

Cómo planificar ascensos o cambios laborales

EL CRONISTA

No me llena lo que hago... Hace 10 años que hago lo mismo. Necesito un cambio en mi carrera. Me cansé de trabajar para otros... Estos dilemas y otros suelen presentarse durante la crisis de la mitad de la carrera, que coincide con la crisis de los 30 a los 40 años. Andrés Hatum y Rodolfo Q. Rivarola, autores del libro *La Carrera Profesional*, hablan de una "tormenta laboral" que requiere calma para retomar el timón.

Y este es un trabajo que cuanto antes comience, mejor. "A lo largo de una carrera hay tres momentos: inicial, medio y cima. Y los desafíos

Las crisis profesionales, sea por falta de ascensos a la vista o de motivación, son la mejor oportunidad para hacer cambios y reorientar la vocación.

son diferentes según en qué lugar se esté", dice Hatum, consultor y profesor en escuelas de negocios de América Latina y Europa. "Al inicio de la carrera, uno suele estar muy ocupado en insertarse y conseguir trabajo, y el peligro está en descuidar las relaciones interpersonales y la red de contactos", destaca.

Los cuestionamientos y replanteos de la carrera llegan después, cuando se está a medio camino. "Aquí viene

el momento de las reorientaciones o adaptaciones: cambio de función, de nivel en la organización, de empresa, de industria, de localización geográfica o el llamado *second chance*, una segunda oportunidad para emprender un negocio nuevo", enumera Rivarola, profesor del IAE.

La fórmula para diseñar la carrera es la de una pirámide invertida: primero hay que especializarse, ya que las competencias técnicas son lo más importante para los jóvenes profesionales. Y después, hay que empezar a desespecializarse e incorporar competencias más generalistas como capacidad de liderazgo, motivación y empatía.

El mito del ascenso eterno

"La idea de que en las empresas todas las personas quieren ascender es un supuesto cuestionable", dice Rivarola. Muchas empresas funcionan bajo esta premisa, fortalecida por políticas que sólo permiten incrementos salariales por vía de las promociones de puestos. Sin embargo, las personas no sólo se mueven por ganar más dinero, sino que también desean aprender a partir de nuevos desafíos.

Rivarola y Hatum señalan en su libro que hay distintos modos de mantener la motivación por el trabajo. Sin depender de una decisión que en última instancia queda librada a la empresa, los profesionales pueden recurrir a diferentes estrategias: enriquecer la tarea, los movimientos laterales, la reubicación laboral o el emprendimiento propio.

Casi sin cambiar nada es posible enriquecer el propio puesto, agregando

responsabilidades o proyectos. La búsqueda de otras posiciones dentro de la organización permite hacer un movimiento lateral que implicará nuevos desafíos. La reubicación laboral significará un salto mayor, pero habrá que pensarlo muy bien, considerando a la familia y buscando un propósito que dé sentido al cambio. Por último, el nuevo emprendimiento o *second chance* requiere una apuesta mayor, porque en algún sentido es como

volver a empezar. Por lo mismo, especialmente en los dos últimos casos, es preciso pensar bien los movimientos y no dejarse llevar por la ansiedad.

"La idea es aprovechar toda la experiencia previa y no tirarla por la borda, lo cual sería un suicidio profesional", advierte Hatum.

Según ambos autores, el mejor momento para generar grandes cambios en la carrera (de función,



especialidad o industria) es durante la carrera inicial (de siete a 10 años luego de la inserción laboral). Para un profesional en su carrera media, es aconsejable que primero se consolide en una función de responsabilidad y si persiste la idea de reorientación, puede utilizar su experiencia para dar el salto. Después de cierta edad (45/50 años), los cambios pueden resultar más difíciles, pero no imposibles. Lo importante es meditar bien la decisión y conocer sus costos.

Momento de transición

Los desafíos y dilemas que presenta la carrera media no son fáciles. Es una de las etapas más críticas de la vida personal y profesional, ya que es en este momento cuando suelen entrar en conflicto con mayor crudeza las exigencias del medio y las preferencias individuales.

“Enfocarse sólo en lo que pide el mercado, desoyendo las propias inquietudes laborales, es una postura tan miope como privilegiar sólo los propios intereses y desentenderse de las demandas del mercado”, advierte

Rivarola.

La mujer, sobre todo en las sociedades latinoamericanas, tiene un dilema extra: conciliar los deseos y demandas de la familia y el trabajo. Existen varias razones por las que los altos cargos son casi inaccesibles para

las mujeres: ellas se hacen mucho más responsables que los varones de los compromisos familiares, que constituyen un factor central a la hora de tomar decisiones laborales. Además están las creencias difundidas en las empresas: “este trabajo requiere mucha movilidad y las mujeres no pueden seguir ese ritmo”, o “los clientes prefieren negociar con hombres”.

En algunas organizaciones se están ocupando del tema. Porque se dieron

cuenta de que si el ambiente laboral es adverso a la mujer, perderán la mitad de los talentos.

La escalera al éxito

La mitad de la carrera es, en algún sentido, el último peldaño antes de la cima. Pero aquí vale la pena preguntarse si uno realmente quiere llegar ahí arriba y si será capaz de conciliar la vida personal con la laboral. Una vez decidido a emprender el

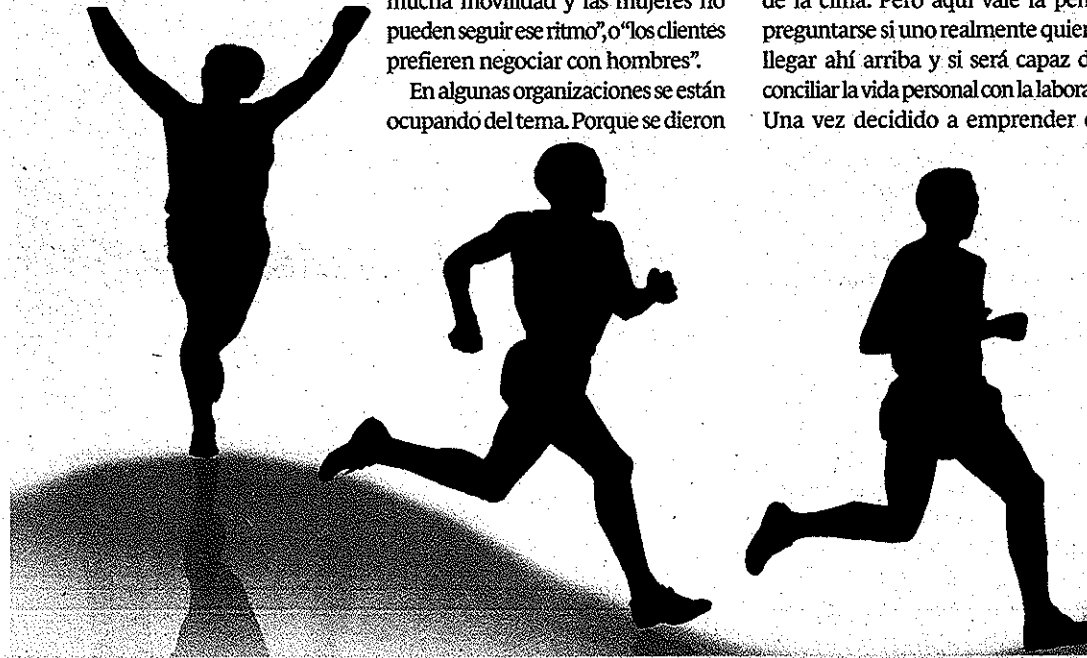
camino, hay tres pasos ineludibles.

El primero es establecer buenas relaciones con los jefes, colegas, subordinados y gente de otras áreas e industrias. Las primeras impresiones cuentan y en este sentido, la actitud es crítica. Por eso es importante aceptar los desafíos que se presentan y saber mostrar los logros. Hatum y Rivarola reseñan un estudio que demuestra que los jóvenes profesionales que aceptaron un puesto desafiante durante el primer año de trabajo o aquellos que comenzaron su carrera en un departamento clave de la empresa, obtuvieron más posibilidades de movilidad que el promedio.

El segundo escalón hacia el éxito es construir un *portfolio career*. Se trata de un conjunto de habilidades que la empresa requiere al profesional. Algunas pueden estar maduras, otras estarán en desarrollo, y otras serán consideradas como obsoletas. Y si bien las empresas valoran las habilidades maduras, no hay que dejar de desarrollar otras, porque reemplazarán a las primeras cuando se vuelvan obsoletas.

El tercer paso es encontrar mentores, ya sea dentro o fuera de la organización. Estos cumplen diversas funciones, entre ellas, la de sponsorar al “mentoreado” y facilitarle un feedback en base al crecimiento, más que en el desempeño propiamente dicho.

El camino a la cima nunca es fácil, pero puede ser apasionante. En general, cuando se analiza la trayectoria de personas consideradas exitosas, el denominador común es que se apasionan con lo que hacen, disfrutan de su trabajo e intentan superarse constantemente.



Las ocho orientaciones profesionales

■ A la hora de orientar la carrera existen diferentes preferencias. Esto hará que los profesionales se inclinen hacia unas actividades o culturas empresariales más que a otras.

- 1. Dirección general:** Es quien buscará llegar a un nivel alto en la organización. Se hace responsable de los resultados finales y relaciona su propio trabajo con el éxito de la empresa.
- 2. Desafío puro:** Está dispuesto a resolver problemas complicados y sobreponerse a los obstáculos. Como el consultor que sólo está interesado en clientes “difíciles”. La novedad, la

variedad y la complejidad son sus estímulos.

- 3. Búsqueda de independencia:** Si trabaja en una organización, buscará mantenerse en tareas flexibles y rechazará cualquier promoción que implique perder autonomía. Ambiciona crear su propio emprendimiento.
- 4. Creatividad empresarial:** Trabaja para otros, mientras aprende y evalúa futuras oportunidades. Se independizará en cuanto puede hacerlo.
- 5. Competencia funcional:** Su sentido de identidad surge de ejercitar sus habilidades técnicas. Le gusta dirigir a otros dentro de su área, pero evita

la dirección general para no dejar su especialidad.

- 6. Servicio:** Quiere generar algo valioso para la comunidad como resolver temas del medioambiente, mejorar la armonía con las personas, curar a otros con nuevos productos.
- 7. Seguridad:** Es quien valora la estabilidad laboral. Corre el riesgo de hacer todo lo que quiera su empleador, a cambio de la promesa de seguridad, sobre todo financiera.
- 8. Estilo de vida:** Priorizan el balance entre la vida personal y laboral. Por ello, buscan organizaciones flexibles y que sean familiarmente responsables.