

La promoción interna resiste

A pesar de las evoluciones del mercado de trabajo que deberían resultarle desfavorables, la utilización de la promoción interna resiste notablemente en las políticas de empresa. Especialmente en aquellas que despliegan estrategias basadas en el desarrollo y mantenimiento de una expertise específica y distintiva, o en las que tienen dificultades para incorporar personal. Finalmente, las ventajas organizacionales y administrativas son muy grandes.

Jean-Paul CADET
(Céreq)

La promoción interna sigue siendo una práctica de recursos humanos ampliamente utilizada, y eso a pesar de un contexto que podría volverla mucho más escasa. Su resistencia invita entonces a interrogarse acerca de sus principales motores, es decir los motivos que impulsan aún a muchos empleadores a utilizarla de manera significativa. Los mandos medios constituyen a este respecto un buen analizador. En efecto, en parte se alimentan de promociones de personal obrero y empleados, y sirven de vivero para los puestos de mando superior o gerente. Forman un cruce o lugar de paso emblemático para las movilidades y las transiciones, tanto ascendentes como descendentes. Un estudio del Céreq sobre estas ocupaciones (cf. Recuadro 1) permite así mostrar que como modalidad de reclutamiento o como instrumento de fidelización de los asalariados, la promoción interna no ha perdido nada de su utilidad.

Un contexto *a priori* desfavorable

Desde hace por lo menos unos veinte años, varios fenómenos amenazan la utilización de la promoción interna por parte de las empresas. El sistema educativo, primero, produce un flujo importante de jóvenes formados, globalmente con mayor nivel de diploma que el total de los asalariados existentes. Según la última encuesta Generación del Céreq, 40% de los jóvenes salidos en 2010 del sistema escolar habían obtenido un diploma superior (desde secundario + 2 años al doctorado). Esta tasa es superior a la de 30%

de los activos titulares de un mismo nivel de diploma. Por otra parte, dentro de la población activa, los titulados de nivel superior aumentan más rápidamente que los empleos de mandos superiores y medios (técnicos, supervisores, profesiones administrativas y comerciales, etc.). Supuestamente con mejor capacidad de respuesta a las necesidades en competencias del mercado de trabajo, estos jóvenes diplomados pueden competir directamente con ventaja con gran parte del personal "promovible".

Después, los sistemas productivos se enfrentan actualmente con potentes transformaciones de naturaleza tecnológica u organizacional. Como ha podido constatarse en el pasado durante períodos de cambios análogos, las empresas pueden tener la tentación de interpretar sistemáticamente estas transformaciones como rupturas radicales. Pueden entonces ver en ellas la emergencia de una necesidad de nuevas competencias y preferir así recurrir al mercado externo, sobre todo a los jóvenes diplomados, para alimentar sus empleos calificados.

Finalmente, muchas empresas, sobre todo grandes, tienden a reforzar la segmentación de la gestión de su personal, en particular por grandes niveles de calificación. Muchas se liberan así de un modo de gestión de empleos y carreras en los que es posible cruzar los diferentes umbrales de calificación por la vía de la promoción, especialmente después de haber comenzado abajo en la es- ●●●

#PALABRAS LLAVES
MANDOS SUPERIORES
PROMOCIÓN INTERNA
RECLUTAMIENTO
EMPRESAS
GRH
FIDELIZACIÓN
MANDOS MEDIOS

Enquête FQP Encuesta sobre la formación y la calificación profesional.

APEC Agence pour l'emploi des cadres (Agencia para el empleo de los mandos superiores).

●●● **cala jerárquica.** Algunas llegan a considerar la posesión de un diploma o de una certificación dada como un sésamo indispensable para ser promovido. En 2011, una explotación de las encuestas FQP del Insee realizada por el Céreq para estudiar el tránsito de los mandos superiores por la promoción fue en el sentido de este aumento de la segmentación. Había mostrado que asistimos a una disminución de las "carreras largas", es decir los itinerarios iniciados en empleos de obreros o empleados poco calificados para alcanzar al final posiciones de mandos superiores o gerentes.

A pesar de estos tres fenómenos, la utilización de la promoción interna está lejos de desaparecer. Sobre la manera de cubrir los empleos de mandos superiores en el sector privado, las cifras de la APEC muestran inclusive una buena resistencia (cf. Recuadro 2).

Una modalidad de reclutamiento: reconocimiento de la experiencia y respuesta a necesidades cuantitativas

La promoción interna en tanto modalidad de reclutamiento, permite satisfacer necesidades en empleos, en coherencia con la organización del trabajo de las empresas involucradas.

Esto se verifica en las empresas que establecen, según una lógica sectorial-oficio, una continuidad entre las actividades y las competencias vinculadas con el personal "promovible" y aquellas relativas a los empleos de rango superior. Estas empresas siguen creyendo en las virtudes de la experiencia adquirida en su interior para progresar en su organigrama. Se supone que los promovidos han desarrollado conocimientos particulares (sobre los procesos de la empresa, sus clientes, sus productos, etc.), así como saberes hacer y aptitudes específicas, que les serán útiles sino indispensables, en sus nuevas responsabilidades. Es la posición por ejemplo de una gran em-

presa de comercio mayorista de material eléctrico, a propósito de sus técnico-comerciales itinerantes (TCl), provenientes preferentemente de adentro de la empresa, de los vendedores sedentarios: *"para ocupar un puesto de TCl se estima que hay que estar calificado. Previamente hay que dominar globalmente la oferta de productos en su totalidad así como todo el proceso comercial de la empresa [...] Esto explica que entre los TCl casi no haya debutantes y muy pocas personas provengan del exterior"* (responsable RRHH).

La promoción interna también es frecuente en las empresas que se caracterizan por entornos tecnológicos y organizacionales relativamente estables, protegidas en todo caso de rupturas que modifiquen radicalmente los oficios y exigencias asociados. Esta situación, que valoriza así las competencias adquiridas *intramuros*, se encuentra por ejemplo dentro de la distribución mayorista o del sector del transporte. Por otra parte, en oposición a los reclutamientos externos, siempre percibidos como arriesgados, esta práctica se asimila a una garantía, o por lo menos a un medio para reducir la incertidumbre propia del reclutamiento. La empresa conoce a quien promueve, y le otorga de buen grado su confianza. Esta se basa en la competencia del asalariado, pero también en su entrega. Una parte de las promociones del personal de categoría media al estatus superior a menudo se justifica todavía sobre la base de criterios de compromiso, disponibilidad y lealtad, más allá de los criterios de competencia.

Más que cualquier otro, los puestos de supervisores directos siguen cubriéndose en general por promoción interna. La experiencia adquirida dentro de la empresa y la implicación de los asalariados juegan aquí como un factor extra de legitimidad. A imagen de lo que se observa en la industria automotriz en general, los responsables de unidad de una fábrica de motores todos salieron de las "filas" internamente. En efecto, esta fábrica considera necesario que hayan adquirido antes un conocimiento fino del funcionamiento de las máquinas y del sitio en calidad de operadores o técnicos. *"Se puede administrar pero hay que saber de qué se habla [...] Tenemos máquinas que son complejas [...] El tipo tiene que haber captado bien lo que el conductor de instalación le da como información [para retransmitirla] a mantenimiento"*, confirma así un gerente de la fábrica.

Finalmente, la promoción interna todavía se utiliza para responder a necesidades cuantitativas. Empresas, a menudo pequeñas, chocan con importantes dificultades para reclutar externamente asalariados experimentados o jóvenes diplomados. Falta de atractivo, debido a bajos salarios, condiciones de trabajo penosas, insuficiente visibilidad en el mercado de trabajo o una localización geográfica desfavorable pueden explicar

3 Una encuesta sobre los mandos medios en la empresa

Este *Bref* se basa en investigaciones realizadas en 2009-2011 en el marco de un dispositivo de encuestas conducido por el Céreq y orientado a establecer un estado de situación de la dinámica de los mandos medios en la empresa. Realizadas por una treintena de participantes (encargados de estudios, docentes-investigadores, encargados de misión de la ANACT), estas investigaciones se refirieron a empresas de diversos sectores de actividad (industria automotriz, comercio mayorista, bancos, etc.).

Dieron lugar a múltiples entrevistas, realizadas en una treintena de empresas, a responsables (dirigentes, responsables RRHH, encuadre operacional) y asalariados que ocupan empleos de calificación intermedia. Sobre la base de una asociación con la APEC, se realizó un zoom sobre la cuestión del tránsito a mando superior de los mandos medios.

Este *Bref* utiliza por otra parte datos de la encuesta Generación 2010 del Céreq y encuestas Empleo del Insee de 2009 a 2011, explotadas en el marco de los retratos estadísticos de rama (PSB) del Céreq.

El flujo de las promociones internas a mando superior, que conciernen en gran mayoría a personal de categoría intermedia, permaneció relativamente estable en los últimos años. Según la APEC, entre 2004 y 2013, el volumen anual de las promociones internas al estatus mando superior se situó regularmente entre 40.000 y 50.000, es decir cerca de 20% de los modos de acceso a los puestos de mando superior; el resto se obtuvo por reclutamiento externo o movilidad interna de los asalariados ya mandos superiores; esta proporción resultaría mucho más elevada para los puestos de mandos superiores de primer nivel de clasificación.

El tamaño de la empresa de pertenencia tiene por otra parte una verdadera influencia. Si las grandes empresas ofrecen más oportunidades de promoción en volumen, las pequeñas estructuras son las que, en proporción, privilegian más la promoción interna. En los establecimientos de 1 a 9 asalariados, un tercio de los puestos mandos superiores se cubren por promoción interna, contra solamente 15% en las estructuras de 200 asalariados y más. El sector de pertenencia también juega de manera significativa. Por ejemplo, en un sector como el de bancos y seguros, donde la promoción interna es una práctica de GRH (Gestión de recursos humanos) anclada desde hace

tiempo en la cultura de las empresas, 42% de los puestos mando superior cubiertos en 2013 lo fueron de esta manera, contra 21% en promedio para el total de los sectores. En el sector de actividades informáticas y telecomunicaciones, esta tasa alcanzaba solamente el 8%.

Fuentes: La promotion interne des salariés au statut de cadre : une pratique variable selon l'âge, Les études de l'emploi cadre, n°2014-58, APEC, 2014.

estas dificultades de reclutamiento. Pero también está el caso de las empresas que se caracterizan por una estructura de empleos hacia arriba, con un progreso de efectivos de categorías medias y superiores, o que emprendieron un ritmo importante de crecimiento interno. Con los reclutamientos externos, la promoción interna les permite cubrir sus nuevos puestos. Esta situación es la que se encontró, por ejemplo, dentro de una empresa de servicios digitales (ESD), que tuvo un crecimiento fulgurante de su actividad en algunos años. Sin dejar de reforzar sus efectivos *managers*, eligió privilegiar la promoción interna de técnicos diplomados de bachillerato + 2 años para cubrir los empleos correspondientes. Finalmente, algunas empresas, generalmente de gran tamaño, tratan de constituir un vivero interno y pueden practicar una sobrecualificación en la contratación. Reclutan jóvenes titulares de bachillerato + 2 años de estudios o + 3 años para puestos de obreros o empleados, o jóvenes titulares de bachillerato + 5 años para empleos medios. Los hacen evolucionar después hacia funciones de *managers* o especialistas en algunos años.

Motivar y fidelizar al conjunto de los asalariados

La promoción interna sigue siendo también un poderoso instrumento de motivación y fidelización y por lo tanto, una palanca esencial de *management*.

Las empresas que la usan en esta perspectiva esperan que los asalariados promovidos se muestren "agradecidos", redoblando su compromiso y siendo fieles. Promovido internamente, este responsable del servicio de mantenimiento de una PYME del sector aeronáutico se siente así "obligado": "*Entré en una pequeña empresa para hacer mantenimiento, y después me propusieron convertirme en jefe de taller [...] Hoy me siento bien, me pagan en mi justo valor para mí y sirvo a esta empresa lo mejor que puedo porque supieron darme una oportunidad*".

Esta apuesta a la motivación y la retención de los promovidos se manifiesta cuando las empresas sufren un déficit de atractivo en el mercado de trabajo o perciben la rotación de sus técnicos o gerentes como un problema. Apunta en particular a los asalariados de cuarenta años bloqueados en su evolución de carrera y susceptibles de dejar la empresa o sobre todo, de dejar de implicarse. La promoción interna permite entonces mantener, cuando no relanzar o reforzar, su compromiso profesional. Reconoce su itinerario en la empresa y puede ofrecerles una "segunda carrera", hacia nuevas responsabilidades, especialmente de orden jerárquico. Los jóvenes asalariados diplomados también pueden ser el objetivo de esta política. En relación con la meta de constituir un vivero interno (cf. Supra), las empresas responden a sus fuertes expectativas en materia de progreso organizando su promoción. Frenan así sus deseos de movilidad externa, organizándoles al mismo tiempo itinerarios con umbrales a franquear, que apuntan tanto a movilizarlos en el tiempo como a apreciar mejor su potencial. Tenemos aquí una manifestación de la problemática clásica de la desclasificación/reclasificación de los jóvenes diplomados de nivel superior. Su afluencia masiva en las empresas favorece la promoción interna, en una óptica de recuperación, mejor manejo de su itinerario y de fidelización a la vez.

En general, el alcance administrativo de la promoción interna va más allá de los promovidos: las empresas también se dirigen al conjunto de asalariados "promovibles". Para mantener su motivación y refrenar su deseo eventual de movilidad externa, alientan en ellos la esperanza de ser promovidos a su vez. Este modo de gestión se constató por ejemplo dentro de una empresa de restauración rápida, que nutre todos sus empleos de "managers" y directores de unidad mediante promoción interna, no sin poner en escena y valorizar estos itinerarios de promoción. Este proyecto traduce no sólo dificultades de reclutamiento- ●●●

●●● to de asalariados calificados en el mercado de trabajo sino también el deseo de favorecer la motivación de los “miembros de los equipos”, ya que su trabajo es penoso y poco remunerado y que la rotación dentro de esta mano de obra joven es muy importante.

La promoción interna es un instrumento a veces concebido para favorecer el clima social y la motivación del conjunto del personal. Esta intención se manifiesta por ejemplo dentro de empresas de fuerte cultura promocional, como muchas PYME industriales. Estas se ven tentadas a respetar la tradición prefiriendo la promoción interna a los reclutamientos externos, o manteniendo ciertas vías de promoción en detrimento de otras. Sobre todo tratan de evitar las tensiones que podrían surgir en el caso inverso, tanto con los sindicatos que pueden mostrarse puntillosos sobre esta cuestión, como con los “promovibles”, decepcionados por no ver suficientemente reconocidas sus competencias. Las tensiones pueden llegar hasta afectar la toma de funciones y la legitimación de las personas reclutadas, como se pudo constatar dentro de una imprenta. En esta empresa, los supervisores (llamados “responsables de grupo”) son en su gran mayoría antiguos operarios, promovidos en virtud de su experiencia adquirida en el manejo de las máquinas. En un momento dado, se propuso a técnicos evolucionar hacia este puesto, teniendo en cuenta su aptitud aparente para el *management*. Esta tentativa funcionó muy mal. Algunos operarios habrían descompuesto deliberadamente las máquinas para testear y poner en dificultades a los supervisores recientemente nombrados.

Una práctica con la que hay que contar siempre

Así, las ventajas organizacionales y administrativas de la promoción interna aparecen como indiscutibles. Actualmente, las empresas que más utilizan este modo de reclutamiento son a menudo las que despliegan una estrategia basada en el desarrollo y mantenimiento en el tiempo de una *expertise* científica y distintiva en el plano competitivo, vinculada sobre todo con las competencias, la implicación y la fidelización de sus asalariados. En efecto, tienden a arbitrar a favor de la promoción interna para mantener su ventaja distintiva, a riesgo de asumir los inconvenientes eventuales, entre ellos el desequilibrio en la pirámide de edades.

No es necesario jerarquizar las ventajas de la promoción interna. Es tanto para motivar y fidelizar asalariados como para satisfacer necesidades en empleos y competencias que las empresas continúan utilizando la promoción interna. El auge de las prácticas de gestión por competencias no debilita por lo tanto la importancia que revisten hoy la implicación y la retención de los asalariados calificados, mientras éstos tienen cada vez más alto nivel de estudios y son más proclives a la movilidad.

Espacios de transiciones por excelencia, los mandos medios revelan claramente la persistencia de posibilidades de promoción interna para los empleados y obreros. Ciertamente la elevación del nivel de formación inicial de los beneficiarios contribuye a dar a estas promociones un nuevo rostro. Menos reservadas a los asalariados autodidactas, su gestión es también más formalizada, a imagen de los modos de gestión de las carreras de los mandos superiores (definición de criterios, de procedimientos específicos, implementación de itinerarios profesionalizantes, etc.). Pero siguen siendo sin discusión prácticas con las que hay que contar, mostrando hasta qué punto la movilidad interna, organizada por las empresas con su propia lógica de clasificación y reconocimiento del personal, tiene todavía muchos días por delante. Esta constatación merecería ser tomada en cuenta por los actores del sistema de formación, a menudo muy preocupados por la puesta en correspondencia de cada nivel de certificación con un nivel de empleo determinado. Los invita entonces a elaborar certificaciones y formaciones que incluyan la posibilidad de una promoción en una perspectiva de mediano plazo.

Para saber más

Être technicien et commercial à la fois. Le cas des technico-commerciaux d'une entreprise de commerce de gros en matériel électrique, J.-P. Cadet, S. Mahlaoui, Net.doc n°134, 2015.

Les professions intermédiaires. Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise, J.-P. Cadet, C. Guitton, Armand Colin, publié avec le concours du Céreq, 2013.

Le passage cadre en entreprise. Analyse compréhensive d'une promotion toujours d'actualité et diversément accessible, J.-P. Cadet, Nef n°49, Céreq, 2012.

Devenir cadre par la promotion. Données de cadrage, M. Möbus, avec la collaboration de A. Delanoë et F. Ryk, Nef n°47, octobre 2011.