



Ascender no es el único camino

Replantear la movilidad profesional

(Up Is Not the Only Way)

Beverly Kaye, Lindy Williams y Lynn Cowart | Berrett-Koehler © 2017

Hoy, los empleados desean trabajos significativos y un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal. Beverly Kaye, Lindy Williams y Lynn Cowart –consultoras que han experimentado las seis posibles trayectorias profesionales aquí descritas– ofrecen un manual sobre las maneras en las que su carrera puede crecer. Las autoras exploran las estrategias de enriquecimiento, cambio de exploración, cambio lateral, realineamiento y reubicación, así como el ascenso vertical. Su consejo es un buen tema para iniciar una conversación para directivos que quieran conservar a los mejores talentos, y para los empleados que deseen desarrollarse profesionalmente. El diseño de esta obra en color azul, con tipografías grandes, es caprichoso, pero distrae. *getAbstract* recomienda esta reveladora guía a directores, empleados y profesionales de recursos humanos.

Ideas fundamentales

- La movilidad profesional es diferente en la actualidad, debido a que existen más opciones que simplemente subir el consabido escalafón.
- Piense en la movilidad profesional como un caleidoscopio, que da vueltas y cambia, el cual es distinto a un telescopio, que permite una vista lineal en una sola dirección.
- Las estrategias de enriquecimiento, de cambio de exploración, de cambio lateral, de realineamiento y de reubicación son seis posibles alternativas profesionales.
- Las experiencias de enriquecimiento le permiten aprender nuevas habilidades o sumar a su puesto actual nuevas responsabilidades.
- Las experiencias de exploración son trabajos de corta duración que le permiten intentar algo nuevo.
- Quizá “terminar” sea la nueva opción a “ascender”. Los movimientos laterales amplían su red y pueden dar lugar a un movimiento vertical.
- Mediante un realineamiento retrocederá voluntariamente para enfocarse otra vez.

- Un movimiento vertical es por lo general una promoción o algún otro paso ascendente.
- La reubicación implica decidir si abandona su organización para buscar prados que puedan resultar ser más verdes.
- Vaya más allá del escalafón y tome las decisiones profesionales que sean adecuadas para usted.

Resumen

Más de una dirección

Todos desean y esperan movilidad profesional. Los empleados quieren asumir el control de su carrera. Evalúe su desarrollo profesional para definir lo que más le importe. Haga un balance de sus habilidades, intereses, valores y objetivos. Pídale su opinión a personas de su confianza. Consiga ayuda de directivos, de asesores y de mentores.

El caleidoscopio vocacional

Un caleidoscopio ofrece vistas y patrones cambiantes. Así como el giro de un caleidoscopio cambia la dinámica, un cambio en su carrera puede abrir un nuevo mundo de posibilidades. Como un caleidoscopio, una carrera satisfactoria tiene tres espejos principales o componentes: las habilidades, los intereses y los valores. Los tres importan. Cambiar a una vista caleidoscópica implica abandonar un camino unidireccional y lineal, para moverse en diferentes direcciones. A medida que gira el caleidoscopio, pueden surgir nuevos patrones que no eran visibles previamente.

“Cuando las personas aprenden y crecen y comprenden su potencial, todos ganan. El crecimiento es una necesidad humana básica”.

Lo mismo sucede cuando otros giran el visor por usted, como cuando, por ejemplo, su compañía divide un área en dos áreas nuevas. Podría quedarse en su vieja área y ascender, o moverse lateralmente a la nueva unidad y, con el tiempo, ascender ahí. O podría estar en ambas, sirviendo como enlace. El dinero es importante, pero la gente también desea encontrar un equilibrio entre lo monetario y sus propósitos. Para algunas personas, encontrar valor y un propósito en el trabajo importan más que sus salarios. Considere los seis tipos de movimientos profesionales potenciales:

1. Enriquecimiento

Para alcanzar un enriquecimiento laboral, ajuste su actual trabajo para hacerlo más interesante y que valga la pena. Adquiera nuevas responsabilidades o intercambie tareas con sus compañeros de trabajo a medida que aprende y crece donde ya se encuentra. Debe ser capaz de crecer en su actual trabajo. Cambie la conversación para que el enriquecimiento pase a ser una trayectoria profesional viable. Aunque la mayoría de las profesiones exigen realizar una educación continua obligatoria

para conservar la licencia para ejercer o la certificación, el enriquecimiento voluntario le permitirá recuperar lo que en un inicio le atraía de su carrera.

Algunas oportunidades de crecimiento podrían no estar disponibles dentro de su organización. Cuando este sea el caso, sea abierto y honesto al respecto”.

Busque oportunidades de enriquecimiento haciéndose preguntas. ¿Qué cambios pequeños puede efectuar en sus actuales tareas y procedimientos? ¿Cómo puede aprender más? ¿Podría realizar sus labores desde su casa o trabajar desde un lugar diferente? ¿Su organización acepta los horarios flexibles? ¿Cómo puede lograr un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal? ¿Puede delegar algunas tareas? ¿Con quién trabaja bien o con quién no tanto? Incluso una pregunta puede cambiarlo todo. La autora y consultora Beverly Kaye se reunió con los directivos de una organización financiera. Querían saber qué podían preguntarle a un empleado con el fin de empezar una conversación sobre desarrollo profesional. Kaye sugirió que los directivos le preguntaran a los empleados: “¿Qué talento tiene del cual yo no esté al tanto y que a usted le encantaría usar más?”.

2. Cambio de exploración

Algunas experiencias laborales son situaciones parecidas a una prueba previa a una compra; por ejemplo, las pasantías u otros trabajos de corta duración. Muchos empleados dan saltos laborales enormes sin la suficiente información. Explorar primero las oportunidades le ayudará a reducir el estrés y decidir si lo que quiere es una oportunidad. Las opciones de exploración son como un elástico hecho a la medida para ajustarse en función de sus habilidades e intereses. Las oportunidades pueden ser pequeñas, medianas o grandes. Para explorar las opciones pequeñas pero significativas no se requiere mucho tiempo ni una gran inversión. Reúna información entrevistándose con expertos en la materia; examinando las descripciones de las funciones y de los puestos de trabajo, y leyendo sitios de internet internos, blogs y boletines informativos.

“Debemos cambiar la conversación. Debemos entender el trabajo actual como un terreno fértil para el desarrollo profesional”.

Las experiencias de exploración medianas pueden abarcar el aprendizaje por observación en el contexto laboral, las observaciones específicas, reuniones interdisciplinarias, reuniones corporativas y seminarios web, entre otros. Los directivos que quieran apoyar las experiencias de exploración de nivel medio para sus empleados pueden hacer contactos con otros departamentos y buscar cobertura para sus subordinados. Las experiencias de exploración grandes y audaces pueden abarcar rotaciones de puestos, capacitación interdisciplinaria, licencias sabáticas, trabajos especiales, cobertura por vacaciones o faltas, y cosas por el estilo.

3. Cambio lateral

En este contexto, su salario, su título y su posición siguen siendo los mismos; pero, si se cambia a otro puesto o departamento, logrará un punto de vista diferente. Años atrás, los jefes y los empleados consideraban a los movimientos laterales como una señal de la imposibilidad de ascender. Actualmente, los directivos desean empleados flexibles y capacitados de manera interdisciplinaria. Un movimiento lateral puede prepararlo para una mejor posición en el futuro.

“Los directivos, asesores y mentores ofrecen ayuda a través de conversaciones; compartiendo historias; escuchando a las personas describir sus intereses, habilidades y valores; reaccionando a los planes, [y] ofreciendo comentarios y contactos”.

Algunas personas se resisten porque los nuevos trabajos pueden ser muy similares a sus actuales funciones; porque no quieren comenzar de nuevo; porque están cómodos en sus puestos actuales, o porque no perciben el movimiento como una oportunidad para crecer o para ganar salarios más altos. Si se trata del primer reparo, no será necesaria mucha capacitación. Un movimiento lateral demuestra que usted en verdad sabe trabajar en equipo. Esta opción puede girar el caleidoscopio ligeramente fuera de su zona de confort, aunque no de una manera tan violenta como con un movimiento o una reubicación. Un desplazamiento lateral podría desembocar en un movimiento vertical y un mayor salario. Los movimientos horizontales pueden beneficiar a una organización.

“Las preocupaciones por un equilibrio entre la vida laboral y personal poco saludable; el estrés, y la frustración son señales que indican que ha llegado el momento de conversar”.

Algunos aspectos positivos de los movimientos laterales son: abordar nuevos retos profesionales; contar con un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal; desarrollar nuevas habilidades y ayudar a los empleados poco comprometidos a que se involucren de nuevo en su trabajo. Evalúe las ventajas y las desventajas de un movimiento lateral. No acepte un puesto que no quiera.

4. Realineamiento

Realinearse o retroceder de su cargo actual le da la oportunidad de reflexionar en qué es lo que realmente desea. Entre los motivos más comunes para llevar a cabo un realineamiento figuran los siguientes:

- Descubrir que ser parte del personal administrativo no era lo que esperaba, y desear retroceder a un puesto que no sea de supervisión.
- Moverse a un puesto para principiantes en un área nueva que tenga un potencial de crecimiento futuro.
- Desear un trabajo de medio tiempo o un puesto compartido para alcanzar un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Buscar un puesto menos estresante o un horario laboral más corto.

- Aprender un conjunto de habilidades que solo se utiliza en un puesto más bajo.

“Por lo general, una persona abandona el sitio emocionalmente, y demuestra todas las conductas observables... mucho antes de decidirse a salir por la puerta físicamente”.

Sus colegas pueden mirarle de manera extraña o hablar de usted a sus espaldas. Los supervisores pueden pensar que le hacían un favor dándole un ascenso, y pueden sentirse contrariados al saber que usted prefirió quedarse atrás; pero no juzgue de antemano las ventajas del realineamiento.

El lenguaje es poderoso. Use otros términos, tales como realinear, cambio, ajuste, intercambio o balance. Note la diferencia entre “Britt está aceptando un descenso de categoría como un próximo paso de su carrera” y “En un siguiente paso, Britt eligió reorientarse”. Sea abierto y honesto para poner freno a los chismes y aliente a sus empleados a regresar cuando estén listos.

5. Vertical

Si desea una promoción, un ascenso vertical en el escalafón es la decisión correcta. Durante décadas, el objetivo último era un movimiento vertical. En algunos casos, el deseo de promoción se trata del dinero. Si los empleados abandonan su anterior compañía por la suya, ¿cómo garantizará que no cambiarán de barco otra vez? Conversar con ellos sobre lo que valoran y lo que quieren aprender puede mejorar la retención. Para otros, un trabajo significativo importa más que el dinero, y con gusto cambiarán un sueldo mayor por un trabajo que sea significativo para ellos.

“Los ascensos siguen ocurriendo. Arriba es todavía una opción. Pero las carreras constan de una variedad de experiencias –grandes y pequeñas– que en última instancia confluyen para darle forma a una trayectoria profesional”.

Si está listo para ascender, hágalo. Incluso los candidatos bien calificados requieren hacer cierta mercadotecnia interna, lo cual puede ser difícil para algunos. Reflexione en cómo responderá las siguientes preguntas: ¿Cómo podría lidiar con el hecho de ser supervisor por primera vez? Si dirigirá gente que actualmente son sus compañeros, ¿Cómo cambiará eso su relación con ellos? ¿Cómo probará este ascenso sus habilidades interpersonales y sus habilidades técnicas? ¿De qué manera hará frente a los desafíos? ¿Qué es lo que más ansía de una posible función nueva?

“Si alguien que usted conoce solo ocupa su lugar esperando su retiro, el enriquecimiento puede ser el pasaje para revivir el interés y el entusiasmo por el trabajo”.

Ser un directivo a un nivel aún mayor conlleva responsabilidades y estrés adicionales. Deberá considerar nuevos aspectos; por ejemplo, cuáles tareas delegará, cómo generará confianza en su nuevo equipo, y qué tipo de líder será.

6. Reubicación

Siempre le queda la opción de reubicarse. Tal vez tendrá que salir o subir. Dejar su actual organización puede ser aterrador, pero también emocionante. La reubicación significa partir de manera voluntaria. Si el personal a su cargo está pensando en irse, no es el momento de convencerlos de lo contrario. Si la única opción que prevén es marcharse, déjelos ir.

Una experiencia de realineamiento puede rejuvenecer una carrera que se ha vuelto triste y monótona”.

Procure averiguar por qué se van los empleados, de tal manera que pueda impedir otras deserciones. Muchos exempleados relatan que se hubieran mantenido en sus anteriores trabajos si antes de irse hubieran tenido una conversación adecuada con sus jefes. Cuando Kaye entrevistó a exempleados, muchos le dijeron de manera específica lo que habrían querido para quedarse en sus anteriores trabajos. Cuando la consultora compartió tales comentarios con los directivos, con frecuencia estos preguntaban por qué los antiguos trabajadores no habían expresado sencillamente lo que querían. Los jefes a menudo comentaron: “Pude haber hecho que eso funcionara”.

“La gente que elige deliberadamente y planea por completo para obtener experiencias laterales crea nuevas maneras de comercializar su marca personal y hacer crecer una red de contactos firme”.

Entre los motivos comunes para irse se encuentran la falta de apoyo u oportunidades de crecimiento; mayores oportunidades en otros sitios, o por la sencilla razón de querer un cambio. Entre los posibles signos de una reubicación inminente se cuentan un desinterés en las tareas actuales u oposición a las nuevas, y conflictos entre los valores personales y organizacionales. Si usted es un directivo y observa estos signos, hable con sus empleados. La mayoría de las personas le darán suficientes indicios antes de que renuncien de verdad.

“El talento se queda cuando el futuro es prometedor. Cuando no es así, el talento se marcha”.

Si llegó el momento de marcharse, su organización puede facilitar una transición fluida. En la posición de un directivo, sea abierto a que regrese el talento (también conocido como el efecto bumerán). Otorgue a sus empleados una salida decorosa hablando abiertamente con el equipo sobre la reubicación; haciendo de esta una celebración; discutiendo sobre cómo repartir el trabajo, y animando a los miembros del equipo a mantenerse en contacto. Los antiguos empleados pueden ser importantes reclutadores de futuros empleados o clientes. Si es usted quien se va, mantenga el contacto con sus antiguos compañeros y supervisores.

Asumir el riesgo

Las oportunidades de enriquecimiento y de exploración son las de menor riesgo de entre las seis opciones. Quédate en su empresa mientras siga aprendiendo y creciendo. Pregúntese cuándo y por qué dar un paso, y qué riesgos afronta con cada alternativa de trayectoria de crecimiento. ¿Quiere reunir nuevas habilidades antes, haciendo un movimiento lateral o un realineamiento? ¿Cuándo es el momento de abandonar el barco y considerar una reubicación? Solo usted tiene las respuestas.

Sobre los autores

Beverly Kaye también escribió *Cúdalos o piérdelos* y *Ayúdalos a crecer o míralos irse*. Kaye fundó Career Systems International, donde **Lynn Cowart** es vicepresidente de servicio de calidad y **Lindy Williams** –quien trabajó antes en American Express– es una consultora sénior.



¿Le gustó este resumen?

[Comprar el libro](#)

<http://getab.li/31488>