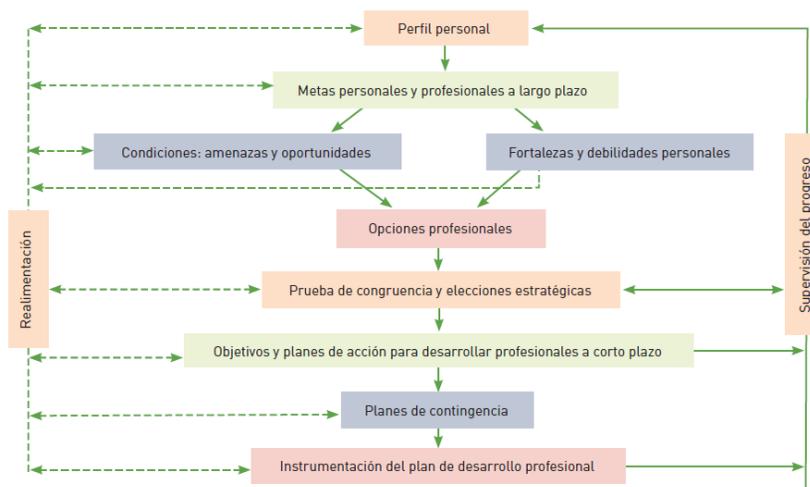


Formulación de la Estrategia de La Carrera Profesional

Diez pasos para formular una estrategia de carrera profesional. La evaluación del desempeño debe identificar las fortalezas y debilidades de un individuo, y esta identificación puede ser el punto de partida de un plan de carrera profesional. La estrategia personal debe diseñarse para utilizar las fortalezas y superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades en la carrera. Aun cuando existen diferentes enfoques en el desarrollo de una carrera, aquí se considera como el proceso evolutivo de desarrollar una estrategia personal conceptualmente similar a una estrategia organizacional. Este proceso se resume en la siguiente figura y se desarrolla a continuación.



1. Preparación de un perfil personal. Una de las tareas más difíciles es lograr una percepción de sí; no obstante, este es un primer paso esencial para desarrollar una estrategia de carrera profesional. Las preguntas que los gerentes deben hacerse son: ¿soy introvertido o extrovertido?, ¿cuáles son mis actitudes hacia el tiempo, el logro, el trabajo, las cosas materiales y los cambios? Las respuestas a estas preguntas y a otras similares, así como una aclaración de los valores, ayudarán a determinar la dirección de la carrera profesional.

Formulación de la Estrategia de La Carrera Profesional

2. Desarrollo de metas personales y profesionales a largo plazo. Ningún aeroplano despegaría sin un plan de vuelo, que incluya, por supuesto, un destino; sin embargo, ¿qué tan clara tienen los gerentes la dirección de su vida? Las personas a menudo se resisten a la planeación de la carrera porque eso supone tomar decisiones. Al elegir una meta, la persona cede oportunidades para buscar otras: si un individuo estudia para convertirse en abogado, no puede hacerlo al mismo tiempo para ser doctor. Los gerentes también se resisten a establecer metas porque dadas las incertidumbres del ambiente les preocupa comprometerse. Más aún, está el temor de no cumplir las metas porque el fracaso es un golpe al ego.

Pero al comprender los factores que inhiben el establecimiento de metas, pueden darse los pasos necesarios para aumentar el compromiso. Cuando el establecimiento de las metas de desempeño se convierte en parte del proceso de evaluación, es más fácil identificar las metas de la carrera; además, estas no se establecen todas de una sola vez: es un proceso continuo que permite flexibilidad y las metas profesionales pueden revisarse a la luz de los cambios en las circunstancias. Otro factor que reduce la resistencia al establecimiento de metas es la integración de metas a largo plazo con el requisito de acciones más inmediatas; por ejemplo, el deseo de convertirse en doctor nos hace aceptar el estudio de materias aburridas que son necesarias para obtener un título en medicina.

¿Con qué antelación debemos planear? La respuesta puede encontrarse en el principio del compromiso, que establece que la planeación debe abarcar un periodo necesario para el cumplimiento de los compromisos involucrados en la decisión que se toma hoy; por tanto, el periodo para la planeación de la carrera variará con las circunstancias, por ejemplo, si una persona quiere llegar a ser profesor, es necesario que planee estudios universitarios de siete a nueve años, en cambio, si la meta en la carrera es ser taxista, el lapso es mucho más corto. De cualquier forma, la meta a largo plazo debe traducirse en objetivos a corto plazo, pero antes de hacerlo es necesario realizar una cuidadosa evaluación del ambiente, que incluye amenazas y oportunidades.

3. Análisis del ambiente: amenazas y oportunidades. En el análisis del ambiente, interno y externo, hay muchos y diversos factores que deben tomarse en cuenta; entre ellos están los aspectos: económicos, sociales, políticos, tecnológicos y demográficos; también el mercado laboral, la competencia y otros factores relevantes en una situación en particular. Por ejemplo, unirse a una compañía en expansión casi siempre ofrece más oportunidades profesionales que trabajar para una empresa madura sin esperanza de crecimiento, y

Formulación de la Estrategia de La Carrera Profesional

trabajar para un gerente móvil significa una mayor probabilidad de que el puesto del superior quede vacante o seguir a la sombra de un superior móvil y competente al que se sigue por una serie de promociones en la jerarquía organizacional. De cualquier forma, la planeación exitosa de la carrera requiere de un examen sistemático del ambiente en busca de oportunidades y amenazas.

No solo debe interesar el ambiente actual, sino también el futuro, lo que requiere hacer pronósticos. Como existen muchos factores que deben analizarse para planear la carrera, se debe ser selectivo y concentrarse en los factores decisivos para el éxito personal.

4. Análisis de las fortalezas y debilidades personales. Para tener éxito en la planeación de una carrera profesional, los individuos deben comparar las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades. Las capacidades pueden clasificarse como técnicas, humanas, conceptuales o de diseño. La importancia relativa de estas habilidades difiere según los diversos puestos en la jerarquía organizacional, siendo las habilidades técnicas muy importantes a nivel supervisor, las habilidades conceptuales y de diseño decisivas para la alta gerencia y las habilidades humanas importantes para todos los niveles.

5. Desarrollo de alternativas estratégicas en la carrera. Al desarrollar una estrategia en la carrera, por lo regular se tienen varias alternativas. La estrategia más exitosa sería la de desarrollar las fortalezas para aprovechar las oportunidades; por ejemplo, si una persona tiene un conocimiento excelente de las computadoras y muchas compañías buscan programadores, esta debería encontrar muchas oportunidades de una carrera satisfactoria; en cambio, si existe demanda de programadores y un individuo está interesado en la programación, pero carece de las habilidades necesarias, el enfoque apropiado sería una estrategia de desarrollo para superar la debilidad, desarrollar las habilidades y aprovechar las oportunidades.

También puede ser importante identificar las amenazas ambientales y desarrollar una estrategia para hacerles frente. Si una persona con excelentes habilidades y técnicas gerenciales trabaja en una compañía o industria en decadencia, la estrategia apropiada podría ser encontrar empleo en una empresa en expansión, o una industria en crecimiento.

6. Pruebas de consistencia y elecciones de estrategias. Al desarrollar una estrategia personal, se debe entender que la elección racional basada en fortalezas y oportunidades no siempre es la alternativa más satisfactoria. Aunque se pudiera tener ciertas habilidades demandadas por el mercado de trabajo, una carrera en ese campo puede no ser congruente

Formulación de la Estrategia de La Carrera Profesional

con los valores o intereses personales; por ejemplo, una persona puede preferir un ambiente en el que se relacione con personas y no el programar constantemente frente a computadoras; algunos pueden encontrar una gran satisfacción en la especialización, en tanto que otros prefieren ampliar sus conocimientos y habilidades.

Las elecciones estratégicas requieren regateos, negociaciones, renunciar a una a cambio de otra; algunas alternativas suponen muchos riesgos y otras, pocos. Ciertas elecciones exigen acción ahora, otras pueden esperar. Carreras que eran deslumbrantes en el pasado pueden tener un futuro incierto. El análisis racional y sistemático es solo un paso en el proceso de planeación de la carrera, ya que una elección también debe tener en cuenta preferencias, ambiciones y valores personales.

7. Desarrollo de objetivos y planes de acción en la carrera de corto plazo. Hasta ahora la atención se ha centrado en la dirección de la carrera, pero la estrategia debe apoyarse en objetivos y planes de acción a corto plazo, que puedan ser parte del proceso de evaluación del desempeño; de este modo, si la meta es lograr cierto puesto administrativo que requiere una maestría en administración, el objetivo a corto plazo puede ser terminar varios cursos relevantes.

He aquí un ejemplo de un objetivo cuantificable a corto plazo: completar el curso de Fundamentos de administración para el 30 de mayo con una calificación de A. Este objetivo es conmensurable, pues establece la tarea a realizar, la fecha límite y la calidad del desempeño (la calificación).

Los objetivos a menudo estarán apoyados por planes de acción. Continuando con el ejemplo, la terminación del curso de administración puede requerir la preparación de un programa para asistir a clases, hacer tareas y obtener la comprensión y el apoyo del cónyuge al sacrificar tiempo para la familia por asistir al curso. Es obvio que el plan estratégico a largo plazo de la carrera necesita estar apoyado por objetivos y planes de acción a corto plazo.

8. Desarrollo de planes de contingencia. Los planes para la carrera se desarrollan en un ambiente de incertidumbre, ya que el futuro no puede anticiparse con gran precisión; por tanto, deben prepararse planes de contingencia basados en supuestos alternativos. Si bien podemos disfrutar el trabajar en una pequeña compañía inversionista de rápido crecimiento, quizá sea prudente preparar un plan de carrera alternativo bajo el supuesto de que el proyecto pudiera no tener éxito.

Formulación de la Estrategia de La Carrera Profesional

Se puede aconsejar a los gerentes de la economía actual que consideren desarrollar una estrategia emprendedora personal, es decir, un gerente, incluso aunque haya trabajado en grandes corporaciones durante toda su trayectoria profesional, quizá quiera considerar alternativas emprendedoras que pueden ir desde, por supuesto, comenzar su propio negocio, hasta unirse a una empresa respaldada por capital de riesgo, o inventar una nueva trayectoria de carrera dentro de su empresa actual. Tener una estrategia emprendedora personal puede permitir una mayor libertad de expresión de los talentos únicos de cada uno y también proporcionar una seguridad de carrera en condiciones ambientales inciertas.

9. Instrumentación del plan de carrera profesional. La planeación de la carrera puede empezar durante la evaluación del desempeño, en ese momento deben analizarse el crecimiento y desarrollo de la persona, y pueden considerarse las metas y ambiciones personales al seleccionar, promover y diseñar programas de capacitación y desarrollo.

10. Monitorear el progreso. Monitorear es el proceso de evaluar el progreso hacia las metas de la carrera profesional y hacer las correcciones necesarias en ellas o en los planes. Un momento oportuno para evaluar los programas de la carrera es durante la evaluación del desempeño, en que no solo debe revisarse el desempeño frente a los objetivos en las áreas de operación, sino también el cumplimiento de los puntos clave del plan de carrera; además, el progreso debe monitorearse en otras ocasiones, como al terminar una tarea o proyecto importante.

Referencia:

Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. (1998). Administración. Una Perspectiva Global. 14va. Edición. Editorial McGraw-Hill.