

OPINION

## La carrera, en el freezer

HECTOR DAMA  
PARA LA NACION

La reducción de niveles jerárquicos que se está dando en las organizaciones impacta en la forma en que se debe pensar cómo se crece hoy dentro de una empresa. De hecho, desde hace unos cuantos años, las carreras profesionales dejaron de ser piramidales. La posición jerárquica es menos determinante que antes.

No obstante, la mayor parte de los profesionales que se desempeñan en el mercado laboral aún piensa sus carreras en términos de ascenso vertical cuando, en realidad, deberían pensar en términos de contribución.

Esta contradicción, plenamente vigente en nuestros días, deriva en que en algún momento de la carrera el profesional pueda tener la percepción de estar estancado o demorado en los logros que se ha fijado. La sensación de haber llegado al máximo de promociones posibles, de que en el horizonte próximo no percibe que habrá ascensos importantes o de que las posiciones interesantes ya están cubiertas por otros se convierte en hechos que pueden derivar en la certeza de sentirse atrapado en un estancamiento de carrera.

Pero encontrarse en esta situación no es algo que ocurre súbitamente. Es un proceso de años. Sutilmente se va perdiendo interés en la especialidad profesional que antes apasionaba. Se dedica cada vez menos tiempo a mantenerse actualizado y las cosas se hacen por la inercia de años de experiencia. Sin embargo, son pocos los que se dan cuenta de la crisis.

Seguramente, durante este proceso hubo conversaciones con el jefe en las que se expresaron los deseos de cambio y de asumir nuevos desafíos. Es probable que las respuestas del jefe hayan sido del tipo "no entiendo tu inquietud, si sos muy bueno en lo que hacés, te ha llevado años especializarte y todos estamos muy conformes con tu trabajo", o "no hay nadie que pueda reemplazarte".

Estas refutaciones son difíciles de responder, ya que ni siquiera el profesional estancado en su carrera tiene en claro lo que le pasa. Agotadas las opciones de ser escuchado, se llega a un primer nivel de estancamiento de carrera que podemos denominar estancamiento por posición.

Las características de este tipo de estancamiento son que irrumpe en un momento dado y que a cualquier profesional le puede suceder en cualquier etapa de su carrera; segundo, que por lo general no se tiene mucho control sobre la situación ya que es externa, que obliga a conformarse con una rea-

Hay distintos  
remedios para  
prevenir o superar  
el estancamiento  
en el camino laboral

lidad dada, y tercero, que si bien el profesional cree que no puede progresar en su posición actual, continúa siendo valorado por su trabajo ya que con la experiencia y los conocimientos acumulados es capaz de resolver los desafíos que se le presentan.

Lo que se puede hacer es explorar nuevas perspectivas o desafíos asociados al puesto, como buscar formar parte de equipos de trabajo dentro de la empresa que estén desarrollando proyectos atractivos, buscar una capacitación que actualice sus conocimientos para contribuir en nuevas áreas o sumar nuevas responsabilidades, como liderar el entrenamiento de un grupo de personas. Otra alternativa sería encontrar un *coach* o mentor que se encuentre en un nivel superior o tenga más experiencia en el cargo, y pedirle ser parte de sus colaboradores para participar en las decisiones importantes de la compañía.

Hay un segundo nivel de estancamiento, que denominamos por contribución. En este caso es el mismo profesional quien pierde el interés, deja de buscar nuevos desafíos, percibe que el aporte a la empresa ya no es valioso o simplemente le aburre el trabajo. Deja de atender su crecimiento personal y esto deriva en bajos resultados, ahora sí, claramente observables por los demás. Aquí, el profesional debe ser el que analice sus propios comportamientos que lo fueron llevando a esa situación, y así recuperar la energía e identificar nuevas oportunidades de contribución.

Hay distintos remedios para poder prevenir o superar el estancamiento. Evitar la rutina y mantenerse cerca de las personas clave de la empresa para entender mejor cómo se puede lograr una mejor contribución desde la posición que uno ocupa. También sumarse a grupos o asociaciones profesionales para incorporar conocimientos y proponer nuevas formas para resolver problemas y trabajar sobre los nuevos desafíos por superar. Con estas condiciones, el ejecutivo vuelve a mirar hacia adelante y reaparecen las metas en su carrera, no importa la posición que ocupe en una empresa.

El autor es director ejecutivo de CCN