

Desarrollo de Carreras Horizontales

Tradicionalmente, el desarrollo de carrera ha estado directamente asociado al ascenso jerárquico. Sin embargo, es cada vez más fuerte la demanda de encontrar nuevas vías de desarrollo, transfiriendo mayor protagonismo a las personas, sea cual fuere la estructura organizacional. Cuando la organización provee un marco definido acerca de sus propósitos de negocio, valores que orienten sobre los comportamientos requeridos y prácticas de desarrollo inclusivas, la mayoría de las personas pueden tomar mayor responsabilidad en gestionar sus propias carreras. En este artículo, compartiremos un modelo sustentado en investigaciones, que propone el desarrollo profesional horizontal, relativamente independiente de la jerarquía.

La mayoría de las compañías grandes se encuentran en proceso de responder a las nuevas demandas externas, incrementando la eficiencia estructural (*downsizing*) y suprimiendo niveles jerárquicos (achatándose). Este movimiento no responde únicamente a reducir costos, sino a la búsqueda de mayor contribución del personal individual y colectivamente.

Un hecho frecuentemente repetido ante estos cambios estructurales, es que se ha pasado, de una férrea administración centralizada de las carreras profesionales, a transferir la responsabilidad por gestionarlas a los propios empleados. En este movimiento, no todas las organizaciones han desarrollado las prácticas necesarias para apoyar el éxito en la transición hacia carreras horizontales, adecuadas a estructuras planas. Esto genera frecuentemente, un cierto grado de confusión sobre el desarrollo de carrera, en ocasiones agravado, por la reducida preocupación de los jefes en atender al desarrollo de sus reportes. Veamos a continuación, algunas circunstancias concurrentes:

- Persistencia en considerar el desarrollo de los empleados enfocado en la próxima promoción, cuando para la mayoría de las personas, las promociones frecuentes ya no son posibles.
- Las personas constituyen clave de ventaja competitiva. A medida que las estructuras se han reducido, el valor neto de cada empleado con que se cuenta, se ha incrementado. La demanda actual de resultados, se apoya en el compromiso, educación, experiencia y comportamientos de los profesionales. A medida que el entorno de negocios cambia, actualizar las herramientas con frecuencia significa actualizar las capacidades de las personas de la organización, más que realizar cambios en la planta. El desarrollo permanente es una necesidad competitiva.
- El incremento en la competencia por empleados capaces y calificados, significa que las mejores personas frecuentemente eligen a sus empleadores en base a las oportunidades de crecimiento percibidas. En una era en donde las

promociones son contadas, muchos de los expertos técnicos buscan oportunidades de aprendizaje de avanzada, incremento en su autonomía o estilos de vida equilibrados, como sustitutos aceptables (e incluso preferibles).

A pesar de estos evidentes cambios, la mayoría de los sistemas de desarrollo de carrera continúan basados en suposiciones de carrera piramidal, que fueron desarrolladas a principios de la era industrial.

LOS MEJORES MOMENTOS DE CARRERA: CUANDO EL DESARROLLO OCURRE

Los empleados, como las compañías para las que trabajan, mantienen el mutuo interés por el crecimiento a largo plazo. Las oportunidades de desarrollo (frecuentemente enmarcadas en términos de una mayor posibilidad de emplearse), son ofrecidas como un reemplazo moderno del empleo de largo plazo. Los empleados capaces, saben que la clave para el éxito a largo plazo actualmente está basada mucho más en mantener habilidades altamente desarrolladas, que en demostrar lealtad a la compañía.

Las investigaciones acerca de lo que hace que la vida laboral sea satisfactoria, indican que los mejores momentos a nivel personal en la carrera de una persona, usualmente coinciden con los períodos más productivos en términos de satisfacer las metas de la organización. Una de las características de “los mejores momentos de carrera”, son los retos y oportunidades de aprendizaje. Enfrentarse al desafío del desarrollo, motiva a los empleados a generar habilidades mejoradas o incrementadas

y satisfacción. A su vez, un aumento en las capacidades incrementa la habilidad de la organización para ejecutar. Este concepto se ilustra en la Figura 1.

Figura 1



LOS MEJORES MOMENTOS DE CARRERA

“Los Mejores Momentos de Carrera” suceden prácticamente siempre que las personas están haciendo algo que les apasiona, que hacen uso de sus talentos y con impacto en necesidades estratégicas del negocio. El hecho que el desarrollo ocurre cuando los intereses individuales y los corporativos se alinean, tiene varias implicaciones importantes.

- Destaca la importancia de la responsabilidad individual por el desarrollo de carrera. Los talentos (capacidades para hacer) y la pasión (entusiasmo por hacerlo) varían de persona a persona y sólo cada uno sabe de la particular interrelación que conforman. Encontrar asignaciones

de trabajo que permitan poner en acción esta interrelación, impactarán en contribuciones de valor para la organización, sin que implique el propósito de escalar en la pirámide.

- Los mejores planes de desarrollo no se centran en los próximos puestos o cursos de entrenamiento sugeridos. Casi siempre el desarrollo ocurre como resultado de asumir un trabajo desafiante. Ese tipo de trabajo puede encontrarse en la mayoría de las asignaciones de roles profesionales y rara vez requiere de un cambio de puesto.
- La organización debe ser clara acerca de las contribuciones y comportamientos que necesita de los empleados y proveer entrenamiento, para la maduración en la carrera profesional, como proceso diferenciado a los tradicionales para escalar en la pirámide
- El desarrollo de carrera horizontal, requiere más conciencia de sí mismo e interdependencia que la administración de carrera dirigida a nivel corporativo. Desde esta dimensión, las personas deben tomar iniciativa y responsabilidad con el propósito de estar en “lo mejor de la carrera” y contribuir más de lo que lo hacían en el pasado. Este es un dilema, o se procura estar en lo mejor de la carrera desde el rol que se ocupe, o se pierde empleabilidad.

IDENTIFICANDO INTERESES INDIVIDUALES

Para identificar las necesidades de una persona, se puede considerar lo siguiente:

1. ¿Cómo puedo contribuir?

La mayoría de los profesionales trabajan por algo más que una compensación. Desean contribuir con algo significativo a un propósito que valga la pena. Identificar prioridades individuales es un proceso complejo, que varía de persona a persona.

Una herramienta para identificar cómo las personas pueden contribuir, es el concepto de particularidad o distintivo personal. Al planear su desarrollo, las personas no pueden ignorar ciertas realidades organizacionales: cambio constante, incremento en las demandas y lealtad reducida. Estas realidades pueden ser administradas de manera más efectiva, si son articuladas en relación a la persona en particular; lo que le gusta hacer y lo que hace bien. Aquellos que realizan las contribuciones más significativas a través del tiempo, son quienes saben cómo sus cualidades únicas agregan valor a la organización. El concepto de diferencial, puede ser dividido en dos partes fundamentales:

$$\begin{array}{c} \text{Intereses/Pasiones} \\ + \\ \text{Talentos/Habilidades} \\ = \\ \text{Diferencial} \end{array}$$

Para incrementar la contribución propia, es clave entender el propio diferencial. Algunas personas realizan elecciones de carrera únicamente con base en sus aptitudes y más tarde, se dan cuenta que sus habilidades o disposiciones para contribuir en el largo plazo, están limitadas si carecen de entusiasmo respecto a sus trabajos. Hacer algo que para uno es importante, impacta directamente en la motivación, lo que aumenta la satisfacción que se deriva del trabajo. Al mismo tiempo, toda la pasión del mundo usualmente no puede

compensar la carencia de habilidad. La relación entre talento y pasión lleva a un alto desempeño. Las personas que entienden su diferencial y encuentran maneras de aplicarlo en las organizaciones en las que trabajan, construyen valor de largo plazo para ellos mismos y para la compañía, cualquiera sea el rol que ocupen.

2. ¿Cuáles son los valores y prioridades cuando se trata de trabajo y carrera?

Generalmente, la mayoría de empleados han estado dirigiendo sus miradas a compensaciones, beneficios y status, atributos asociados con las carreras verticales. Últimamente, ha emergido un rango mucho más amplio de motivadores de carrera. C. Brooklyn Derr identificó cinco definiciones principales de motivadores de carrera.

1. **Avance.** Esta es la definición tradicional de éxito de carrera para la mayoría. Personas que están buscando convertirse en vicepresidentes, presidentes, directores ejecutivos y gerentes generales. Lo que quieren es moverse hacia arriba. El éxito significa más dinero, más poder y promociones sostenidas hacia la cima.

2. **Seguridad.** Estas personas constituyen un segmento significativo de la fuerza de trabajo poco apreciado y muy poco reconocido, tienen un fuerte vínculo con la compañía. A cambio de trabajo fuerte y lealtad inquebrantable, ellos obtienen empleo vitalicio, respeto, avance sostenido y eventualmente un cargo de alto nivel en donde sus talentos son utilizados y apreciados

3. **Independencia.** Estas personas desean autonomía personal y

“espacio” a cualquier costo. A ellos no les importa ser sometidos a fechas de cumplimiento, presupuestos o estándares, pero quieren resolver el problema a su manera.

4. **Desafío.** Estas personas se desarrollan con el entusiasmo, el reto, la naturaleza técnica y el contenido del trabajo. Ellos trabajan para cualquiera que ofrezca oportunidades excitantes; el dinero es secundario.

5. **Equilibrio.** Estas personas asignan similar atención y tiempo a sus carreras, relaciones y autodesarrollo. Trabajan sin descansar en casos de emergencia, pero no viven sus vidas al estilo de emergencia. No viven para el trabajo, sino que el trabajo es parte de sus vidas.

Si los valores de carrera y las necesidades organizacionales no se conjugan, lo que se obtiene como resultado es frustración y bajo desempeño.

Cuando las personas utilizan el entendimiento de esos valores, para tomar decisiones acerca de su futuro, están tomando responsabilidad por su propio desarrollo.

IDENTIFICANDO LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACION

Si bien a los empleados se les dice que crezcan en sus cargos actuales y que eviten enfocarse en el siguiente puesto, la mayoría de las personas no logran conceptualizar o discutir el desarrollo fuera del marco de una promoción.

Una alternativa efectiva para motivar el desarrollo hacia carreras horizontales,

sin enfocarse en las promociones, es el Modelo de las Cuatro Etapas desarrollado por Gene Dalton and Paul Thompson, largamente implementado por NOVATIONS. En el marco de sus roles académicos y de investigación de negocios, en la Universidad de Harvard, se les asignó ocuparse del dilema planteado por la gerencia de una firma grande de electrónicos. Sus datos (basados en el seguimiento a través del tiempo de las evaluaciones de desempeño de ingenieros), dejaba claro que las expectativas del desempeño individual cambian a medida que la gente se mueve a lo largo de sus carreras. Mientras algunos ingenieros continuaban siendo calificados con alto desempeño a lo largo de sus carreras, la mayoría recibía progresivamente calificaciones más bajas, aún cuando el trabajo era el mismo en términos absolutos. A medida

que Dalton y Thompson reunían datos acerca de lo que hace la diferencia entre quienes tienen desempeño alto y promedio, los investigadores identificaron cuatro etapas de desarrollo.

La progresión identificada por Dalton y Thompson fue independiente de la posición en el organigrama y hace aportes significativos para comprender el mecanismo de carreras horizontales. Comprueban que lograr un alto desempeño en las etapas superiores depende de la maestría obtenida en las etapas tempranas. El Modelo de las Cuatro Etapas, producto de esta investigación, provee guía para entender las expectativas de largo plazo que tienen las organizaciones acerca de sus empleados. Los comportamientos clave para cada una de las etapas están resumidos en la Figura 2.

Figura 2

Etapas 1: Contribuyendo de manera dependiente	Etapas 2: Contribuyendo de manera independiente	Etapas 3: Contribuyendo a través de otros	Etapas 4: Contribuyendo de manera estratégica
<ul style="list-style-type: none"> • Acepta supervisión con gusto. • Demuestra éxito tomando parte de un proyecto o tarea importante. • Domina tareas básicas y de rutina. • Se desempeña bien bajo presión de tiempo y presupuesto. • Aprende cómo es que “hacemos” las cosas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asume responsabilidad por proyectos definidos. • Se apoya menos en la supervisión. Trabaja de manera independiente y produce resultados significativos. • Aumenta su habilidad y pericia técnicas. • Desarrolla credibilidad y reputación. • Establece una red interna de relaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementa el conocimiento técnico. • Desarrolla amplia perspectiva del negocio. • Estimula a otros a través de ideas y conocimiento. • Se involucra desarrollando a otras personas. • Representa a la organización ante clientes y grupos externos. • Amplia su red de contactos interna y externa 	<ul style="list-style-type: none"> • Provee dirección a la organización • Define y conduce oportunidades y necesidades críticas del negocio. • Ejerce el poder de manera responsable. • Obtiene y asigna recursos esenciales. • Patrocina a personas con potencial hacia roles de liderazgo. • Representa a la organización en temas críticos y estratégicos.

En la Etapa 1, las personas aceptan supervisión mientras desarrollan

capacidad, aprenden las rutinas organizacionales y técnicas básicas. Se

puede permanecer en esta etapa entre 3 y 6 meses, aquellos que continúan dependiendo de otros para hacer sus tareas por más tiempo, son percibidos como personas que contribuyen menos que sus pares, con comportamientos de Etapa 2, desarrollándose ya como especialistas más independientes. De la misma forma, los ya reconocidos como expertos independientes que no incorporen en los próximos dos años, comportamientos para ampliar sus redes de contacto, generar climas de confianza y desarrollar a otros, serán percibidos gradualmente como menos valiosos que sus colegas que han logrado incorporar comportamientos de la Etapa 3, quienes ya contribuyen a través de otros. Aquellos que son capaces de desarrollar comportamientos de la Etapa 4, como tener mayor visión de negocio y credibilidad para influenciar sobre los procesos y dirección de la organización, son percibidos como los más valiosos por los líderes de la organización.

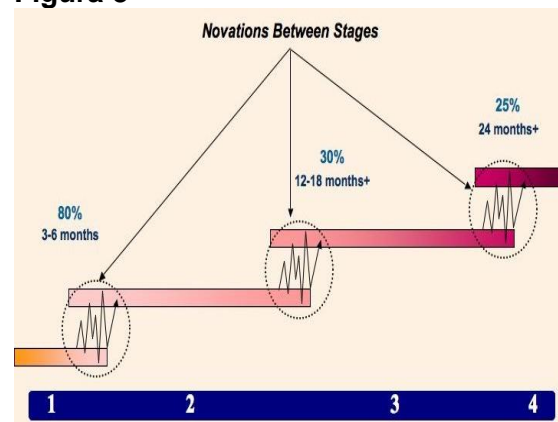
Mientras que los cambios en los roles sugeridos por el Modelo de las Cuatro Etapas, parecen obvios sobre la base de la progresión tradicional de una carrera, que va de lo técnico a lo gerencial, Dalton y Thompson encontraron evidencia que indica que la contribución, como ha sido descrita por etapas, es relativamente independiente de la jerarquía organizacional y habilita la metodología necesaria para sustentar carreras horizontales.

Por ejemplo, las características de la Etapa 3 (desarrollando a otros, ampliando la perspectiva, entendiendo del negocio, utilizando las redes de relaciones para lograr que las cosas se hagan), suena como una descripción de cargo para supervisores o gerentes. Sin embargo, muchas personas reportaron experiencias con supervisores que tenían autoridad gerencial formal, pero pocas habilidades de la Etapa 3. Por otra parte, una de las sorpresas de la

investigación fue que la mayoría de las personas que desempeñaban funciones de la Etapa 3, no estaban en roles formales de gerencia. En investigaciones recientes realizadas por Novations (algunas de ellas pueden obtenerse en www.ccn.com.ar), se ha verificado que por cada gerente con comportamientos de Etapa 3, se encontraron hasta tres personas, en cargos no gerenciales, desempeñando comportamientos de liderazgo similares. También en la Etapa 4 se encontraron personas, que influían en la dirección de la compañía, desde posiciones técnicas, más que desde oficinas ejecutivas

Este Modelo, describe comportamientos que han existido en grandes compañías por décadas. Sin embargo, entender el Modelo de las Cuatro Etapas se ha convertido en algo extremadamente importante, a medida que el tamaño y la forma de las organizaciones han cambiado. Moverse de una etapa a otra incrementa la habilidad de la persona para contribuir. Cambiar de etapa, puede suceder sin necesidad de cambiar de cargo. Ver Figura 3

Figura 3



El Modelo de las Cuatro Etapas favorece un lenguaje común para discutir el desarrollo, especialmente cuando las promociones son poco frecuentes.

REALIZANDO UN CHEQUEO DE LA REALIDAD

Mientras que actualmente, la mayoría de las organizaciones enfatizan la importancia de la iniciativa individual en el desarrollo de carrera, deben atender a que ninguna carrera existe en el vacío. La cara de la organización para cada profesional talentoso y apasionado, es su jefe. Si un jefe no ha madurado en su carrera lo suficiente como para implementar comportamientos de Etapa 3, es poco probable que ayude a los profesionales con comportamientos de Etapa 1 o Etapa 2 a moverse hacia la etapa siguiente. Ya no se trata de dar feedback hacia abajo, en una sola dirección, pues esto reforzaría la forma de pensar jerárquica, chocando con la propuesta de desarrollo de carreras horizontales que se están intentando crear. Además, a medida que se eliminan niveles, los espacios de control de la gerencia se amplían y la calidad de feedback hacia abajo se ve amenazada.

CONCLUSION

El desarrollo de carreras horizontales es una necesidad generada hace ya años, posiblemente desde el mismo momento en que los procesos de reingeniería o reestructuración se hicieron presentes.

El paradigma de las carreras verticales, asociadas a promociones jerárquicas, se encuentra en un proceso de transición que va dando lugar al surgimiento de las carreras horizontales, especialmente en estructuras organizacionales planas.

Las carreras horizontales permiten que los profesionales se mantengan motivados y desafiados en sus talentos, realizando contribuciones de alto valor a la organización.

Las propuestas de carreras horizontales son inclusivas, pues permiten el acceso a programas de desarrollo de mayor número de profesionales, por no ser dependientes de la cantidad de cargos gerenciales disponibles.

Bibliografía

Derr, C. Brooklyn. Managing the New Careerists. Jossey-Bass, 1986.

Dalton, Gene W. and Paul H. Thompson. Novations: Strategies for Career Management. Scott, Foresman and Company, 1986.

Unpublished research, Novations, Provo, Utah, 1998.

