

Orientaciones de Carrera

GESTIÓN DEL TALENTO
MULTI-GENERACIONAL

Por Paul Terry, VP, Talent Management

Sean Gyll, Consultor Senior

C. Brooklyn Derr, Profesor Emérito de la Organización
Liderazgo y Estrategía, The Marriott School of Management, BYU



©2009 Novations Group, Inc. Todos los derechos reservados.

Las Cuatro Etapas de Contribución y Novations son marcas registradas de Novations Group, Inc.

Esta publicación no puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio, electrónico, mecánico, fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo de Novations Group, Inc., 10 Guest Street, Suite 300, Boston, MA 02135 USA

NG164

Mientras muchas organizaciones se encuentran luchando para desarrollar estrategias efectivas de gestión del talento dentro de la actual fuerza de trabajo global multi-generacional; pasan por alto un concepto con el que ya están familiarizados. El concepto de “carrera interna” u “orientación de carrera” puede ser aprovechado como una base para resolver muchos de los problemas actuales de la fuerza de trabajo.

La carrera interna es la auto-definición del éxito profesional. Es más subjetiva y con orientación individual que varias intervenciones motivacionales orientadas a valores, diseñadas por organizaciones (Van Maanen, 1977; Schein, 1977). Dado que los contratos laborales son más cortos y le brindan menos valor a la lealtad, Hall (2002, 2004) señala que esta orientación de carrera, interna y subjetiva, podría ser de hecho más estable e importante como una guía de comportamientos que como una trayectoria profesional definida organizacionalmente.

Existen, desde 1980, tres teorías acerca de la orientación profesional interna que hasta el día de hoy tienen adeptos. Conceptos de “Carrera de Anclaje”, de Edgar Schein (1978, 2006) sirven como “motivos dominantes” o aquellos últimos a los cuales los individuos renunciarían. Los “Conceptos de Carrera” de Michael Driver (1982) son utilizados en las organizaciones para comprender de mejor manera como un individuo talentoso concibe su carrera. Del mismo modo, “Orientaciones de éxito en la carrera” de Brooklyn Derr (1986) se enfoca en 5 mapas de carrera que pueden cambiar con el tiempo pero mantienen referencias personales estables para una deseada historia laboral a largo plazo.

Las Orientaciones de éxito de carrera de Derr son:

PROGRESO - el deseo de alcanzar la cima;
SEGURIDAD - un contrato psicológico a largo plazo entre empleador y empleado;

LIBERTAD - autonomía, ser uno mismo;
DESAFÍO - emocionante, interesante, adrenalina que fluye (técnico, emprendedor, ideológico);
BALANCE - equilibrio a largo plazo entre trabajo, relaciones y cuidado propio - no siempre al mismo tiempo.

La Identificación del concepto de carrera entre 2 continuos, uno organizacional y personal y el otro interno y externo, ha sido una contribución significativa.

Al proponer una definición tan inclusiva de la carrera, los investigadores pueden ahora reflejar con más precisión el cómo y por qué de las decisiones de carrera de los individuos, las dimensiones del éxito y satisfacción y qué sucede con la idea de carrera durante momentos de cambios extremos en la naturaleza del trabajo (por ejemplo, el movimiento de la economía industrial hacia la nueva economía de la década del 90).

Las orientaciones internas de carrera han servido por casi 25 años como medidas estables del por qué y el qué de las orientaciones de trabajo a largo plazo, y por el hecho de que existen compañías que aun valoran esos conceptos para la gestión de recursos humanos, es importante elaborar la carrera interna y delinear las implicaciones para la gestión de talento.

Investigaciones Recientes

Entre 2006-2007, los autores encuestaron 1.395 participantes del taller TalentDevelopment® conducido por Novations Group, Inc. El objetivo de los talleres de TalentDevelopment® es brindar las herramientas y conceptos que los individuos necesitan para hacerse cargo de sus carreras, y generalmente albergan una audiencia de trabajadores con conocimientos, de grandes y medianas empresas (farmacéuticas, manufactura, tecnología, salud, etc)

Mientras que la mayoría de los encuestados eran hombres, casi el 23% de la muestra eran mujeres. Alrededor del 57% de la muestra tenía niños. La edad promedio fue 37 años y el rango de edades de los participantes oscilaba entre 24 y 58. De los encuestados, el 44% eran universitarios graduados, el 24% tenía grados avanzados (maestría o doctorados), el 19% eran gerentes de mediano y alto nivel, y sólo el 29% de la muestra no eran caucásicos.

Hallazgos Clave

En términos de estabilidad, un análisis de la información acumulada durante los talleres de Novations Group, Inc, sobre todas las personas que habían realizado la encuesta de orientación de carrera de Derr entre 1990 y 2005, reveló lo siguiente acerca del ranking de preferencias de orientaciones de carrera: (de lo más deseado a lo menos deseado) balance, seguridad, desafío y libertad y progreso. Estos mismos rankings se mantienen en la reciente encuesta, excepto que libertad y progreso no son estadísticamente diferentes, indicando menor preferencia por progreso y más por libertad.

Varios hallazgos en la reciente encuesta apoyó antiguos supuestos, y si bien son importantes, no fueron sorprendentes. Las personas con niños resultaron con más tendencia al balance que aquellas personas sin niños. En general, las mujeres tendieron a ser más balanceadas y orientadas a la seguridad que los hombres. Las personas con mayor permanencia en la empresa (más de 5 años) resultaron más orientadas a la seguridad que aquellos con menor permanencia. Y los norteamericanos fueron más orientados al balance que aquellos fuera del país. Sin embargo esto último se debe a la pequeña muestra tomada (solo 12% de la muestra no era norteamericano).

Tres conclusiones nos parecen tener importantes implicaciones en Recursos Humanos para gestionar la fuerza de trabajo multi-generacional. Un mayor compromiso por parte de los empleados puede ser logrado haciendo frente a orientaciones de carrera individuales, como productos de profesionales que acaban de entrar en la fuerza de trabajo, tienen títulos avanzados o se encuentran en el final de la carrera.

Los jóvenes talentosos profesionales (menores de 33 años de edad) tienden a estar orientados al progreso. Este descubrimiento es consistente con las investigaciones sobre la “generación Y”, cuyo nombre refleja la actitud de jóvenes profesionales que quieren “subir escalones” rápidamente. A pesar que intentan verse como high-potentials (alto-potencial) a una temprana edad y se inclinan hacia una orientación profesional más dominante a mitad de la carrera, las organizaciones necesitan pensar sobre modos creativos y costos efectivos para sostener la mentalidad de este grupo orientado al progreso, hasta el momento en que logren suficiente experiencia laboral y una orientación profesional más madura y permanente.

Quiénes forman la Generación Y? Qué esperan ellos de las empresas en base a oportunidades de progreso? Nacidos entre 1977 y 1997, la Generación Y representa 81 millones de miembros, de los cuales 29 millones tienen empleo. Mientras ellos se convierten en la fuerza motriz, los líderes organizacionales necesitarán desarrollar comportamientos de liderazgo flexibles y variados, si la intención es atraerlos y retenerlos. Ofrecer altos salarios y altos puestos jerárquicos no siempre es práctico o factible; por lo cual dichos líderes deberán reformar programas para sustentar la orientación al progreso de la Generación Y.

De acuerdo con Meredith, Schewe & Hiam (2002), “para desarrollar un ambiente de trabajo más efectivo, los gerentes deben aprender a identificar, conocer los perfiles y aprovechar los sentimientos latentes y valores que fueron formados cuando sus empleados alcanzaron la mayoría de edad.”

Qué son estos sentimientos latentes y qué pueden hacer las organizaciones para cambiar la mentalidad de “¿qué hay para mí?” hacia “¿cómo me preparo ahora?” con el fin de estar listos para futuras oportunidades de ascenso? ¿Cómo dan forma a una orientación de ascenso las organizaciones, si bien no ofrecen las típicas oportunidades de ascenso? La respuesta puede ser simple. Redefinir su significado para avanzar mediante la demostración de la relación entre las siguientes 4 competencias y oportunidades de progreso o crecimiento:

DESARROLLO DE LIDERAZGO: Los miembros de la Generación Y quieren convertirse en líderes que poseen la capacidad demostrada de poder llevar a la organización en la dirección correcta. Trabajar en la construcción de una competencia de liderazgo futura, proporcionando tareas laborales visibles, importantes y complejas; aunque no necesariamente más responsables.

HABILIDADES INTERPERSONALES: Los miembros de la Generación Y quieren convertirse en líderes que trabajan bien con otros. En la era tecnológica de internet, mensajes de texto, web 2.0 y redes sociales, la Generación Y suele olvidar el elemento necesario de trabajar cara a cara con colegas y clientes. Se les debe enseñar a comunicarse con la gente pero no únicamente a través de la tecnología.

DIRIGIR A OTROS: Los miembros de la Generación Y quieren convertirse en líderes con la capacidad de crear un ambiente de trabajo positivo para los demás. Se les deben enseñar habilidades como facilitar, colaborar, trabajo en equipo y trabajo a través de otros.

COMUNICACIÓN EFECTIVA: Los miembros de la Generación Y quieren convertirse en líderes que puedan proyectar credibilidad y confianza. Se les debe enseñar que ganar esa confianza y credibilidad lleva tiempo. Durante ese tiempo, ellos deberían enfocarse en la escucha activa, en presentar y articular sus pensamientos de manera convincente y escribir de forma efectiva.

También podemos ver que “subir escalones” (orientación al progreso) puede no ser el único motivador para obtener una educación superior. Al contrario de la creencia de muchos profesionales de Recursos Humanos, descubrimos que los profesionales de grado avanzados (incluyendo MBAs) se encontraban más orientados al desafío que al progreso. Por lo tanto, trabajar en asignaciones desafiantes e intelectualmente estimulantes, pueden llegar a ser tan gratificantes como los ascensos. Los encuestados con esta orientación de carrera fueron en su mayoría hombres (73%) y los rangos de edades entre 24 y 58. El 57% de ellos tienen niños, y el 70% había estado en su puesto actual por 3 años o menos.

Estos profesionales de grado avanzados están impulsados por proyectos que consideran desafiantes e interesantes, aún cuando en sus épocas escolares estaban motivados para pensar “más allá”, desafiar el status quo y desarrollar soluciones reales para problemas complejos. Esto no significa que el ascenso no sea un factor importante; estos individuos reconocen que progreso va de la mano con desarrollo, aprender nuevas habilidades y tener nuevas experiencias, pero a la vez esperan un flujo constante de oportunidades a corto plazo.

Que pueden hacer las organizaciones para desarrollar profesionales de grados avanzados, orientados al desafío? En nuestra experiencia, brindar un trabajo desafiante

especialmente aquellos que les brindarán mejores oportunidades para sus carreras, es imprescindible para mantenerlos comprometidos con un alto rendimiento. La superación de la carrera sucede cuando los individuos utilizan sus talentos y pasiones para cumplir las necesidades de la organización. Los talentos incluyen las cosas en las cuales los individuos son buenos y las pasiones representan las cosas que les interesa o los motiva. Las necesidades de las organizaciones son impulsadas por sus estrategias y objetivos. Ejemplos de acciones específicas que los individuos pueden realizar para continuar desafiándose a si mismos:

Dibujan charts donde incluyen sus actividades laborales e identifican como su trabajo se alinea con iniciativas claves organizacionales.

Desarrollan una filosofía de mejora continua-siempre trabajando bajo el supuesto de que hay una mejor manera.

Encuentran medidas que reflejen la efectividad de sus procedimientos y procesos y las monitorean.

Las organizaciones pueden retener profesionales orientados al desafío de la siguiente manera:

Alentandolos a ofrecerse para proyectos y tareas interesantes.

Solicitandoles que compartan con sus jefes y equipos qué tipo de trabajo es estimulante e interesante y qué es deseable.

Aconsejandoles que sean pacientes y estén dispuestos a realizar trabajo necesario y “aburrido”, a cambio de algunas tareas desafiantes.

Finalmente, aquellas personas cercanas a los 45 años de edad reconocen que su carrera se encuentra en las últimas etapas y la mayoría ha desarrollado una orientación de carrera a medida para reflejarlo.

No es sorprendente que aquellos a mediados y finales de su carrera estén más orientados a la seguridad. Como ha sido señalado por muchas fuentes, a los trabajadores de mayor edad les puede resultar más difícil competir con trabajadores jóvenes en el mercado laboral por muchas razones, incluyendo prejuicios en las entrevistas y procesos de reclutamiento (Revista Society for human resource Management, pág. 14, Marzo 2008), cambios en la tecnología, entre otros.

La persona en mediados y finales de su carrera son menos propensos a cambiar de trabajo regularmente y están más interesados en construir beneficios asociados con la estabilidad y larga permanencia (vacaciones, obra social, planes de retiro y otros beneficios que los ayudarán al momento de jubilarse.

Sin embargo, la importancia de la libertad en esta etapa de la carrera puede ser pasada por alto. Una persona en la mitad de su carrera ha pagado su derecho de piso - usualmente habiendo cumplido tareas y asignaciones no muy atractivas con el paso de los años, largas jornadas laborales y construido importantes relaciones. Como resultado de su fidelidad y experiencia, la credibilidad y confianza generalmente son altas. Permitiendo libertad en el modo en que el trabajo es llevado a cabo puede ser muy motivante. Una vez que el objetivo de tarea/proyecto es aclarado, y luego de tener la capacidad para enmarcar el trabajo de una manera diferente y creativa que aplica la experiencia que un empedado ha ganado durante más de 20 años, podría atraer en gran medida a aquellos con orientación a la libertad. En otras palabras, darles más autonomía. La gente a este punto de sus carreras también están comenzando a pensar sobre su legado - ¿Qué dejarán atrás? ¿Cómo serán recordados? La libertad para formar ese legado es una herramienta extremadamente poderosa.

Implicaciones

Entonces, que deberían rescatar los profesionales de RRHH sobre la investigación y éste artículo? Nuestra investigación nos indica que hay existen diferencias entre los factores motivacionales.

La mayoría de los sistemas de Recursos Humanos son impulsados hacia la igualdad y consistencia. Mientras que hay buenas razones para este enfoque, los profesionales de RRHH y gerentes aun necesitan considerar las capacidades únicas y los intereses de cada persona. Nosotros ofrecemos las siguientes sugerencias:

1. Reconocer que los impulsos de carrera de las personas serán diferentes y puede cambiar con el tiempo - debemos ser precavidos al asumir que quieren y que no. Hay que estar listos para incluir distintos enfoques basados en las diferencias individuales.
2. Reconocer que el éxito en la carrera va a ser definido por el individuo, no necesariamente por el camino de la carrera establecido por la organización.
3. Enfocarse en la contribución, no en la tenencia. Considerar cómo maximizar la contribución de cada persona mientras el o ella está empleado a la organización. Estar dispuestos a ser creativos en términos de asignación de roles y oportunidades. Reconocer que aunque el dinero siempre ocupada una parte importante en la ecuación del empleo, no es necesariamente el principal impulsor.
4. Preguntarse a uno mismo: ¿sabemos realmente que motiva a cada persona? ¿Qué tan a menudo llevamos a cabo un rico diálogo de desarrollo (y quien lidera esta discusión)? ¿El diálogo continua y es regular (sucede más de una vez al año)?
5. Ayudar a la Generación Y a ganar experiencia y construir credibilidad rápidamente y ayudarlos a comprender como esta experiencia los ayudará a recibir mejores oportunidades de liderazgo en el futuro.
6. Brindar tareas desafiantes para aquellos con mayor educación. No asumir que los MBAs están interesados únicamente en los ascensos.

7. “Dejar ir” a aquellos en mediados o finales de sus carreras al brindarles el espacio y flexibilidad para que realicen sus tareas a su manera.

La diversidad en el lugar de trabajo es más grande hoy de lo que ha sido siempre, y no se debe únicamente a razas y géneros. Se trata sobre las múltiples generaciones, perspectivas globales y diversas orientaciones de carreras. Al final de día, nuestros empleados más talentosos buscarán lo que realmente los impulsa. Ya que el éxito de la carrera está definido por el individuo, debemos incrementar nuestra flexibilidad al capitalizar los motivadores internos de la carrera que cada persona trae consigo al lugar de trabajo. Las personas talentosas siempre encontrarán el modo de ejercitar su pasión al mismo tiempo que satisfacen las necesidades del negocio. Depende de nosotros asegurarnos que estas necesidades se mantengan alineadas.

Notas

Derr, C.B. (198). *Managing the New Careerists: The Diverse Career Success Orientations of Today's Workers*. San Francisco: Josey-Bass

Driver, M.J. (1982). *Career Concepts: A New Approach to Career Research*. In r. Katz (Ed.). *Career Issues In Human Resource Management* (pp.23-32) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.

hall, D.T. (2002). *Protean Careers In and Out of Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

hall, D.T. (2004). *The Protean Career: A Quarter-Century Journey*. *Journal of Vocational Behavior*. 65 (1), 1-13.

Schein, E.h. (1977). *Career Anchors and Career Paths*. In J.VanMaanen(Ed.). *Organizational Careers: Some New Perspectives*(pp.49-64). New York: Wiley.

Schein, E.h. (1978). *Career Dynamic* Reading, Mass: Addison-Wesley.

Schein, E.h. (2006). *Career Anchors: Participants Workbook*. San Francisco: Pfeiffer.

VanMaanen, J.(Ed.).(1977). *Organizational Careers: Some New Perspectives*. New York: Wiley.

Acerca de Novations Group

Novations Group, Inc. es una firma de servicio completo de desarrollo de talento. Nos asociamos a nuestros clientes para mejorar su desempeño organizacional, al crear ambientes de aprendizaje continuo y desarrollo para sus empleados.

Durante más de 25 años, nuestros profesionales han desarrollado enfoques pasados en investigaciones para mejorar el desempeño organizacional.

Con sede central en Boston, MA, Novations se ha asociado exitosamente para implementar soluciones con más de 600 clientes de un amplio espectro de industrias, y ha capacitado a más de 100.000 empleados.

Para conocer más sobre nuestros servicios, visite nuestro website www.globalnovations.com.