

Rompiendo paradigmas en los planes de carrera, tres nuevas propuestas

El Economista

Capital Humano

Blanya Correal

13 de septiembre de 2022

Fuente original:

<https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Rompiendo-paradigmas-en-los-planes-de-carrera-tres-nuevas-propuestas-20220912-0105.html>

El director general de la compañía estaba realmente confundido por la respuesta que uno de sus gerentes le dio cuando le planteó una promoción para tomar una posición de dirección. El gerente le respondió en resumen que este crecimiento no se relacionaba con su plan de vida personal y por eso decidió no tomarlo.

¡El mundo nos cambió! No sólo en cuanto a la flexibilidad en los esquemas de trabajo, también en las expectativas e intereses de las personas en las organizaciones, donde ahora el balance vida y trabajo juega un rol fundamental.

Por otro lado, la agilidad en las organizaciones nos plantea un diseño de estructura muy diferente al paradigma funcional anterior. Entonces, ¿cómo desarrollar una línea de carrera en una organización donde las funciones no existen y los equipos se organizan por proyectos a la luz de las necesidades del cliente?

El paradigma original de líneas de carrera inspiradas en el mecanismo de crecimiento militar, donde en la medida en que avanzabas en la escalera mejoraba tu paquete de compensación, aumentaban tus responsabilidades y la cantidad de personas a tu cargo, es hoy un paradigma cada vez más complicado de sostener, y sobre todo cada vez menos útil.

El diseño del crecimiento en las empresas toca ahora nuevas definiciones, donde los objetivos de mantener la motivación, el reto y la conexión de las personas se tienen que resolver con nuevos esquemas:

» 1. Carrera experta

Las posiciones donde el dominio de un campo es clave para la estrategia del negocio son cada vez más comunes, ejemplo de eso nos lo trajo la aceleración digital, donde se crearon posiciones nuevas y muy especializadas en las organizaciones.

El reto de este tipo de puestos está en que su crecimiento no necesariamente implica mayor nivel en la estructura organizacional, sino mayor especialización y manejo de desafíos más complejos para dar respuesta al mercado o a la situación competitiva.

En este sentido, las líneas de carrera expertas consideran una banda más ancha de compensación y beneficios, dentro de la cual se pueden compensar los niveles de dominio más profundo. Es decir, en la medida en que el experto logra mejores resultados, cómo por ejemplo soluciones digitales más especializadas que ya no requieren apoyos externos, su "valor" en la banda crece, lo cual se convierte en un esquema de crecimiento donde el retorno de la inversión está claramente establecido.

Normalmente estas bandas se diseñan paralelas a las bandas de posiciones de carrera en el liderazgo, llegando incluso a que un colaborador tenga un paquete de compensación superior al de

su jefe.

» 2. Carrera basada en conocimientos y experiencias críticas

Las escaleras tradicionales de crecimiento no logran en muchos casos preparar a las personas para los retos que deben enfrentar al tomar mayores responsabilidades. Es por eso que hoy los diseños de carrera son matriciales y consisten en el cruce de los conocimientos clave y las experiencias decisivas que le ayuden a la persona a dominar desafíos de mayor impacto. Por ejemplo, el saber manejar situaciones laborales complejas, desarrollar mercados de alta competencia, etc.

En estos casos la planeación de carrera de una persona estará basada en asignaciones y no en posiciones, donde el crecimiento de la compensación viene asociado a factores del desempeño más que del nivel.

» 3. Carrera ágil

En una estructura de tribus, equipos móviles y proyectos se vuelve no sólo difícil, sino poco práctico, diseñar una carrera vertical, por lo que las organizaciones ágiles están retando la definición de las carreras, buscando esquemas de crecimiento basado en competencias, donde las posiciones van agrupándose por clusters enfocados en los requerimientos del cliente, combinando personas con una alta capacidad de resolver y desarrollar soluciones con otras expertas en gestionar los equipos.

Estas carreras tienen componentes de compensación basados en el valor que el equipo es capaz de aportar al negocio, por lo que la planeación ya no es individual, sino que toma en cuenta la capacidad de adaptarse e interactuar efectivamente.

En toda esta planeación, un componente fundamental es el proyecto de vida personal, buscando acompañar el crecimiento integral de las personas, lo que implica que hoy las organizaciones necesitamos entender a nuestros colaboradores desde una perspectiva mucho más integral.