

Construcción de un Proyecto de Vida Profesional

La planeación integral de la carrera profesional debe incluir los vínculos necesarios entre planeación estratégica y el mejoramiento del desempeño. En la planeación teórica es necesario referirse de continuo al desempeño real que está alcanzando el individuo, o el que está logrando el grupo.

Kate D' camp Nueva York, 2003.

La carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral. Es importante distinguir este término de la carrera académica. Una persona puede dar los pasos necesarios para obtener un grado en medicina, ingeniería o administración de empresas, sin necesariamente dar inicio a su carrera profesional. Algunas personas van ascendiendo en función del azar. Nunca se plantean la meta de conseguir determinado puesto y solo guardan la vaga esperanza de que "ya progresarán". Otras personas planean con cuidado la ruta que desean seguir en el curso de sus años productivos y dentro de parámetros razonables se establecen metas determinadas.

Es importante tener en cuenta que el hecho de planear una carrera profesional no constituye una garantía de éxito. Este es resultado de un desempeño adecuado o sobresaliente, experiencia, educación apropiada y trabajo duro. La mayor parte de las personas que obtienen determinadas metas se trazan un plan claro de cómo lograr los objetivos que desean obtener. Las personas que no planean su carrera profesional tal vez consideran que su compañía o su jefe inmediato asumirán esa responsabilidad. Es probable también que no estén conscientes de los conceptos que explica el siguiente cuadro:

- | |
|--|
| ■ <i>Carrera profesional</i> : todos los puestos desempeñados durante la vida laboral de una persona. |
| ■ <i>Historial profesional</i> : el conjunto de los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades desempeñados durante la vida laboral. |
| ■ <i>Objetivos profesionales</i> : los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que se busca desempeñar. |
| ■ <i>Planeación de la carrera profesional</i> : el proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina a futuro el historial profesional. |
| ■ <i>Desarrollo profesional</i> : el mejoramiento profesional que se lleva a cabo para lograr los objetivos deseados. |

Construcción de un Proyecto de Vida Profesional

Sin comprender exactamente qué es una carrera profesional y qué es un historial profesional, es difícil que alguien planee sus acciones. La planeación de la carrera profesional no “interroga a las estrellas” ni “consulta el oráculo”; es un proceso estrictamente racional, que busca resolver las preguntas: ¿cuáles son mis objetivos profesionales?, ¿cuál es el primer paso que debo dar? Y en general: ¿adónde quiero llegar?

La responsabilidad de planear una carrera profesional corresponde al interesado. El departamento de recursos humanos puede contribuir a resolver algunas dudas y planear determinado historial profesional, pero en último término corresponde al individuo la elección de a dónde quiere llegar. Incluso en las compañías grandes, la mayoría de sus dirigentes consideran que la planeación de la carrera profesional es responsabilidad individual y no de la organización. Dado que la organización necesita planear sus recursos de capital humano a futuro, los dirigentes tienden a impulsar a los individuos que se trazan metas claras y objetivos definidos.

Aunque el plan profesional que cada persona se traza es completamente único, y tan característico y distintivo como su idiosincrasia, sus preferencias y sus aficiones, hay elementos comunes a todos los planes profesionales, así como a los objetivos profesionales.

Planeación de la carrera profesional y necesidades del empleado

En el pasado, los departamentos de recursos humanos proporcionaban escaso apoyo a la planeación de una carrera profesional. Cuando existían vacantes que no podían cubrirse con el personal disponible, solían reaccionar mediante programas intensivos de capacitación o procediendo a reclutamientos externos. Tanto la planeación de los recursos de capital humano como la planeación de las carreras profesionales recibían escasa atención. En vez de proceder a la búsqueda de soluciones activas, las organizaciones y los empleados solían reaccionar a los acontecimientos.

Si se considera esta situación desde una perspectiva histórica, se advertirá que las políticas que predominaron hasta aproximadamente la década de 1980 estaban muy influidas por la idea de que el destino de cada integrante de la organización era en gran medida un asunto meramente individual.

Construcción de un Proyecto de Vida Profesional

Incluso en los casos en que los gerentes de capital humano deseaban proporcionar apoyo en la planeación de la carrera profesional, sus departamentos carecían de recursos para actuar. En consecuencia, solo unas pocas organizaciones (por lo general, las muy grandes) alentaron las actividades de planeación de trayectorias laborales.

En la actualidad, un número creciente de departamentos de recursos humanos considera que la planeación de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades de capital humano. Aunque en la práctica este servicio tiende a limitarse a los empleados de nivel profesional y ejecutivo, debido a sus costos, se avizora ya el momento en que todos los integrantes de la organización tendrán acceso a él. Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales, se motiven y trabajen por obtenerlas. Estos objetivos, a su vez, pueden motivarlos para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades.

El nivel promedio de los empleados de la organización subirá y el departamento de recursos humanos dispondrá de un conjunto humano más calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten. Existen cinco factores esenciales para las personas que se desempeñan profesionalmente en una organización:

Igualdad de oportunidades. En la empresa moderna resulta indispensable que todo el personal juzgue que las normas del juego son limpias y equitativas.

Apoyo del jefe inmediato. Los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione realimentación adecuada y oportuna.

Conocimiento de las oportunidades. Un sistema idóneo de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes.

Interés del empleado. Los empleados necesitan diferentes niveles de información y muestran distintos grados de interés en su avance, dependiendo de varios factores.

Satisfacción profesional. Dependiendo de su edad y ocupación, los empleados encuentran satisfactores en diferentes elementos.

Construcción de un Proyecto de Vida Profesional

Un programa de planeación debe tomar en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de las personas a quienes ha de afectar. Al margen de las variables individuales, los empleados suelen expresar deseos y necesidades más o menos permanentes, como hemos visto. Dos elementos resultan indispensables en prácticamente todo programa de planeación de la carrera: la flexibilidad (la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo) y el enfoque activo que permita el inicio de programas y acciones tendientes a lograr mejor desempeño profesional.

La información y la planeación de la carrera profesional

Sorprendentemente, son muchos los empleados que ignoran aspectos esenciales de las oportunidades profesionales que les brindan sus organizaciones. Con frecuencia, carecen de medios efectivos de obtener esa información, especialmente en las organizaciones de grandes dimensiones, que muchas veces ofrecen una rica gama de posibilidades. El departamento de recursos humanos puede suplir esa carencia mediante un servicio periódico de información al respecto; por ejemplo, mediante un boletín enviado por correo electrónico todos los lunes a cada empleado, que informe sobre las nuevas oportunidades, las vacantes actuales, etc.; o bien, mediante una página especial en la intranet de la empresa, que sea accesible para todos los integrantes de la organización. Las menciones verbales, los comunicados que emita la gerencia y, en general, todo esfuerzo en este sentido reviste gran importancia. Si los ejecutivos de los puestos superiores comentan su confianza en las posibilidades de la planeación profesional, es muy factible que los mandos medios imiten su actitud.

Los talleres y seminarios sobre la planeación de la carrera, incrementan el interés del empleado, debido, entre otros factores, a que le ayudan a obtener sus objetivos.

Cuando diferentes puestos requieren habilidades semejantes, técnicamente se clasifican en familias de puestos. Por ejemplo, un puesto de conductor de un vehículo liviano y otro de conductor de un camión de carga se clasifican dentro de la misma familia de puestos. En general, se requiere poca capacitación adicional para pasar de un puesto a otro de la misma familia. Si los departamentos de recursos humanos informan a los empleados sobre puestos disponibles en una familia determinada, los empleados trazarán con facilidad una ruta profesional.

Construcción de un Proyecto de Vida Profesional

Una característica común en quienes transitan por una familia de puestos es la tendencia a evitar los que se consideran desagradables. Para eliminar el fenómeno, el departamento de recursos humanos puede establecer una secuencia; una pauta de cobertura de puestos que es necesario observar para obtener un ascenso. La secuencia ascendente de puestos no necesariamente implica un solo *modus operandi*; en realidad, en muchas ocasiones las opciones son múltiples y pueden adaptarse a las características individuales.

1. Jefe de capacitación	15. Representante senior
2. Producción de LMS	16. Agente creativo
3. Diseñador de programas	17. Supervisor de proyecto
4. Capacitador técnico	18. Representante ante agencias
5. Capacitador de ejecutivos	19. Gerente de ventas
6. Proyectos de capacitación	20. Ejecutivo de ventas
7. Capacitación de jefes	21. Jefe de área
8. Capacitación a mandos medios	22. Jefe de zona
9. Supervisor de capacitación	23. Supervisor de zona
10. Capacitador junior	24. Vendedor de zona
11. Ayudante de capacitación	25. Promotor senior
12. Gerente de publicidad	26. Promotor junior
13. Publicidad nacional	
14. Publicidad regional	
Es importante notar, en el diagrama, los siguientes aspectos:	
a) Los puestos se han agrupado en familias. El tránsito del LAE será más fácil dentro de las familias determinadas de puestos.	
b) Las opciones son múltiples y se ajustan a su potencial personal. Las rutas señalan las posibilidades más viables. Obviamente, un licenciado en administración puede iniciar su carrera dentro de una empresa en muchos puestos diferentes (aquí se supone que se oriente específicamente en el área del diagrama).	