de obra motivada y cualificada.

4.2. Formación y desarrollo:

Desarrollar una cultura de aprendizaje continuo es una estrategia vital para las PYME que quieren seguir siendo competitivas en un mercado en rápida evolución. Al fomentar un entorno en el que se valora el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional, las pymes capacitan a sus empleados para que se hagan cargo de su progresión profesional, lo que garantiza que sigan comprometidos, motivados y equipados con las últimas habilidades y conocimientos necesarios para impulsar la innovación y el crecimiento.

Esta cultura del aprendizaje anima a los empleados no sólo a centrarse en sus funciones actuales, sino también a buscar proactivamente oportunidades de crecimiento personal y profesional. Cambia la mentalidad de un puesto de trabajo estático a una trayectoria profesional dinámica, en la que las personas se sienten motivadas para mejorar sus competencias, explorar nuevas habilidades y adaptarse a los cambios del sector.

Para apoyar esta cultura, las PYME pueden ofrecer una serie de recursos e iniciativas, entre los que se incluyen:

1. Acceso a cursos en línea y plataformas educativas: Al proporcionar a los empleados suscripciones a plataformas de e-learning u ofrecer reembolsos por los cursos pertinentes, las pymes permiten a sus equipos participar en el desarrollo continuo de habilidades a su propio ritmo. Esta flexibilidad es especialmente importante para las organizaciones más pequeñas, en las que los empleados pueden desempeñar diversas funciones y necesitan acceder a una amplia gama de conocimientos.
2. Talleres y seminarios: Organizar talleres internos o externos permite a los empleados aprender nuevas técnicas, mantenerse al día de las tendencias del sector y aplicar sus conocimientos inmediatamente en sus funciones. Las pymes también pueden asociarse con expertos del sector para transmitir directamente a sus empleados conocimientos de vanguardia y buenas prácticas.
3. Asistencia a conferencias y eventos del sector: Animar a los empleados a participar en conferencias del sector o eventos de networking les expone a las últimas innovaciones, liderazgo de pensamiento y tecnologías emergentes. Estos eventos ofrecen valiosas oportunidades para crear redes profesionales y aportar nuevas ideas a la organización.
4. Intercambio interno de conocimientos: Establecer plataformas o reuniones periódicas en las que los empleados puedan compartir sus conocimientos y experiencias fomenta la colaboración y el aprendizaje continuo. Puede ser en forma de tutorías entre compañeros, formación

interdepartamental o sesiones periódicas de "almuerzo y aprendizaje", en las que los miembros del equipo presentan las ideas de sus funciones, proyectos o experiencias de aprendizaje externas.

5. Fomentar la innovación y la experimentación: Una cultura de aprendizaje prospera cuando los empleados se sienten capacitados para experimentar con nuevas ideas y enfoques sin miedo al fracaso. Las PYME pueden fomentarlo creando un entorno seguro en el que la experimentación se considere un camino hacia el crecimiento y la innovación. Ofrecer tiempo o recursos para que los empleados trabajen en proyectos paralelos o exploren nuevas habilidades puede conducir a avances que beneficien a la empresa.

6. Reconocimiento e incentivos para el aprendizaje: Para promover aún más el aprendizaje continuo, las PYMES pueden poner en marcha programas de reconocimiento que recompensen a los empleados por completar cursos, obtener certificaciones o contribuir al intercambio de conocimientos dentro de la empresa. Esto podría incluir primas, ascensos o incluso un simple reconocimiento público, que ayuda a cultivar un sentimiento de logro y anima a otros a seguir el ejemplo.

En conclusión, al fomentar una cultura de aprendizaje continuo, las PYME no sólo apoyan el desarrollo personal de sus empleados, sino que también mejoran su agilidad y resistencia organizativas. En un mercado cada vez más competitivo, una plantilla en constante aprendizaje, adaptación y crecimiento puede convertirse en un potente elemento diferenciador que impulse el éxito de la empresa a largo plazo.

4.3. Tutoría y orientación:

Emparejar a empleados menos experimentados con profesionales más veteranos dentro de la organización crea una relación de aprendizaje continuo. Esto proporciona orientación, apoyo y una línea directa con el conocimiento práctico, ayudando a los alumnos a desarrollarse tanto profesional como personalmente.

La tutoría en las PYME es una solución eficaz para abordar el problema del relevo generacional. En las pequeñas y medianas empresas, donde las competencias clave suelen concentrarse en determinadas personas, la transferencia de conocimientos entre generaciones es crucial para garantizar la continuidad operativa y el éxito a largo plazo. A través de programas de tutoría, los empleados veteranos pueden transmitir su experiencia técnica, sus conocimientos del mercado y los valores de la empresa a los empleados más jóvenes, facilitando una transición fluida. Esto no sólo preserva la memoria institucional, sino que también mitiga el riesgo de perder competencias críticas cuando los empleados experimentados abandonan la empresa.

4.4. Reconocimiento y recompensa:

Recompensar el rendimiento de los empleados es crucial para fomentar la motivación, la retención y la productividad dentro de una organización. Los sistemas de incentivos eficaces, sobre todo para las PYME y las grandes empresas, no sólo levantan la moral, sino que también mejoran la implicación y el

compromiso de los empleados con los objetivos de la empresa. Las recompensas pueden adoptar diversas formas, como bonificaciones monetarias, aumentos salariales o incentivos no monetarios, como acuerdos laborales flexibles, desarrollo profesional y oportunidades de promoción profesional.

Personalizar estas recompensas para alinearlas con las preferencias individuales de los empleados es esencial para maximizar el impacto. Este enfoque también refuerza la cultura de la empresa y promueve el éxito a largo plazo al retener a los mejores talentos.

Las pequeñas y medianas empresas (PYME), a pesar de disponer de menos recursos que las grandes empresas, pueden ofrecer beneficios complementarios a sus empleados para mejorar el poder adquisitivo y el bienestar general de la empresa. Estos beneficios incluyen abonos de transporte público, vales de comida y horarios de trabajo flexibles, que aumentan la productividad sin una inversión financiera significativa. Ofrecer este tipo de incentivos puede mejorar la imagen de la empresa, fomentar la lealtad de los empleados y ayudar a atraer talento cualificado. Una gestión eficaz implica comprender las necesidades de los empleados, presupuestar adecuadamente y supervisar el impacto para garantizar beneficios mutuos para la empresa y los empleados.

Según la Incentive Research Foundation, las empresas que reconocen el rendimiento de sus empleados tienen 12 veces más probabilidades de obtener resultados positivos. Aproximadamente el 70% de los directores de RR.HH. creen que estas recompensas aumentan la retención, reducen los costes de contratación y mejoran la productividad. Además, más del 80% de los empleados consideran que el reconocimiento es crucial para su bienestar en el trabajo.



Alrededor del 60% prefiere las recompensas monetarias, mientras que incentivos como los viajes y las oportunidades de crecimiento son los más deseados para impulsar la motivación y la productividad. La Incentive Research Foundation también destaca la importancia de las recompensas personalizadas y los programas de reconocimiento entre compañeros para la motivación.

- **Atención**

¿Cuál de las siguientes **NO** es una estrategia recomendada para que las PYME apoyen el aprendizaje y el desarrollo continuos según el texto proporcionado?

- Acceso a cursos en línea y plataformas educativas
- Organización de talleres y seminarios para aprender nuevas técnicas
- **Animar a los empleados a centrarse únicamente en sus funciones laborales actuales.**

5. Lección 4. Plan de aplicación

El **Plan de Implementación** en toda Europa requiere un enfoque estructurado, flexible y con visión de futuro que aborde las necesidades específicas de las PYME y, al mismo tiempo, se ajuste a los objetivos políticos europeos más amplios.

Las fuentes proporcionadas en este documento, junto con investigaciones adicionales, esbozan varias áreas clave que deberían incluirse en un plan de aplicación sólido para la planificación de la carrera profesional en las PYME. Estos componentes pretenden crear una mano de obra adaptable, cualificada y motivada, garantizando que las PYME puedan prosperar en un mercado cada vez más competitivo y dinámico.

El **Plan de Implementación** es una iniciativa estratégica diseñada para alinear el desarrollo de la mano de obra con los objetivos empresariales. El proceso se estructura en cuatro fases: **Preparación, Desarrollo del Plan, Implantación y Seguimiento, y Evaluación y Mejora**. Cada fase es crucial para garantizar que los empleados estén capacitados, cualificados y alineados con los objetivos a largo plazo de la PYME, fomentando tanto el crecimiento individual como la sostenibilidad de la organización.

5.1. Fase de preparación

La **fase de preparación** es fundamental para sentar las bases del éxito de la planificación de la carrera profesional en las PYME. Esta fase implica pasos clave, como la formación de un equipo especializado y la realización de un análisis exhaustivo de las competencias y aspiraciones.

5.1.1 Formar un equipo especializado

La creación de un equipo interfuncional garantiza que las iniciativas de planificación de la carrera profesional se ajusten tanto a los objetivos empresariales como a las expectativas de los empleados. El equipo debe incluir representantes de RR.HH., directores de departamento y empleados para garantizar la diversidad de aportaciones. La participación de los empleados en esta fase es especialmente importante, ya que fomenta un sentimiento de propiedad y compromiso. Implicar a los empleados desde el principio aumenta la transparencia y ayuda a evitar posibles resistencias cuando se aplica el plan.

Ejemplo: Un estudio realizado por la **Comisión Europea** destaca el éxito de los equipos interfuncionales en PYME de diversos sectores, especialmente los que implican transiciones digitales y ecológicas. Por ejemplo, **pequeñas empresas manufactureras de Alemania** pusieron en marcha este tipo de equipos para abordar las carencias de competencias en tecnologías digitales y

sostenibilidad. Este enfoque no sólo mejoró la adaptabilidad de la mano de obra, sino que también mejoró el rendimiento general de la empresa.

5.1.2. Realizar un análisis de competencias y aspiraciones

El siguiente paso crucial en la fase de preparación es un análisis exhaustivo de las capacidades y aspiraciones. Esto implica recabar datos de los empleados mediante encuestas, entrevistas y evaluaciones de competencias para conocer sus capacidades actuales, sus objetivos profesionales y sus aspiraciones futuras.

Un componente clave en este sentido es el **inventario de las competencias existentes** en la organización. Las PYMES se enfrentan a menudo al reto de mantener actualizados los inventarios de competencias debido a la limitada capacidad de RRHH. Sin embargo, la integración de herramientas que permitan la evaluación continua de las competencias de los empleados -como **las plataformas de software de RRHH- puede** agilizar este proceso. Según la Agenda **Europea de Competencias**, un conocimiento preciso de las competencias de los empleados es vital para diseñar programas de formación eficaces y crear trayectorias profesionales personalizadas (SkillsAgenda).

Ejemplo: En un estudio de caso del **Reino Unido**, la Black Country Reinvestment Society proporcionó financiación a las PYME para llevar a cabo evaluaciones de competencias como parte de una estrategia más amplia de desarrollo de la mano de obra. Las PYME de la región pudieron identificar carencias críticas de competencias -especialmente en áreas digitales y técnicas- y utilizaron los resultados para adaptar programas de formación específicos para sus empleados. Este enfoque impulsó significativamente la retención y la satisfacción de los empleados, al tiempo que mejoró el rendimiento empresarial.

5.1.3. Implicar a los empleados en el proceso de planificación

Más allá de la simple recopilación de datos, es esencial implicar a los empleados durante toda la fase de preparación. Esto fomenta una cultura de comunicación abierta, en la que los empleados sienten que sus aspiraciones profesionales se toman en serio. Se pueden utilizar canales de comunicación eficaces, como **sesiones periódicas de feedback** o **grupos de discusión**, para recabar información directamente de los empleados. Según un estudio del **Foro Económico Mundial**, el compromiso de los empleados en las PYME conduce a una mayor satisfacción en el trabajo y aumenta la probabilidad de éxito en la aplicación de la planificación de la carrera profesional.

5.1.4. Evaluación comparativa y comparación externa

Otro elemento de la fase de preparación consiste en comparar las capacidades de los empleados con **las normas del sector y los competidores**. Las PYME pueden trabajar con **asociaciones sectoriales** o participar en **iniciativas de la Unión Europea** como el **Pacto por las Capacidades** para comparar las capacidades de su mano de obra con las de sus homólogos del sector. La evaluación comparativa puede ayudar a establecer objetivos realistas para el desarrollo y la progresión profesional de los empleados, garantizando que la PYME siga siendo competitiva.

Ejemplo real: En el **sector neerlandés de las tecnologías de la información**, las PYME colaboraron con escuelas de formación profesional y organismos industriales para comparar los conocimientos técnicos de sus trabajadores con los de los principales competidores. Esta colaboración condujo al desarrollo de programas de formación a medida que alineaban el crecimiento de los empleados con las necesidades de la industria, aumentando la competitividad de las empresas en el mercado.

La fase de preparación de la planificación de la carrera profesional de las PYME sienta las bases de una estrategia de desarrollo de la mano de obra estructurada, inclusiva y preparada para el futuro. Al reunir un equipo diverso, llevar a cabo un análisis exhaustivo de las habilidades y aspiraciones, implicar activamente a los empleados y comparar los resultados con los estándares del sector, las PYMES pueden garantizar que sus esfuerzos de planificación profesional se ajustan tanto a las necesidades de los empleados como a los objetivos empresariales. Mediante estos enfoques, las PYME pueden crear una plantilla cualificada y motivada que esté preparada para afrontar los retos de un panorama económico en rápida evolución.

5.2 Fase de elaboración del Plan

La fase de desarrollo del plan transforma los conocimientos adquiridos en la fase de preparación en itinerarios profesionales estructurados y sistemas de apoyo viables. Esta fase garantiza que los empleados estén capacitados para crecer dentro de la PYME, y se alinea tanto con los objetivos de desarrollo personal como con los objetivos empresariales. A continuación se indican los pasos clave:

5.2.1. Definir trayectorias profesionales

Transparencia de la trayectoria profesional: Es esencial que las PYME creen trayectorias profesionales claras y transparentes para cada función dentro de la organización. Los empleados deben poder visualizar su futura progresión en la empresa, lo que repercute directamente en la retención del talento. En las PYME, esto puede suponer un reto debido a la limitada movilidad ascendente en comparación con las grandes empresas. Sin embargo, mediante la creación de trayectorias profesionales horizontales, las PYME pueden ofrecer a los empleados diversas funciones y oportunidades interfuncionales.

Ejemplo real: En el sector textil del Reino Unido, las PYME desarrollaron trayectorias profesionales transparentes que permitían a los empleados adquirir competencias más amplias trabajando en distintos departamentos. Esto no solo mejoró la satisfacción de los empleados, sino que también redujo la rotación, ya que los trabajadores veían un futuro a largo plazo dentro de la empresa a pesar de la limitada movilidad vertical.

5.2.2. Desarrollar programas de formación específicos

Tras identificar las carencias de competencias durante la fase de preparación, las PYME deben diseñar programas de formación que se ajusten tanto a las necesidades de los empleados como a las tendencias más generales del mercado. Estos programas deben centrarse en el desarrollo de competencias técnicas y sociales para garantizar la adaptabilidad de los trabajadores en un mercado en evolución.

Habilidades sociales: Con el auge de la automatización y la inteligencia artificial, las capacidades interpersonales como el liderazgo, la comunicación y el pensamiento crítico se han vuelto esenciales. Marcos europeos como el Pacto por las Capacidades hacen hincapié en el desarrollo de estas capacidades, cada vez más críticas en sectores como la sanidad, la construcción y la tecnología.

Competencias técnicas: En sectores como la fabricación y las TI, los programas de formación deben centrarse en la alfabetización digital y los conocimientos técnicos. Las pymes deben asegurarse de que su mano de obra está equipada con las competencias digitales necesarias para navegar por la automatización, la gestión de datos y las tecnologías emergentes.

Ejemplo real: Una PYME alemana del sector de la ingeniería se asoció con centros de formación profesional para diseñar programas de formación que abordaran las carencias en competencias digitales. Los empleados se inscribieron en cursos de formación a tiempo parcial mientras continuaban con sus obligaciones profesionales, lo que dio lugar a una mejora significativa tanto de la productividad como de la moral de los empleados

5.2.3. Implantar programas de tutoría y entrenamiento

Los programas de tutoría y orientación proporcionan un apoyo continuo a medida que los empleados avanzan en su carrera profesional. Estos programas ayudan a los empleados a salvar la distancia entre sus habilidades actuales y las necesarias para sus futuras funciones. La tutoría fomenta el crecimiento personal y profesional facilitando la transferencia de conocimientos y creando un entorno de trabajo propicio.

Tutoría para PYME: las PYME pueden recurrir a tutores internos y externos. En las empresas más pequeñas, los empleados con experiencia pueden tutelar al personal subalterno, mientras que en áreas más especializadas, las PYME pueden colaborar con expertos del sector o empresas más grandes para proporcionar tutoría. Se trata de una forma muy rentable de que las PYME ofrezcan oportunidades de desarrollo.

Ejemplo del mundo real: La iniciativa Scotland Food & Drink SME creó programas de tutoría para PYME de alimentación y bebidas, integrándolas en redes locales y cadenas de suministro más amplias. Estos programas de tutoría ayudaron a las PYME a acceder a nuevos mercados y mejoraron su capacidad de innovación fomentando el intercambio de conocimientos entre empresas

5.2.4. Abordar la sostenibilidad y la digitalización

Para seguir siendo competitivas y cumplir las nuevas normativas, las pymes deben asegurarse de que sus programas de formación y desarrollo profesional incorporan la sostenibilidad y las competencias digitales. El Pacto Verde Europeo y la transición digital están reconfigurando las industrias, y las pymes deben alinear el desarrollo de su mano de obra con estos objetivos más amplios.

Ejemplo del mundo real: Las pymes del sector de las energías renovables en España han integrado con éxito la formación en sostenibilidad en sus procesos de planificación profesional. Los empleados recibieron formación sobre eficiencia energética y principios de economía circular, garantizando que las empresas no solo cumplieran la normativa de la UE, sino que también se posicionaran como líderes de la transición ecológica.

La **fase de desarrollo del plan** es fundamental para estructurar trayectorias profesionales claras, programas de formación a medida y sistemas de tutoría que se ajusten tanto al desarrollo de los empleados como a las necesidades estratégicas de la PYME. Al centrarse en la transparencia, la alineación de competencias y los sistemas de apoyo, las PYME pueden crear una plantilla motivada y preparada para el futuro. Esta fase, junto con los datos obtenidos en la fase de preparación, garantiza el éxito y la sostenibilidad a largo plazo.

5.3. Aplicación y seguimiento

La fase de aplicación y seguimiento garantiza que el plan de carrera desarrollado en las PYME se ejecute eficazmente, se supervise continuamente y se ajuste con regularidad. Esta fase es vital para lograr el éxito a largo plazo tanto de los empleados como de la organización. A continuación se ofrece un desglose detallado de los pasos clave, complementado con ejemplos y datos del mundo real.

Poner en marcha la Iniciativa de Planificación Profesional

El lanzamiento del plan de carrera requiere una comunicación clara a todos los empleados. Esto incluye explicar las trayectorias profesionales disponibles, las oportunidades de formación y el apoyo que pueden esperar de la empresa. Para las pymes, donde los recursos pueden ser limitados, una comunicación transparente y eficaz es clave para que los empleados se comprometan y comprendan las oportunidades de desarrollo que tienen a su disposición.

Ejemplo: En un estudio realizado por McKinsey, las pymes que aplicaron estrategias de comunicación claras durante el lanzamiento de sus iniciativas de planificación de la carrera profesional experimentaron una mejora del compromiso de los empleados del 25%. El estudio demostró que los

empleados que entendían perfectamente sus trayectorias profesionales y los recursos disponibles eran más propensos a participar en programas de formación y tutoría.

Evaluaciones **periódicas**

Las evaluaciones periódicas son esenciales para seguir el progreso de los empleados y la eficacia del plan de carrera. Estas evaluaciones deben incluir reuniones trimestrales de retroalimentación en las que directivos y empleados revisen la progresión de la carrera, el desarrollo de habilidades y cualquier reto. Los ciclos de retroalimentación, que permiten el perfeccionamiento continuo del plan, ayudan a garantizar que las trayectorias profesionales sigan alineadas con las necesidades empresariales en tiempo real y los objetivos de los empleados.

Datos de la Comisión Europea: Las investigaciones demuestran que las empresas que realizan evaluaciones trimestrales tienen tasas de retención un 15% superiores a las que evalúan anualmente. Las PYME del sector británico de la alimentación y las bebidas, a través de iniciativas como Interface Food & Drink, revisan periódicamente el progreso de los empleados en su desarrollo profesional. Estas evaluaciones no sólo hacen un seguimiento del progreso de los empleados, sino que también proporcionan información sobre qué programas de formación son eficaces, lo que permite realizar los ajustes necesarios.

Flexibilidad y capacidad de respuesta

Uno de los aspectos más cruciales del plan de carrera es la flexibilidad, sobre todo en sectores que experimentan cambios rápidos, como la tecnología y la sostenibilidad. Las trayectorias profesionales deben ser adaptables y permitir ajustes en función de las orientaciones empresariales, las condiciones del mercado o los avances tecnológicos. El Pacto Europeo de Capacidades, que apoya a las PYME en sectores en rápida evolución como las tecnologías verdes y la digitalización, hace hincapié en la flexibilidad.

Ejemplo real: Las PYME danesas del sector de las energías renovables han implantado planes de carrera muy flexibles que permiten realizar ajustes en tiempo real a medida que surgen nuevas tecnologías verdes. Por ejemplo, las trayectorias profesionales de los empleados que trabajan en energía solar se actualizaron con frecuencia para incluir nueva formación técnica sobre sistemas de almacenamiento de energía. Este enfoque reactivo ayudó a las PYME a retener el talento y seguir siendo competitivas en un mercado en rápida evolución.

Uso de herramientas digitales para la supervisión

Las PYME adoptan cada vez más herramientas digitales para supervisar el progreso de los empleados y ajustar los planes de carrera basándose en datos en tiempo real. Las plataformas de gestión de RRHH permiten a las pymes recopilar datos sobre la finalización de la formación, el rendimiento de los empleados y los niveles de compromiso. Estas herramientas proporcionan un método dinámico para realizar un seguimiento del desarrollo de competencias y garantizar que los planes de carrera estén siempre alineados con las necesidades actuales de la empresa.

Datos de la encuesta: Una encuesta realizada en 2021 por el CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) reveló que el 72% de las pymes que utilizan herramientas digitales para el seguimiento informan de una mejor alineación entre las competencias de los empleados y las necesidades de la empresa, en comparación con el 48% de las que confían en los métodos de seguimiento tradicionales.

Ejemplo: Las PYME del sector español de las energías renovables utilizaron plataformas digitales para seguir el progreso de los empleados a medida que participaban en programas de formación relacionados con la sostenibilidad. Esto permitió a los directivos ajustar los planes de carrera en tiempo real, garantizando que los empleados desarrollaban las competencias necesarias para apoyar los objetivos estratégicos de la empresa.

La fase de implantación y seguimiento es clave para garantizar que la planificación de la carrera profesional no sólo se pone en marcha de forma eficaz, sino que se mejora continuamente. A través de una comunicación clara, evaluaciones periódicas, flexibilidad y el uso de herramientas digitales, las PYME pueden garantizar que sus estrategias de planificación de carrera sigan siendo dinámicas y estén alineadas tanto con el desarrollo de los empleados como con los objetivos empresariales. Ejemplos reales de toda Europa muestran que las PYME que invierten en estos procesos ven mejoras en la retención de empleados, el compromiso y el rendimiento empresarial general.

5.4. Evaluación y mejora

La **fase de evaluación y mejora** garantiza que la estrategia de planificación de la carrera evolucione junto con la empresa y las demandas del mercado.

Pasos clave:

- **Revisión anual:** Realizar una revisión anual del plan de carrera ayuda a evaluar su eficacia. Debe ser una evaluación exhaustiva que incluya la opinión de los empleados, los datos de rendimiento y las tendencias del mercado...
- **Actualizar el plan:** Sobre la base de la revisión anual, deben realizarse actualizaciones de la estrategia de planificación de la carrera profesional. Esto podría implicar la ampliación de los programas de formación para cubrir nuevas competencias, ofrecer trayectorias profesionales más flexibles o aumentar la atención prestada a las competencias de sostenibilidad a medida que la PYME responde a **las transiciones ecológica y digital**.
- **Integrar las nuevas tecnologías y las demandas del mercado:** El plan de carrera debe evolucionar con los avances tecnológicos y las demandas del mercado. Por ejemplo, con el auge de la inteligencia artificial y la **economía verde**, las pymes deben considerar la posibilidad de incorporar herramientas digitales y formación en sostenibilidad a sus marcos de planificación profesional.

El Plan de implantación de la planificación de la carrera profesional en las PYME es un proceso dinámico que ayuda a alinear el desarrollo de los empleados con los objetivos empresariales. Si se centran en la evaluación de las competencias, en trayectorias profesionales claras, en la formación continua, en la tutoría y en la evaluación continua, las PYME pueden fomentar una mano de obra motivada y cualificada que apoye la sostenibilidad empresarial a largo plazo. Los marcos europeos, como **la Agenda Europea de Capacidades** y el **Pacto por las Capacidades**, ofrecen apoyo y recursos valiosos para ayudar a las PYME a navegar por este aspecto complejo pero vital de la gestión de la mano de obra.

5.5 Retos de la aplicación de la planificación de carrera en las PYME

Aunque los beneficios de la planificación de la carrera profesional son evidentes, su aplicación en las PYME presenta varios retos. Estos retos suelen derivarse de la limitación de recursos, tanto financieros como humanos, así como de la falta de estructuras y procesos formales.

1. **Limitación de recursos:** Las PYME suelen operar con presupuestos ajustados y es posible que no dispongan de los recursos necesarios para invertir en programas completos de desarrollo profesional. Esta limitación puede dificultar la oferta del mismo nivel de apoyo a la planificación de la carrera profesional que los empleados podrían encontrar en organizaciones más grandes. Sin embargo, las PYME pueden superar estas limitaciones adoptando enfoques más flexibles y creativos para el desarrollo profesional, como aprovechar los recursos externos, fomentar una cultura de aprendizaje continuo y centrarse en la formación transversal y la tutoría.
2. **Falta de estructuras formales de RRHH:** Muchas PYME carecen de un departamento específico de Recursos Humanos, lo que a menudo da lugar a que la planificación de la carrera profesional se pase por alto o se aplique de forma incoherente. Sin estructuras formales de RR.HH., las responsabilidades de planificación de carrera pueden recaer en los directivos, que pueden carecer de las competencias o el tiempo necesarios para apoyar adecuadamente el desarrollo de los empleados. Esto puede dar lugar a un enfoque reactivo en lugar de proactivo de la planificación de la carrera profesional, en el que las oportunidades de desarrollo sólo se abordan cuando surgen problemas.
3. **Percepción de oportunidades de carrera limitadas:** En las organizaciones más pequeñas, los empleados pueden percibir menos oportunidades de promoción debido a la estructura organizativa más plana. Esta percepción puede disuadir a los empleados de planificar su carrera o llevarles a buscar oportunidades fuera de la organización. Para contrarrestarlo, las PYMES deben hacer hincapié en la amplitud de las oportunidades de desarrollo disponibles, como los traslados laterales, el aprendizaje basado en proyectos y la diversificación de competencias.
4. **Falta de tiempo:** El entorno acelerado de las PYME significa que tanto los directivos como los empleados suelen hacer malabarismos con múltiples responsabilidades, lo que deja poco tiempo para hablar de la planificación de la carrera profesional. Esto puede hacer que el desarrollo profesional pierda prioridad en favor de las preocupaciones operativas inmediatas. Para solucionar este problema, las PYME pueden integrar la planificación profesional en las revisiones periódicas del rendimiento y en las reuniones de equipo, asegurándose de que se convierte en una parte rutinaria de la vida de la organización.
5. **Equilibrar las necesidades a corto plazo con el desarrollo a largo plazo:** Las PYME suelen estar sometidas a una gran presión para alcanzar objetivos empresariales a

corto plazo, lo que puede dificultar la priorización del desarrollo profesional a largo plazo. Los directivos pueden centrarse en las necesidades inmediatas de cualificación en lugar de fomentar un crecimiento profesional más amplio, lo que puede provocar la insatisfacción y la rotación de los empleados. Encontrar el equilibrio entre atender las necesidades empresariales inmediatas e invertir en el desarrollo a largo plazo de los empleados es crucial para un crecimiento sostenible.

5.5.1 Integración de las mejores prácticas para la aplicación del plan de carrera en las PYME

Para asegurar un **Plan de Implementación** robusto para la **Planificación de la Carrera en las PYMEs en Europa**, es esencial incorporar las mejores prácticas probadas de PYMEs exitosas que ya han implementado programas estratégicos de desarrollo de carrera. La investigación pone de relieve múltiples ejemplos de estrategias eficaces utilizadas por las PYME europeas para abordar el desarrollo de la mano de obra y, al mismo tiempo, impulsar el crecimiento y la sostenibilidad del negocio. Estas mejores prácticas pueden organizarse en las **fases de preparación, desarrollo del plan, aplicación y seguimiento, y evaluación y mejora**, como se ha indicado anteriormente.

Fase de preparación

Una de las mejores prácticas clave en la **fase de preparación** es establecer un **equipo interfuncional** compuesto por RRHH, altos directivos y empleados, responsable de planificar y aplicar las trayectorias profesionales. Se trata de un enfoque habitual en las PYME europeas para garantizar que se tienen en cuenta diversas perspectivas. Un ejemplo notable es la iniciativa **europea Pacto por las Capacidades**, que anima a las PYME a crear equipos de colaboración que incluyan a representantes de distintas funciones de la empresa.

Buenas prácticas:

- Las PYME **de los sectores de la construcción y la automoción**, cruciales para la economía europea, han creado con éxito equipos interfuncionales para evaluar las necesidades de competencias técnicas y sociales de cara al crecimiento futuro.

Estos equipos colaboran con organismos de formación públicos y privados para garantizar que las evaluaciones de competencias sean exhaustivas y orientadas al futuro, teniendo en cuenta las transiciones digital y ecológica.

Desarrollo del plan

La **fase de desarrollo del plan** implica crear trayectorias profesionales claras y programas de formación adaptados a las necesidades de los empleados. Una práctica común entre las PYME de éxito es **aprovechar la experiencia externa** mediante asociaciones con instituciones educativas y otras PYME para desarrollar **programas de formación a medida**. Estas colaboraciones permiten a las PYME superar las limitaciones de recursos poniendo en común conocimientos y recursos.

Buenas prácticas:

- **El desarrollo horizontal de la carrera profesional** se ha implantado con éxito en pymes europeas de sectores como **la sanidad** y la **tecnología digital**, donde la movilidad ascendente es limitada pero abundan las oportunidades de crecimiento interfuncional. Este modelo se ve reforzado por programas de tutoría y **aprendizajes** estructurados, que ayudan a los empleados a realizar la transición a nuevas funciones al tiempo que adquieren nuevas competencias.
- En **Alemania**, las PYME que operan **en los sectores de la ingeniería y la tecnología** han colaborado con universidades locales para implantar **programas de aprendizaje continuo**, lo que permite a los empleados actualizar sus conocimientos mediante la educación a tiempo parcial mientras prosiguen su carrera profesional.

Aplicación y seguimiento

Las pymes de éxito garantizan **la comunicación eficaz** de los planes de carrera a los empleados mediante actualizaciones periódicas, comprobaciones de los progresos y canales de retroalimentación específicos. Muchas pymes han adoptado **plataformas digitales** para facilitar estos procesos, mejorando la transparencia de las trayectorias profesionales y garantizando que los empleados puedan acceder a la información que necesitan para gestionar su propio desarrollo.

Buenas prácticas:

- **Las herramientas digitales** han sido fundamentales en sectores como **la biotecnología y la fabricación**, donde las PYME han implantado plataformas de RRHH para hacer un seguimiento del progreso y el desarrollo de competencias de los empleados. La integración de **Indicadores Clave de Rendimiento (KPI)**, como **el compromiso de los empleados** y las **tasas de adquisición de competencias**, permite a las pymes supervisar la eficacia de sus planes de carrera en tiempo real

En el **sector textil**, las PYME han utilizado plataformas de aprendizaje en línea para ayudar a los empleados a actualizar sus conocimientos a distancia. Este enfoque ha sido especialmente beneficioso durante la pandemia de COVID-19, garantizando la continuidad del desarrollo de los empleados a pesar de las perturbaciones externas.

Evaluación y mejora

La **fase de evaluación y mejora** es fundamental para garantizar que las estrategias de planificación de la carrera profesional de las PYME evolucionen en respuesta tanto a las necesidades internas de la empresa como a las condiciones externas del mercado. Esta fase implica revisiones periódicas de los planes de carrera, toma de decisiones basada en datos y mecanismos para celebrar los logros, que en conjunto ayudan a perfeccionar y mejorar la estrategia general.

Ciclos de retroalimentación continua y toma de decisiones basada en datos

Una práctica clave en la **Fase de Evaluación y Mejora** es la integración de **bucles de retroalimentación continua**. Estos bucles permiten la evaluación continua del progreso de los empleados y la alineación organizativa, lo que permite a las PYME realizar ajustes oportunos en los planes de carrera. La retroalimentación continua es especialmente importante en las PYME, ya que garantiza que las estrategias de desarrollo profesional estén siempre en consonancia con el rendimiento de los empleados en tiempo real y las cambiantes demandas del mercado.

Un ejemplo real: Según el **Cedefop**, muchas pymes de toda Europa han adoptado sistemas de feedback basados en datos, en los que las revisiones del rendimiento se complementan con una recopilación continua de datos sobre el progreso de los empleados. Las PYME escandinavas, sobre todo las de los sectores tecnológico y minorista, utilizan **análisis de datos** para evaluar el rendimiento de sus empleados y adaptar el desarrollo de sus capacidades a las nuevas necesidades de la empresa. Este enfoque ayuda a alinear el desarrollo profesional de los empleados con la dirección estratégica de la empresa.

Celebración de éxitos e hitos

Reconocer y celebrar los logros de los empleados es una parte esencial para mantener la motivación e impulsar la retención. El reconocimiento periódico del progreso, ya sea a través de pequeños hitos o de logros significativos, refuerza el valor de la planificación de la carrera dentro de la empresa y fomenta el compromiso continuado.

Ejemplo: En el **sector de las TI**, las PYME **alemanas** han puesto en marcha eventos periódicos de reconocimiento que celebran los hitos alcanzados por los empleados en el desarrollo de sus competencias y su progresión profesional. Esta práctica no solo aumenta la motivación, sino que también refuerza la lealtad de los empleados, reduciendo la rotación hasta en un 18%, según se desprende de una encuesta **del CIPD** sobre el compromiso de los empleados.

Flexibilidad y capacidad de respuesta en los planes de carrera

Los planes de carrera deben seguir siendo adaptables para responder a los cambios tanto internos como externos. Tanto si estos cambios proceden de las condiciones del mercado, de los avances tecnológicos o de los cambios en las aspiraciones de los empleados, las PYME deben asegurarse de que sus planes de carrera puedan actualizarse sin perder su eficacia. Esta flexibilidad es especialmente importante en sectores que están experimentando rápidas transiciones digitales y ecológicas, como **las energías renovables** o la **industria manufacturera**.

Ejemplo del mundo real: En **Austria**, las pymes **del sector biotecnológico** han puesto en marcha estrategias de desarrollo profesional que se actualizan periódicamente en respuesta a los nuevos avances tecnológicos. Estas empresas utilizan plataformas digitales para hacer un seguimiento del desarrollo de los empleados y alinearlo con las innovaciones del sector en tiempo real, garantizando que los empleados adquieran las competencias necesarias para los futuros puestos de trabajo. Esta flexibilidad ayuda a la empresa a seguir siendo competitiva al tiempo que fomenta una mano de obra cualificada y motivada.

Revisiones anuales y alineación estratégica a largo plazo

Además del feedback continuo, **las revisiones anuales** de todo el plan de carrera garantizan que la estrategia siga alineada con los objetivos empresariales a largo plazo. Durante estas revisiones, las PYMES evalúan en qué medida las estrategias de planificación de la carrera profesional han satisfecho las necesidades de los empleados y los objetivos empresariales durante el último año, y qué ajustes deben realizarse de cara al futuro.

Información basada en datos: Según el **Cedefop**, las PYME que realizan revisiones anuales del plan de carrera informan de una mayor alineación entre las competencias de los empleados y la estrategia de la empresa, lo que se traduce en una mejora del rendimiento y la competitividad en el mercado. Estas revisiones son especialmente importantes para identificar lagunas en el desarrollo de competencias y determinar las futuras necesidades de formación.

5.5.2 Conclusión

Las PYME pueden garantizar la pertinencia y eficacia de sus estrategias de planificación de la carrera profesional mediante la aplicación de circuitos de retroalimentación continua, la celebración de hitos y el mantenimiento de la flexibilidad. Ejemplos reales de PYME europeas demuestran la importancia de las evaluaciones periódicas y la toma de decisiones basada en datos para fomentar una mano de obra motivada, cualificada y adaptable. El éxito de las PYME en sectores como la biotecnología, las TI y las energías renovables subraya el valor de integrar estas buenas prácticas en el proceso de desarrollo profesional.

- **Atención**

En la Fase de Preparación, ¿cuál es el objetivo clave de realizar un análisis de las capacidades y aspiraciones de las PYME?

- Determinar qué empleados deben ser promocionados.
- Recopilar datos sobre las capacidades actuales de los empleados y sus futuros objetivos profesionales.
- Crear un sistema automático de retroalimentación de los empleados.

6. Lección 5. Casos prácticos y aplicaciones reales

La planificación de la carrera profesional es una práctica adoptada por muchas empresas para ayudar a los empleados a desarrollar sus carreras dentro de la organización. A diferencia de las grandes empresas, éstas pueden carecer de los recursos necesarios para implantar amplios programas de planificación de carrera. Sin embargo, algunas PYME han desarrollado formas innovadoras de ayudar a sus empleados a crecer profesionalmente al tiempo que impulsan el éxito empresarial. Este informe profundiza en las historias de cinco pymes europeas -AdvisoTech, WebGrowth Digital, MediLife, PowerGen y AeroTech Solutions- que han implantado con éxito estrategias de desarrollo profesional adaptadas a sus necesidades específicas. A través de estos estudios de casos, exploraremos cómo estas empresas afrontaron los retos de la mano de obra, retuvieron a los mejores talentos y prosperaron en mercados competitivos.

Esta sección sentará las bases para comprender la importancia de la planificación de la carrera profesional en las PYME europeas. Se definirán los principales objetivos y ventajas, como la mejora del compromiso de los empleados, el crecimiento empresarial y la innovación. También tratará brevemente los retos específicos de las PYME, como la limitación de recursos y la necesidad de estrategias adaptables.

6.1. Estudio de caso 1: AdvisoTech (Francia)

Fundada en 2015 por un grupo de ingenieros con visión de futuro en Lyon, Francia, AdvisoTech se estableció rápidamente como un actor dinámico en la industria tecnológica. Los fundadores tenían una visión clara: crear soluciones de software adaptables que ayudaran a las empresas a navegar por las complejidades de la transformación digital. Comenzando con un pequeño equipo de 10 personas, los primeros días de AdvisoTech se centraron en ampliar los límites de lo que el software podía hacer. Sus soluciones de vanguardia atrajeron a una base de clientes leales, lo que condujo a un rápido crecimiento.

A medida que la empresa se expandía, también lo hacía la complejidad de gestionar su talentosa plantilla. En 2018, con más de 150 empleados repartidos en varios proyectos, los directivos se dieron cuenta de que necesitaban un enfoque más estructurado del desarrollo profesional si querían retener a sus mejores talentos.

En Francia, la industria tecnológica está en pleno auge, con muchas empresas emergentes y grandes compañías que compiten por la misma reserva de trabajadores cualificados. AdvisoTech no era una excepción. A pesar de su apasionante entorno de trabajo y sus salarios competitivos, la empresa se enfrentaba a una elevada rotación de personal. Los empleados, en particular los que desempeñaban funciones técnicas, consideraban que, aunque el trabajo era interesante, no había vías claras para la progresión profesional. Como resultado, muchos empezaron a buscar oportunidades en otros lugares.

Para hacer frente a estos retos, AdvisoTech puso en marcha un **marco de desarrollo profesional** centrado en alinear los objetivos individuales de los empleados con los objetivos empresariales más amplios de la empresa. En el centro de este marco se encontraban **los Debates trimestrales sobre la carrera profesional**, durante los cuales los empleados se reunían con sus jefes para hablar de sus funciones actuales, sus aspiraciones futuras y sus oportunidades de crecimiento. Estas reuniones no se limitaban a la formación formal, sino que estaban diseñadas para identificar proyectos estratégicos que permitieran a los empleados desarrollar nuevas habilidades y contribuir a los objetivos a largo plazo de la empresa.

Además, la empresa introdujo **Planes de Aprendizaje Personalizados** que daban a los empleados acceso a cursos y recursos adaptados a sus necesidades personales y profesionales. Estos planes se diseñaron no solo para abordar las carencias de competencias actuales, sino también para preparar a los empleados para futuras funciones dentro de la empresa.

La implantación de este marco tuvo un efecto transformador tanto en la empresa como en sus empleados. Los empleados empezaron a sentirse más vinculados a la misión de la empresa y los índices de rotación descendieron un 25%. Además, la innovación floreció, ya que ahora los empleados tenían la oportunidad de contribuir a proyectos que coincidían tanto con sus intereses personales como con los objetivos estratégicos de la empresa. La dirección de AdvisoTech atribuye a esta alineación del desarrollo empresarial y de los empleados el éxito continuado de la empresa en un sector tan competitivo como el tecnológico.

En la actualidad, AdvisoTech emplea a más de 150 personas y opera a escala internacional, aunque sigue teniendo su sede en Lyon. A medida que la empresa crecía, se hizo evidente que alinear la planificación de la carrera profesional con la estrategia empresarial era esencial para retener a los mejores talentos y seguir el ritmo de su rápido crecimiento. Esto llevó a la creación de su **Marco de Desarrollo Profesional**, que ha sido clave para su éxito tanto en la retención de empleados como en el impulso de la innovación.

6.2. Estudio de caso 2: WebGrowth Digital (Reino Unido)

WebGrowth Digital fue fundada en 2013 en Mánchester (Reino Unido) por Sarah Taylor y Matthew Dunn. Los fundadores tenían la visión de crear un entorno de trabajo flexible que atrajera a los mejores talentos de todo el Reino Unido y Europa. Desde el principio, WebGrowth adoptó el trabajo remoto como parte fundamental de su modelo de negocio. Esta decisión resultó adelantarse a su tiempo, ya que muchas empresas aún dudaban en adoptar prácticas de trabajo a distancia.

El equipo inicial de WebGrowth estaba formado por cinco empleados, pero la empresa creció rápidamente a medida que sus servicios de marketing digital ganaban adeptos entre clientes de sectores que iban desde el comercio minorista hasta las finanzas. En 2016, WebGrowth ya contaba con más de 80 empleados, todos ellos trabajando a distancia. El éxito de la empresa se basó en su capacidad para ofrecer servicios de SEO, marketing de contenidos y publicidad online de alta calidad a clientes de toda Europa.

Aunque el modelo de trabajo remoto permitió a WebGrowth atraer a los mejores talentos, también creó nuevos retos. Los empleados afirmaron sentirse desconectados de la empresa e inseguros sobre

su trayectoria profesional. La falta de interacciones en persona dificultaba a los directivos proporcionar el tipo de orientación práctica que los empleados necesitaban para avanzar en sus carreras.

En 2016, las tasas de rotación de personal iban en aumento, y WebGrowth se dio cuenta de que necesitaba encontrar una manera de involucrar a su fuerza de trabajo remota de manera más eficaz. El equipo directivo de la empresa sabía que si querían retener a sus empleados con talento, necesitaban ofrecer oportunidades claras de desarrollo profesional, incluso en un entorno totalmente remoto.

En respuesta a estos retos, WebGrowth introdujo una **plataforma digital de desarrollo profesional** en 2016. Esta plataforma se diseñó para proporcionar a los empleados las herramientas que necesitaban para establecer y realizar un seguimiento de sus objetivos profesionales, recibir comentarios y acceder a oportunidades de tutoría, todo ello desde la comodidad de sus propios hogares. La plataforma tenía tres características clave:

1. **Fijación y seguimiento de objetivos:** Los empleados podían fijar objetivos profesionales a través de la plataforma y seguir su progreso a lo largo del tiempo. Los jefes tenían acceso a estos objetivos y podían proporcionar feedback y apoyo en tiempo real. Esta función ayudó a los empleados a sentirse más conectados con su crecimiento personal, incluso en un entorno remoto.
2. **Mentores virtuales:** Una de las características más populares de la plataforma fue su programa de tutoría virtual. Los empleados eran emparejados con profesionales con experiencia en el sector del marketing digital que les proporcionaban orientación y apoyo a través de check-ins regulares. Este programa ayudó a los empleados a desarrollar nuevas habilidades y a sentirse más conectados con la empresa, a pesar de la distancia física.
3. **Opinión y colaboración entre compañeros:** La plataforma también permitía a los empleados dar y recibir comentarios de sus compañeros, fomentando un sentido de comunidad y colaboración. Esta característica era especialmente importante en un entorno remoto, ya que ayudaba a los empleados a mantener el contacto con sus compañeros y a sentirse parte de un equipo.

La plataforma digital de desarrollo profesional tuvo un profundo impacto en la plantilla de WebGrowth. Los empleados afirmaron sentirse más comprometidos y motivados, y los índices de rotación descendieron un 20% en el primer año de lanzamiento de la plataforma. El programa de tutoría virtual, en particular, fue un gran éxito, y muchos empleados lo citaron como una de las principales razones por las que decidieron quedarse en la empresa.

Además de mejorar la retención, la plataforma también ayudó a WebGrowth a mantener su alto nivel de servicio al cliente. Los empleados que se sentían más conectados con su carrera profesional eran más propensos a hacer más por los clientes, lo que se tradujo en un aumento de la satisfacción de los clientes y del crecimiento del negocio.

A medida que el sector del marketing digital seguía evolucionando, el compromiso de WebGrowth con el desarrollo profesional le permitía mantenerse a la vanguardia. Los empleados de la empresa desarrollaban constantemente nuevas habilidades y se adaptaban a las últimas tendencias del sector, lo que ayudó a WebGrowth a mantener su ventaja competitiva en un mercado en rápida evolución.

En la actualidad, WebGrowth Digital cuenta con más de 80 empleados que trabajan a distancia en el Reino Unido y Europa. El éxito de la empresa se basa en su **plataforma digital de desarrollo profesional**, que permite a los empleados remotos seguir su evolución profesional y participar en programas virtuales de tutoría. Esto ha ayudado a WebGrowth a mantener un alto nivel de satisfacción de sus empleados y un sólido rendimiento empresarial.

6.3. Estudio de caso 3: MediLife (Eslovenia)

MediLife fue fundada en 1992 en Liubliana (Eslovenia) por la Dra. Jana Novak, una veterana de la industria farmacéutica con un profundo conocimiento de las necesidades sanitarias de Eslovenia. La motivación de la Dra. Novak para fundar MediLife fue su pasión por producir medicamentos asequibles y de alta calidad que pudieran reducir la dependencia de Eslovenia de las importaciones extranjeras. En aquel momento, el país aún se estaba adaptando a su nueva independencia y las industrias locales, incluida la farmacéutica, intentaban establecerse como actores clave en la región.

MediLife, que empezó con un modesto equipo de 15 empleados, creció rápidamente centrándose en la producción de medicamentos esenciales como antibióticos y analgésicos. A medida que la empresa amplió su línea de productos, se ganó una reputación de calidad y fiabilidad, convirtiéndose en una de las empresas farmacéuticas más fiables de Eslovenia.

Aunque MediLife experimentó un éxito significativo en el mercado farmacéutico, se enfrentó a retos comunes a muchas PYME de sectores competitivos. A medida que la empresa crecía, resultaba cada vez más difícil retener a los mejores talentos, sobre todo en puestos especializados como investigación y desarrollo. Muchos de los empleados más cualificados de MediLife estaban siendo cazados por grandes empresas farmacéuticas internacionales que podían ofrecer salarios más altos y trayectorias profesionales más destacadas.

Al mismo tiempo, el sector farmacéutico esloveno experimentaba un rápido crecimiento, con un aumento de la inversión en investigación e innovación. Esto creó un entorno de feroz competencia por el talento, ya que tanto las empresas locales como las internacionales trataban de atraer a los mejores científicos e ingenieros.

Para hacer frente a estos retos, MediLife puso en marcha un **Programa de Mentores** en 2015. El programa emparejaba a empleados veteranos -muchos de los cuales llevaban en la empresa desde sus inicios- con jóvenes. El objetivo era doble: transmitir valiosos conocimientos institucionales y crear trayectorias profesionales claras para los empleados más jóvenes.

Entre los elementos clave del programa de tutoría figuran

- **Transferencia de conocimientos:** Los empleados veteranos, sobre todo los de investigación y desarrollo, colaboran estrechamente con el personal subalterno para garantizar que se comparten sus conocimientos. Esto era especialmente importante en los puestos que requerían conocimientos técnicos específicos que eran fundamentales para las operaciones de la empresa.

- **Orientación profesional:** Los mentores no sólo proporcionaron orientación técnica, sino que también ayudaron a sus pupilos a navegar por las complejidades de la progresión profesional. Ofrecieron asesoramiento sobre desarrollo profesional, ayudando a los empleados más jóvenes a ver el potencial de crecimiento a largo plazo dentro de la empresa.

Además del programa de tutoría, MediLife se asoció con varias universidades locales para establecer **programas de prácticas y formación**. Estas asociaciones permitieron a MediLife atraer a los mejores talentos de las principales instituciones educativas de Eslovenia. Los estudiantes universitarios tuvieron la oportunidad de trabajar en MediLife como becarios, y muchos consiguieron puestos a tiempo completo después de graduarse. Esto ayudó a la empresa a crear una cantera de trabajadores cualificados que ya estaban familiarizados con las operaciones y la cultura de la empresa.

La introducción del programa de mentores y las asociaciones universitarias tuvieron un profundo impacto en la capacidad de MediLife para retener y desarrollar su talento. En dos años, la empresa redujo en un 30% la rotación de empleados jóvenes. Muchos empleados que inicialmente habían planeado abandonar la empresa al cabo de unos años decidieron quedarse, citando el programa de tutoría como un factor clave en su decisión.

Además de reducir la rotación, el programa de mentores ayudó a MediLife a fomentar una cultura de colaboración y aprendizaje. Los empleados veteranos se sintieron valorados por sus contribuciones a la siguiente generación de trabajadores, mientras que los empleados junior se sintieron apoyados en su desarrollo profesional. Esta cultura de intercambio de conocimientos y apoyo mutuo se convirtió en una característica definitoria del lugar de trabajo de MediLife.

La industria farmacéutica eslovena ha crecido considerablemente desde la independencia del país, y tanto las empresas locales como las internacionales invierten grandes sumas en investigación e innovación. Sin embargo, el sector sigue siendo muy competitivo, sobre todo en la contratación de científicos e ingenieros cualificados. Al centrarse en el desarrollo profesional a través de la tutoría y las asociaciones universitarias, MediLife ha logrado diferenciarse como empleador de elección en este mercado competitivo. El compromiso de la empresa con el crecimiento de sus empleados no sólo le ha ayudado a retener el talento, sino que también ha contribuido a su éxito continuado como líder del sector farmacéutico.

En la actualidad, MediLife emplea a más de 200 personas y es conocida por su compromiso con la calidad y la innovación. La empresa se enfrentaba a un gran reto a la hora de retener a trabajadores cualificados, lo que les llevó a establecer un **programa de mentores**. Este programa, junto con asociaciones con universidades locales, ayudó a MediLife a reducir la rotación y a garantizar la transferencia de valiosos conocimientos de los empleados veteranos a los más jóvenes.

6.4. Estudio de caso 4: PowerGen (Polonia)

PowerGen fue fundada en 2003 en una zona rural del sur de Polonia, cerca de Cracovia, por Tomasz Kowalski, un apasionado ingeniero muy interesado en las energías renovables. Por aquel entonces,

Polonia empezaba a explorar alternativas al carbón, su fuente de energía dominante, y las energías renovables se veían como una posible solución a las crecientes necesidades energéticas del país. Kowalski vio la oportunidad de contribuir al futuro de las energías renovables en Polonia creando PowerGen, una empresa especializada en proyectos de energía eólica y solar.

PowerGen, que empezó con un pequeño equipo de 20 ingenieros y técnicos, se centró en desarrollar soluciones de energía renovable para zonas rurales y urbanas. Los primeros proyectos de la empresa incluían la construcción de pequeños parques eólicos e instalaciones de energía solar en comunidades rurales que carecían de acceso a la infraestructura energética tradicional.

Aunque la visión de PowerGen sobre las energías renovables era ambiciosa, la empresa se enfrentaba a importantes retos a la hora de atraer y retener talento. La ubicación rural de la empresa dificultaba la competencia con grandes empresas energéticas con sede en las principales ciudades de Polonia, que ofrecían salarios más altos y estilos de vida más atractivos. Muchos ingenieros jóvenes eran reacios a trasladarse a zonas rurales y preferían trabajar para empresas con oficinas en entornos más urbanos.

Además de los problemas geográficos, la energía renovable era un campo relativamente nuevo en Polonia, lo que significaba que había menos profesionales con los conocimientos y la experiencia necesarios para trabajar en los proyectos de PowerGen. Esto creaba una brecha de talento que PowerGen necesitaba abordar si quería hacer crecer sus operaciones.

Para superar estos retos, PowerGen introdujo en 2010 un **Programa de Desarrollo Profesional Dual**. El programa se diseñó para crear una cantera de trabajadores cualificados mediante la asociación con universidades técnicas locales y la oferta de formación integral en el puesto de trabajo. El programa tenía tres componentes clave:

1. **Becas para estudiantes de ingeniería:** PowerGen ofreció becas a estudiantes de ingeniería de universidades cercanas, con la promesa de empleo al graduarse. Esta iniciativa permitió a PowerGen atraer a jóvenes talentos brillantes que se comprometían a trabajar para la empresa tras finalizar sus estudios.
2. **Formación en el puesto de trabajo:** Una vez contratados, los nuevos empleados recibían una amplia formación en el puesto de trabajo, durante la cual adquirían experiencia práctica trabajando en los proyectos de energía renovable de PowerGen. Esta formación ayudó a los empleados a desarrollar rápidamente las habilidades técnicas necesarias para tener éxito en el campo de las energías renovables.
3. **Trayectorias profesionales claras:** PowerGen ofrecía a sus empleados trayectorias profesionales claras, con oportunidades de ascender a puestos directivos. Los ascensos se basaban en una combinación de adquisición de habilidades, contribuciones a proyectos y potencial de liderazgo, lo que garantizaba que los empleados tuvieran una idea clara de cómo podían crecer dentro de la empresa.

El Programa de Desarrollo de la Doble Carrera Profesional cambió las reglas del juego de PowerGen: la iniciativa de becas ayudó a la empresa a atraer un flujo constante de jóvenes ingenieros con

talento, muchos de los cuales pasaron a ser colaboradores clave en los proyectos de energías renovables de PowerGen. Al ofrecer trayectorias profesionales claras, PowerGen pudo retener a sus trabajadores cualificados, incluso a medida que aumentaba la competencia por el talento en el sector de las energías renovables.

En la actualidad, PowerGen emplea a más de 150 personas, y la empresa ha ampliado sus operaciones para incluir parques eólicos a gran escala y proyectos de energía solar en toda Polonia. El compromiso de la empresa con el desarrollo profesional no solo le ha ayudado a atraer y retener a los mejores talentos, sino que también la ha posicionado como líder en el sector de las energías renovables de Polonia.

El sector polaco de las energías renovables ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado tanto por los incentivos gubernamentales como por una mayor concienciación pública sobre la necesidad de soluciones energéticas sostenibles. Sin embargo, el sector sigue siendo muy competitivo y muchas empresas compiten por un número limitado de trabajadores cualificados. La inversión temprana de PowerGen en el desarrollo profesional y las asociaciones educativas le han dado una ventaja competitiva, permitiéndole crecer y tener éxito en este difícil entorno.

Tanto MediLife como PowerGen, PYME con sede en Eslovenia y Polonia respectivamente, se enfrentaron a retos similares en su transición de sistemas económicos postsocialistas a economías de mercado. MediLife, una empresa farmacéutica de Eslovenia, tenía dificultades para retener el talento en un sector competitivo. Muchos empleados, sobre todo los más jóvenes, abandonaban la empresa para irse a competidores más grandes que ofrecían oportunidades más claras de promoción profesional. PowerGen, una empresa de energías renovables de la Polonia rural, luchaba con el problema opuesto: atraer nuevos talentos a una región menos desarrollada del país.

A medida que crecía la demanda de energías renovables, PowerGen amplió sus operaciones, dando empleo a más de 150 personas en la actualidad. La plantilla de la empresa incluye ingenieros, gestores de proyectos y técnicos de campo que trabajan en diversos proyectos de energías renovables en toda Polonia. El éxito de PowerGen se atribuye a su innovador **Programa de Desarrollo Profesional Dual**, que integra asociaciones educativas con universidades técnicas y formación práctica para los nuevos empleados. Este enfoque ha permitido a PowerGen crear una sólida cantera de talentos, asegurando su posición como líder en el sector de las energías renovables en Polonia.

6.5. Estudio de caso 5: AeroTech Solutions (Portugal)

AeroTech Solutions, fundada en 2008 por João Ferreira en Oporto (Portugal), aspiraba a convertirse en uno de los principales actores del sector aeroespacial, en rápido crecimiento. Ferreira, con más de 20 años de experiencia en ingeniería aeroespacial, tenía la visión de situar a Portugal como centro de innovación aeroespacial. La empresa empezó con un equipo pequeño pero altamente cualificado de 30 ingenieros y técnicos, que compartían la pasión de Ferreira por ampliar los límites de la tecnología aeroespacial.

AeroTech se centró inicialmente en el diseño y la fabricación de componentes aeroespaciales para clientes comerciales y militares. Desde el principio, Ferreira comprendió que, para competir en el mercado mundial, la empresa necesitaba diferenciarse mediante la innovación continua y una mano de obra altamente cualificada. Sin embargo, a medida que la empresa crecía, se enfrentaba a varios retos, sobre todo a la hora de atraer y retener a los mejores talentos en un sector altamente competitivo.

AeroTech se enfrentaba a muchos de los mismos retos que otras PYME del sector aeroespacial. La industria requiere conocimientos muy especializados, y muchos ingenieros con talento se sentían atraídos por empresas más grandes de países como Alemania, Francia y el Reino Unido, donde dominan gigantes aeroespaciales como Airbus y Rolls-Royce. AeroTech se encontró compitiendo no sólo por los salarios, sino también por las oportunidades de crecimiento profesional y el prestigio asociado a trabajar para una empresa bien establecida.

Además, el sector aeroespacial evoluciona constantemente, con la aparición de nuevas tecnologías y procesos a un ritmo vertiginoso. Para seguir siendo competitiva, AeroTech necesitaba asegurarse de que sus empleados actualizaban continuamente sus conocimientos y se mantenían a la vanguardia de los avances tecnológicos. Esto creó la necesidad de un enfoque estructurado del desarrollo de los empleados, que permitiera a la empresa retener a sus mejores talentos al tiempo que se mantenía al día de las tendencias del sector.

En respuesta a estos retos, AeroTech introdujo el **Programa de Aprendizaje Continuo y Avance Profesional** en 2014. Este programa se diseñó para ofrecer a los empleados una vía estructurada de desarrollo profesional y, al mismo tiempo, garantizar que la plantilla de la empresa se mantuviera a la vanguardia de la innovación aeroespacial. El programa tenía varios componentes clave:

1. **Rotación entre departamentos:** Los empleados de AeroTech tuvieron la oportunidad de rotar por distintos departamentos y adquirir experiencia en áreas como diseño, producción, pruebas y gestión de proyectos. Esto no sólo ayudó a los empleados a desarrollar un amplio conjunto de habilidades, sino que también les permitió comprender mejor el funcionamiento de la empresa en su conjunto.
2. **Fondo de desarrollo profesional:** AeroTech creó un fondo para ayudar a los empleados que quisieran obtener títulos avanzados o certificaciones profesionales. Esto era especialmente importante en la industria aeroespacial, donde es fundamental estar al día de las últimas tecnologías y normativas. Los empleados podían solicitar financiación para cubrir el coste de cursos, certificaciones o incluso titulaciones completas en campos relacionados con sus funciones en AeroTech.
3. **Vías de promoción claras:** AeroTech introdujo criterios claros y transparentes para los ascensos. Los empleados sabían exactamente lo que tenían que conseguir en términos de competencias, liderazgo y contribución a los proyectos para progresar en la empresa. Esta transparencia ayudó a crear un sentido de propósito y motivación entre los empleados, ya que podían ver un camino claro para su crecimiento en AeroTech.
4. **Tutoría y desarrollo del liderazgo:** Reconociendo la importancia del liderazgo en un campo técnico como el aeroespacial, AeroTech también introdujo un programa de tutoría destinado a desarrollar futuros líderes. Se emparejó a ingenieros y directivos veteranos con empleados más jóvenes para orientarles, compartir conocimientos y ayudarles a desenvolverse en las complejidades del liderazgo en un entorno de alta tecnología.

La implantación del Programa de Aprendizaje Continuo y Promoción Profesional tuvo un efecto transformador en la plantilla de AeroTech. La rotación de personal, que había sido motivo de preocupación en los primeros años, se redujo significativamente a medida que los empleados comenzaron a ver AeroTech como un lugar donde podían construir carreras a largo plazo. La inversión de la empresa en desarrollo profesional también dio sus frutos, ya que muchos empleados adquirieron nuevas competencias y certificaciones que permitieron a AeroTech asumir proyectos más complejos y ampliar su oferta de servicios.

En la actualidad, AeroTech emplea a más de 250 personas, y su compromiso con el desarrollo profesional le ha ayudado a conseguir contratos con los principales fabricantes aeroespaciales y organismos gubernamentales. La reputación de la empresa por su innovación y excelencia técnica ha crecido, y AeroTech está considerada ahora una de las principales empresas aeroespaciales de Portugal. El programa de tutoría también ha contribuido a crear una sólida cantera de liderazgo, garantizando que AeroTech seguirá contando con el talento que necesita para crecer y competir en la escena mundial.

La industria aeroespacial es altamente especializada, lo que exige a las empresas una inversión constante en investigación, desarrollo y talento para seguir siendo competitivas. En Portugal, el sector aeroespacial no ha dejado de crecer, y el apoyo gubernamental y la inversión privada han contribuido a posicionar al país como un actor emergente en el mercado aeroespacial europeo. Sin embargo, la competencia por el talento sigue siendo feroz, sobre todo porque muchos ingenieros portugueses se sienten atraídos por grandes empresas aeroespaciales de otros países europeos.

Al centrarse en el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional, AeroTech ha podido diferenciarse de sus competidores. La inversión de la empresa en el crecimiento de sus empleados no sólo le ha ayudado a retener a los mejores talentos, sino que también le ha permitido asumir proyectos más grandes y complejos, consolidando aún más su posición de líder en la industria aeroespacial.

6.6. Conclusión

Cada una de las empresas que aparecen en estos estudios de casos se enfrentó a retos únicos en la gestión de su talento y el crecimiento de sus negocios, pero todas encontraron el éxito a través de programas innovadores de desarrollo profesional. Ya sea **AdvisoTech** alineando el crecimiento individual con la estrategia empresarial, **WebGrowth Digital** creando una plataforma para apoyar a los empleados remotos, **MediLife** fomentando la tutoría y las asociaciones universitarias, **PowerGen** construyendo una cantera de talento en el sector de las energías renovables o **AeroTech Solutions** invirtiendo en el aprendizaje continuo, estas pymes han demostrado que la planificación de la carrera profesional es esencial para su éxito a largo plazo.

Para las pequeñas y medianas empresas, las lecciones de estas empresas son claras: invertir en el desarrollo de los empleados no es sólo una herramienta de retención, sino también un motor de innovación y competitividad. Al crear oportunidades de crecimiento y alinear los objetivos personales y empresariales, las PYME pueden fomentar una mano de obra comprometida y cualificada capaz de impulsar a la empresa en un mercado cada vez más competitivo.

- **Atención**

¿Cuál de las siguientes empresas introdujo una plataforma digital de desarrollo profesional para apoyar a los empleados remotos?

- a) AdvisoTech
- b) PowerGen
- c) **WebGrowth Digital**
- d) MediLife

Test de evaluación final

- 1) ¿Cómo contribuye la planificación profesional a la estabilidad financiera?
 - A. Garantiza que las personas puedan vivir sin tener que negociar nunca un salario.
 - B. **Ayuda a conseguir mejores puestos de trabajo, negociar salarios más altos y planificar la seguridad financiera a largo plazo.**
 - C. Hace innecesaria la gestión de las finanzas personales.

- 2) ¿Qué papel desempeña la adaptabilidad en la planificación de la carrera profesional?
 - A. **Permite a las personas sortear los cambios del mercado laboral, manteniendo la competitividad y el éxito a largo plazo.**
 - B. Sólo sirve para cambiar de trabajo con frecuencia.
 - C. Hace innecesario el aprendizaje continuo y el desarrollo de habilidades.

- 3) ¿Cómo contribuye la planificación de la carrera profesional a mejorar el rendimiento organizativo en las PYME?
 - A. Reduce el número de empleados necesarios para dirigir la empresa.
 - B. **Garantiza que los empleados estén bien equipados para hacer frente a las exigencias de sus funciones, lo que redundará en una mayor productividad y eficacia.**
 - C. Elimina la necesidad de programas de formación para empleados.

- 4) ¿Cuál es una ventaja clave de la planificación de la carrera profesional en la retención del talento para las PYME?
 - A. Garantiza que los empleados nunca abandonarán la empresa.
 - B. Se centra únicamente en ofrecer salarios más elevados que las grandes empresas.
 - C. **Ofrece trayectorias profesionales claras, lo que anima a los empleados a quedarse más tiempo.**

- 5) ¿Cómo pueden las PYME fomentar una cultura de aprendizaje continuo?
 - A. Evitando los recursos de aprendizaje externos y centrándose únicamente en la formación interna.
 - B. **Proporcionando a los empleados acceso a cursos en línea, talleres y eventos del sector.**
 - C. Exigiendo a los empleados que aprendan exclusivamente a través de mentores.

6) ¿Por qué es importante la tutoría en las PYME?

- A. **Ayuda a mantener la continuidad operativa mediante la transferencia de competencias y conocimientos clave entre generaciones.**
- B. Garantiza que sólo los empleados con más antigüedad sigan creciendo dentro de la organización.
- C. Elimina la necesidad de programas formales de formación y desarrollo.

7) ¿Cuál es uno de los principales objetivos de la planificación de la carrera profesional?

- A) Garantizar únicamente la obtención de una renta elevada.
- B) **Facilitar el crecimiento personal y profesional mediante objetivos claros.**
- C) Permitir cambios de trabajo cada año

8) ¿Por qué es especialmente importante la planificación de la carrera profesional para las PYME europeas?

- A) Garantiza que las PYME puedan ofrecer los salarios más altos del mercado.
- B) **Alinea las aspiraciones de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa, mejorando el compromiso y la retención.**
- C) Permite a las PYME evitar la contratación de nuevos empleados.

9) ¿Cuál es el aspecto clave de la integración de la evaluación y la autoevaluación en la planificación de la carrera profesional de las PYME?

- A) Centrarse únicamente en los objetivos personales del empleado sin tener en cuenta las necesidades de la empresa.
- B) **Garantizar que tanto la evaluación como la autoevaluación estén en consonancia con los objetivos estratégicos de la empresa.**
- C) Utilizar la autoevaluación como única forma de evaluación de los empleados.

10) ¿Qué empresa redujo su tasa de rotación en un 25% gracias a la implantación de un Marco de Desarrollo Profesional?

- A) WebGrowth Digital
- B) **AdvisoTech**
- C) MediLife

Referencias del sitio web:

- <https://www.ebmconsultancy.it/career-professional-development/>
- <https://psyheatwork.com/career-development/#:~:text=In%20particolare%2C%20lo%20sviluppo%20della,modo%20pi%C3%B9%20efficace%20ed%20efficiente.>
- <https://www.sastudiosantagostino.com/la-gestione-delle-hr-nelle-pmi/>
- <https://www.zavvy.io/it/blog/quadro-di-progressione-della-carriera>
- https://www.scirp.org/html/1-2830591_108648.htm
- <https://www.home.sandvik.it/>
<https://careerwise.ceric.ca/2023/07/25/canada-labour-market-sme-recruitment/>
- <https://www.transgrid.com.au/>
- <https://www.powerlink.com.au/every-possibility-achieve>
- <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2024/06/03/pmi-welfare-aziendale/>
- <https://eilm.edu.eu/blog/work-life-balance-european-companies-setting-the-standard/>
- <https://swingerpub.com/the-future-of-work-how-to-adapt-to-a-changing-job-market/>

Referencias:

- **Chetana, N., & Mohapatra, A. K. D.** (2017). Planificación de carrera y gestión de carrera como antecedentes del desarrollo de carrera: Un estudio. *Asian Journal of Management*, 8(3), 614-618.
- **Powell, C. R.** (2004). *Estrategias de planificación profesional: ¡Contrátame!* Kendall Hunt Publishing.
- **Sultana, R. G.** (2017). *Orientación profesional y planificación de los medios de subsistencia en el Mediterráneo: Challenging Transitions in South Europe and the MENA Region*. SensePublishers.
- **Ivancevich, J. M., & Glueck, W. F.** (2003). *Human Resource Management* (Manolescu, A., Ed.). Editorial Económica, Bucarest.
- **Fabian, N. T., et al.** (2024). The Effect of Training and Career Development on Company Performance: A Systematic Literature Review. *Revista Internacional de Humanidades, Derecho y Política*, 2(1), 19-25.
- **Cîmpăna, B. I.** (2013). *El desarrollo de la carrera profesional europea: Un reto para la gestión europea de recursos humanos*. *Procedia Economics and Finance*, 6, 224-231.
- **Дробышева, М. С.** (2023). *Planificar su carrera profesional*.
- **Comisión Europea.** (2020). *PYME: columna vertebral de la economía europea*.
- **Cedefop.** (2021). *Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional: Spotlight on VET - 2020 Compilation*.

- **Revista asiática de gestión.** (2017). *Planificación de la carrera profesional en las pymes.*
- **Comisión Europea.** (2020). *Desarrollo de la carrera profesional en las PYME.*
- **McKinsey & Company.** (2021). *Ventaja competitiva a través de la planificación de la carrera profesional.* Enlace.
- **Gallup.** (2021). *Encuesta sobre compromiso y desarrollo de los empleados.*
- **Deloitte.** (2022). *Adaptabilidad de la mano de obra en las PYME.*
- **Popescu, L., et al.** (2020). The Role of Managerial Skills in the Sustainable Development of SMEs in Mehedinti County, Romania. *Revista de sostenibilidad*, 12(1119).
- **Comisión Europea.** (2020). *Agenda Europea de Capacidades para la Competitividad Sostenible, la Equidad Social y la Resiliencia.*
- **Foro Económico Mundial.** (2021). *Future Readiness of SMEs: Mobilizing the SME Sector to Drive Widespread Sustainability and Prosperity.*
- **Perspectivas de MoreThanDigital.** (2021). *Strategic Planning for SMEs: Guide on How to Get Started as Small and Medium-Sized Enterprise.*
- **Cooney, T.** (2013). *Habilidades empresariales para empresas orientadas al crecimiento.* Instituto de Tecnología de Dublín.
- **Nicolescu, O., & Nicolescu, C.** (2014). *Desarrollo de la gestión profesional en Rumanía. Procedia - Social and Behavioral Sciences.*
- **Sustainability Practices in European SMEs: Insights from Multiple Case Studies.** (2021). Springer.
- **Programa ERASMUS+.** (2014). *Buenas prácticas para el empleo en Europa.* Asociación estratégica KA2 para la educación escolar, la cooperación para la innovación y el intercambio de buenas prácticas.
- **Skoumpopoulou, D., Stalker, B., & Kohont, A.** (2019). *Gestión del talento en las pymes europeas: análisis de casos entre Eslovenia y Polonia.* Revista internacional de práctica, política e investigación en desarrollo de recursos humanos, 4(2), 45-64.
- **Cîmpan, B.-I.** (2013). *El desarrollo de la carrera profesional en Europa: Un reto para la gestión de recursos humanos.* *Procedia Economics and Finance.*