



Universidad de
San Andrés

Trabajo de Graduación del MBA

**VARIABLES DETERMINANTES DEL ÉXITO EN LA
CARRERA PROFESIONAL**

Por:

Julián Cánepa

Mentores:

Profesor a cargo de la modalidad: Guillermo Dabos

Profesor supervisor del trabajo: Andrea Rivero

Victoria, Provincia de Buenos Aires, 12 de Julio de 2011

Resumen ejecutivo

Este estudio examina la posibilidad de influir positivamente en la propia carrera laboral. Analiza la contribución de diversas competencias o habilidades laborales al desarrollo de carrera, entendido como una experiencia de crecimiento a lo largo de la vida laboral del empleado. En otras palabras, indaga sobre cuál es el aporte de éstas variables al éxito de una carrera, tanto dentro de una misma organización como entre diversas organizaciones.

En primer lugar se describe el marco teórico de competencias y variables postuladas por el saber académico y se las contrasta luego con la experiencia de múltiples profesionales de diversas organizaciones en niveles de mandos medios con estudios de posgrado en administración de negocios. El resultado de la encuesta confirma la posibilidad de ascender en la ladera organizacional mediante el desarrollo de distintas actividades y sopesa las competencias seleccionadas y su importancia dentro del ámbito laboral actual como conductores hacia una carrera profesional exitosa. A su vez, nos ilustra el alto nivel de conciencia de estos actores respecto de sus acciones. Por último, la lectura del presente trabajo en su conjunto es útil para explicitar las mejores prácticas a seguir por los miembros de una organización, a la vez que contiene recomendaciones para la acción tanto individual como empresarial.

INDICE

Introducción	4
Marco Teórico	6
Nivel Individual	9
Habilidad	9
Valores y actitudes	10
Personalidad	11
Percepción	12
Motivación	13
Aprendizaje	14
Nivel grupal	15
Liderazgo	15
Comunicación	18
Conflicto	19
Poder y política	20
Equipos de trabajo	22
Networking	23
Nivel de Sistema Organizacional	24
Rotación entre empresas	24
Rotación intra empresa	25
Metodología	26
Resultados	27
Discusión y recomendaciones para la acción	33
Conclusión	34
Bibliografía	36

INTRODUCCIÓN

Los desarrollos económicos y tecnológicos han resultado en que las carreras laborales se han vuelto más impredecibles debido a cambiantes oportunidades laborales y nuevas formas de trabajo. La noción de una carrera tradicional, determinada por el entrenamiento del empleado o por las oportunidades provistas por los empleadores, mutó hacia el concepto de una carrera cambiante, guiada por el empleado mismo y por las demandas del mercado (Cappelli, 1999).

En este contexto, intentamos entender como se construye una carrera exitosa, primero mediante la revisión de la discusión académica actual al respecto y luego contrastándola con lo recabado de la experiencia real.

A fines del siglo pasado hubo una importante evolución en el modo en que la carrera y el éxito en la carrera se definen. Super (1980) definió a la carrera como la combinación y secuencia de roles jugados por una persona a lo largo del tiempo de su vida laboral. Más tarde, Arthur, Hall y Lawrence (1989) definieron a la carrera como la secuencia evolutiva de las experiencias laborales a lo largo del tiempo. Esta evolución de “trabajo” hacia “experiencia” fue reflejado en el movimiento posmoderno de las ciencias sociales durante los tardíos 80’s (Savickas, 1995). En esta línea evolutiva, en 2005, Arthur, Khapova y Wilderom afirmaron: “El éxito en la carrera laboral puede ser definido como la realización de deseos relacionados al trabajo en cualquier punto en el tiempo de la experiencia laboral de una persona.”

Tras el surgimiento de este nuevo paradigma, el éxito puede ser definido tanto desde un punto de vista subjetivo como objetivo.

El éxito subjetivo puede ser medido en función de la satisfacción laboral, el autoconocimiento, la adaptabilidad, los aprendizajes, esencialmente por factores individuales.

El éxito objetivo puede ser definido desde una perspectiva externa que puede medirse mediante el salario, la posición en la organización, atribuciones de su trabajo, etc.

Ambas perspectivas son interdependientes. Sólo observándolas de esta forma el investigador puede entender qué procesos hay detrás de las carreras y de su éxito o

fracaso. Una perspectiva interdependiente ve a los individuos “no como meros títeres respondiendo a los tirones de hilos sociales de la firma” (Van Maanen, 1977, p.18). En su lugar, los individuos están continuamente interpretando y reinterpretando las experiencias laborales y el éxito en la carrera que tuvieron antes. De manera más general, el éxito de la carrera que una persona tuvo en el pasado va a influir en las decisiones que tomará en el futuro.

Hall y Chandler (2005) plantean que en algunos casos se presenta la aparición de una “llamada”, en la que el individuo experimenta una fuerte sensación de dirección interna, en la que siente que su trabajo contribuye a un mundo mejor. En ese momento, la interdependencia entre las visiones subjetivas y objetivas se retroalimentan, siendo la visión interna la que genera resultados externos que vuelven a generar un mayor convencimiento y permiten una performance aumentada. El éxito objetivo puede ser entendido al medir lo que uno ha logrado, pero la sensación de realización proviene del objetivo interior. En este esquema, el éxito verdadero no es obtener lo que uno quiso sino querer lo que uno obtuvo.

Este cambio hacia el manejo personal de la carrera incrementa el interés sobre su funcionamiento. En este contexto, encontramos un aumento en el uso del término competencias.

Según postula la Universidad de Berkeley en su sitio institucional: “Las competencias son las conductas, conocimientos y habilidades que describen los rasgos que directa y positivamente impactan en el éxito de empleados y organizaciones. Las competencias pueden ser objetivamente medibles, aumentadas y mejoradas a través del entrenamiento y las oportunidades de aprendizaje. Las competencias son importantes ya que sirven para identificar las conductas, conocimientos y habilidades que hacen a un empleado tener una alta performance y éxito en sus trabajos. Se pueden usar para guiar el desarrollo profesional al poner la atención en las metas y valores necesarios.” Según esta institución académica, el éxito en la carrera en una organización está ligado a lo que se hace (aplicando el conocimiento técnico y habilidades) y a cómo se hace (las conductas demostradas) al interactuar y comunicar con otros en el trabajo. Se pueden estudiar las competencias y trabajar en refinar las propias, para lograr hacerse

cargo de la carrera y del trabajo que cada uno hace. De esta forma, es posible tomar el poder para hacer contribuciones positivas en el trabajo y encontrar que el trabajo sea gratificante y lleno de sentido.

En línea con las demandas del nuevo mercado de trabajo, hay un énfasis especial en el rol activo y el nivel de involucramiento del individuo con respecto a su carrera.

En este trabajo buscamos entender si es posible tal cosa como gestionar la propia carrera y en caso positivo, encontrar una especificación más acabada sobre cuáles son las competencias y variables más relevantes para el desarrollo de la carrera. Nos focalizamos puntualmente en la asociación entre competencias, variables de comportamiento organizacional y el éxito en la carrera.

Para eso, vamos a enumerar las competencias que consideramos más relevantes en base al marco teórico actual.

Luego vamos a contrastarlas con la experiencia de profesionales de distintas empresas que van desde mandos medios hasta el gerente general de una compañía.

Por último, vamos a dar recomendaciones para la acción a nivel individual y empresarial y nuestras conclusiones al respecto.

MARCO TEÓRICO

El desarrollo de carrera puede ser entendido como una enumeración de trabajos consecutivos y entrenamientos. En línea con las demandas del mercado de trabajo moderno, hay un creciente énfasis en el rol activo del empleado y el nivel de involucramiento con respecto a su carrera. Esto está reflejado en la iniciativa personal (Frese, 2001), empleabilidad (e.g., van Dam, 2004), o el preparamiento para el cambio (Schyns, 2004). Considerando el elemento de autoconducción, las competencias pueden ser vistas como el manejo personal de cada persona de sus experiencias de trabajo y aprendizaje con el fin de alcanzar el deseado progreso de la carrera. El desarrollo de carrera puede ser tomado como actualización de carrera, lo que definimos

como la realización de metas personales y valores en la propia carrera frente a las restrictivas condiciones del sistema de trabajo.

En un trabajo de Kuijpers y Scheerens (2006) se identifican seis competencias fundamentales para el éxito de la carrera, estas son: 1) la capacidad para mantenerse actualizado 2) reflexionar sobre la carrera 3) reflexionar sobre la motivación 4) explorar el mercado de trabajo 5) mantener el control de la carrera y 6) networking. En nuestro estudio intentamos desglosar estas competencias hasta el punto en que podamos tangibilizar las acciones plausibles para impulsar la carrera. Para eso partimos del modelo básico de comportamiento organizacional propuesto por Robbins y en base a eso intentamos entender como podemos abordar cada uno de los campos desde la acción individual.

Identificamos a partir de este modelo múltiples esferas en las cuales el individuo puede desarrollar estas competencias que le permitan desenvolverse mejor en el ámbito organizacional.

Así, al modelo de las seis competencias lo miramos desde la óptica del modelo de comportamiento de Robbins e identificamos variables en las que el individuo puede trabajar (a nivel individual, grupal y organizacional) para lograr el éxito profesional (Figura 1).

San Andrés

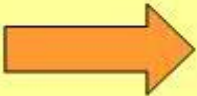


Career competences for career succes Kuijpers y Scheerens		Modelo Básico de Comportamiento Organizacional Robbins
Nivel Individual		
Capacidad de mantenerse actualizado Reflexionar sobre la carrera Reflexionar sobre la motivación		Habilidad Valores y actitudes Personalidad Percepción Motivación Aprendizaje individual
Nivel grupal		
Mantener el control de la carrera Networking.		Liderazgo Comunicación Conflicto Poder y política Equipos de trabajo Networking
Nivel Organización		
Explorar el mercado de trabajo		Rotación entre emp. Rotación <u>intra</u> emp.

Figura 1: Competencias para el éxito de carrera y su relación con las variables de comportamiento organizacional

A continuación vamos a describir las mejores prácticas para estas competencias citando diversos autores y su relación con el éxito profesional:

Nivel Individual

1) Habilidad

Sólo alcanza la grandeza quien cuida de los pequeños detalles.

Robert Katz (1974) ha identificado tres grupos de habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

HABILIDADES TÉCNICAS Las habilidades técnicas constituyen la capacidad de aplicar el conocimiento especializado o experiencia.

HABILIDADES HUMANAS La capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupos, describe lo que son las habilidades humanas. Puesto que los administradores llevan a cabo las cosas por medio de otras personas, es necesario que desarrollen sus habilidades humanas de comunicar, motivar y delegar.

HABILIDADES CONCEPTUALES Los administradores deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas.

Fred Luthans (1988) y sus asociados estudiaron el tema de lo que hacen los administradores que ascienden con mayor rapidez en una organización. ¿Hacen estos las mismas actividades y con el mismo énfasis que aquellos que efectúan el mejor trabajo? La gente tiende a pensar que los administradores más eficaces en sus trabajos también son los que ascienden con mayor rapidez. Pero no es así. Los administradores que tienen éxito (definido en términos de la rapidez de ascenso dentro de su organización) ponen énfasis en sus actividades de manera muy diferente a los administradores eficaces (definidos en términos de la cantidad y calidad de su desempeño y la satisfacción y entrega de sus subordinados). El trabajo de redes hizo la mayor contribución al éxito del administrador; la administración de los recursos humanos hizo la menor contribución al respecto. Entre los administradores eficaces, la comunicación hizo la contribución más grande y el trabajo de redes la menor.

Esto desafía la hipótesis tradicional de que los ascensos se basan en el desempeño, ilustrando vivamente la importancia que tienen las habilidades humanas (sociales y políticas) para ascender en una organización.

2) Valores y actitudes

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación, y porque influyen en las percepciones.

Las actitudes son afirmaciones evaluativas, favorables o desfavorables, en relación con objetos, personas o hechos. En contraste con los valores, las actitudes son menos estables. La gente tiende a imitar las actitudes de individuos populares y a quienes admira y respeta. Las actitudes son importantes en las organizaciones, porque afectan el comportamiento en el trabajo.

De esta manera, la actitud del candidato cobra una doble importancia en cuanto influye sobre su propia imagen y rendimiento como sobre el de los demás.

Dentro del amplio rango en que podemos medir las actitudes de un empleado, el comportamiento organizacional se basó fundamentalmente en tres de ellas:

Satisfacción con el puesto una persona con un alto nivel de satisfacción hacia su puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo.

Involucramiento con el puesto mide el grado en el que una persona se identifica psicológicamente con su puesto y considera su nivel percibido de desempeño como importante para su autoestima.

Compromiso organizacional se define como el grado en el que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener su membresía en la misma.

La evidencia indica que estas variables inciden positivamente en el nivel de desempeño del empleado y esto es importante ya que la organización suele realizar esfuerzos

considerables para conservar a esta gente: incrementos de sueldo, reconocimiento verbal, mayores oportunidades de ascensos, etcétera (Robbins, 2009).

Cuanto más altos sean estos atributos mayor será el rendimiento del empleado, la percepción que de él tienen sus colegas y superiores y los incentivos de éstos a promocionarlo.

3) Personalidad

Según Robbins (2009), las personas que intenten ascender en una organización deberán contar con una buena nota en las siguientes áreas.

Sitio de control. Algunas personas creen que son los amos de su propio destino (internos). Otras se ven a sí mismas como peones del destino, y creen que lo que les sucede en la vida es efecto de la suerte (externos). Los externos tienen mayores índices de ausentismo, están más enajenados en el medio de trabajo y están menos involucrados con su trabajo que los internos. Los internos que enfrentan la misma situación atribuyen los resultados organizacionales a sus propias acciones. Los internos creen que la salud está sustancialmente bajo su propio control.

Autoestima. La gente difiere en el grado en el que se gusta o no a sí misma. La autoestima está directamente relacionada con las expectativas de éxito. Las personas con una autoestima alta creen que tienen más de la habilidad que se necesita para tener éxito en el trabajo. Las personas con una alta autoestima están más satisfechas con sus puestos que aquellas con una autoestima baja.

Los empleados más esperanzados, optimistas, eficaces y resilientes serán más plausibles de soportar la tormenta del dinamismo del ambiente global que enfrentan las compañías con su contraparte de debacle del capital psicológico.

Es necesario aclarar, que si bien muchas teorías hablan del componente genético de estos atributos, es posible mejorar estas características a partir de técnicas particulares, terapias, coaching, etc. En este sentido, el primer paso es tomar conocimiento de estas variables, para así poder luego trabajar internamente para lograr incorporar estas virtudes.

4) Percepción

“Si quieres predecir el futuro, créalo.” P. Drucker.

El empleado, para crecer en la organización, deberá estar atento a la forma en la que es percibido tanto por su jefe directo, como por sus pares y por los demás miembros de la organización. Para ello es útil tener en cuenta ciertos factores que influyen en la percepción:

Imagen: las impresiones iniciales y las características negativas se arraigan muy rápidamente.

Proyección: tendencia a atribuir a los demás las características personales de uno.

Esfuerzo: Los administradores no evalúan únicamente el desempeño. También realizan juicios subjetivos acerca del esfuerzo individual.

Estereotipos: juicios basados en la percepción del grupo al que pertenece una persona.

En términos de Jerry Wilson e Ira Blumenthal (2008) en su libro *Managing Brand You*, los pasos para lograr ser percibido de acuerdo a nuestras aspiraciones son:

- Revisar la propia historia personal para entender como hemos llegado aquí.
- Auditar la forma en que somos vistos por el resto
- Identificar nuestras pasiones y esencia.
- Definir lo que es importante para uno y defenderlo públicamente.
- Idear un plan de marketing personal para construir la imagen deseada.
- Poner metas en cosas que tengan sentido para nuestro plan.
- Enfocar la energía en obtener tus prioridades.
- Dejar de invertir tiempo en cosas que no nos resulten excitantes.

También se deberá prestar atención a la imagen externa en cuestiones relacionadas con la estética y la higiene personal. Según un estudio de Murphy y Ensher (1995), aunque quisiéramos creer que las personas que reciben las ofertas de trabajo y las promociones

son las más talentosas, en realidad ser visto y actuar adecuadamente es un prerrequisito para obtener o retener las posiciones y promociones. Según Robbins (2009), mejorar la imagen puede ser crucial ya que puede ayudar a conseguir empleos, evaluaciones favorables, incrementos de sueldo y más rápidas promociones.

5) Motivación

Definimos la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual (Robbins, 2009). Una necesidad significa algún estado interno que hace que ciertas manifestaciones parezcan atractivas. Una necesidad no satisfecha crea una tensión que origina estímulos dentro del individuo. Así que podemos decir que los empleados motivados están en un estado de tensión. Para aliviar esta tensión, ejercen un esfuerzo. Por tanto, está el requisito de que las necesidades del individuo sean compatibles y consistentes con las metas organizacionales. La elección de la cultura organizacional que más se adapta a la personalidad del individuo es una de las variables claves para su posterior éxito en el ascenso de la ladera organizacional.

La evidencia apoya fuertemente el valor de las metas (Robbins, 2009). Para enfatizarlo mejor, podemos decir que las metas específicas mejoran el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un mayor desempeño que las metas fáciles; y que la retroalimentación conduce a un mayor desempeño que la no retroalimentación.

Clawson y Haskins (2000) en su trabajo llamado “Beating the career blues” plantean un modelo básico de motivación. Según los autores, una gran cantidad de individuos cae en lo que ellos llaman el “blues” de la carrera, una especie de depresión laboral en la que hacen lo mínimo para conservar su empleo, pero no encuentran motivaciones para destacarse en él. Para diagnosticar estos casos, ponen su atención en el tiempo y el talento que invierten en su trabajo. El ausentismo es un indicador básico de motivación. Por otra parte, la gente que no incluye sus talentos en su trabajo a menudo están aburridos, enojados, perezosos y les falta la chispa necesaria para motivarse con su

trabajo. En segundo lugar, plantean que la energía y el esfuerzo reflejan como el tiempo y el talento están dirigidos al trabajo. La energía es lo que brinda el talento al trabajo y es el precursor del esfuerzo que es lo que permite enfocar el tiempo y el talento a una actividad determinada. Las expectativas en este modelo juegan un rol central, ya que a menos que los empleados valoren el resultado potencial de su esfuerzo no van a trabajar para lograrlo. Por último, se focalizan en la actitud y las aspiraciones del empleado. La actitud positiva genera una sensación de logro y las aspiraciones incluyen la esperanza y los sueños, que cuando florecen en el ámbito del trabajo potencian y motivan a la gente. El modelo que plantean (llamado TEA por las iniciales de Tiempo y Talento, Energía y Esfuerzo, Actitud y Aspiraciones) incluye una serie de pasos y consejos para convertirse en una persona de alta performance. Para lograrlo, dicen los autores, es importante reflexionar sobre las propias emociones, ya que las personas con inteligencia emocional evitan el autoboicot y se relacionan mejor con sus aspiraciones y trabajo diario. En segundo lugar es importante reconocer los momentos en los que nos sentimos energéticos y armónicos, es decir las áreas que nos resuenan de manera positiva. El tercer paso es invertir en construir la capacidad en crear resonancia en las experiencias de trabajo, a través de establecer objetivos para mejorar la capacidad de hacer en el trabajo lo que es satisfactorio en la vida en general.

Esta capacidad de automotivarse influye positivamente en la performance, en la autoestima, en la relación con los demás, en la capacidad de establecer planes y cumplirlos. De esta manera inciden positivamente en la carrera y en el crecimiento profesional.

6) Aprendizaje

La mejor forma de levantarse a uno mismo es levantando a otros.

Un factor importante en el aprendizaje en una organización es la figura del mentor. Un mentor es un modelo que guía a otro empleado, brindándole consejos útiles sobre los papeles que debe desempeñar y las conductas que ha de evitar. Algunas organizaciones incluso asignan protegidos a varios mentores; otras se limitan a dejar que los empleados busquen a sus propios modelos. Los mentores casi siempre son personas

mayores, de gran éxito, respetadas por sus colegas (y, por tanto, de mucha influencia) y dispuestas a dedicar su tiempo y energía a ayudar a otros a progresar en la jerarquía organizacional. La mayoría de las veces no son el supervisor directo del empleado, de manera que pueden ofrecerle apoyo adicional para que avance en su carrera profesional. Un trabajo de Singh, Ragins & Tarenou (2011), confirma que el mentoring agrega valor y determina en muchos casos, promociones y avances en las carreras.

Otro método de aprendizaje es entrenar a otros miembros de la organización (Sheila Murphy, 1988). Esta actividad puede motivar a una persona a aprender y a ascender en la ladera organizacional debido a diversas razones:

Visibilidad en la organización: en el proceso de entrenamiento cruzado se conocerán muchos miembros de otros sectores de la organización, se podrán dar informes hacia el directorio.

Conocimiento de la compañía: a través de la interacción con diversos miembros de la compañía se puede obtener información preciada sobre como se desenvuelve la organización.

Conocimiento de la interna política: mediante el diálogo con diversos actores de una organización es posible conocer las distintas interrelaciones y estructuras de poder.

Habilidades de comunicación: la constante presentación de información conforman una importante oportunidad para ganar experiencia en la comunicación.

Conocimiento de contenidos: una persona que interactúa con diversas áreas de la compañía adquiere conocimientos que de otra forma no lograría incorporar

Nivel Grupal

1) Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de transformar la visión en realidad.

Según Robbins (2009), podemos definir el liderazgo como la habilidad de influir en un grupo para que alcance las metas.

Los líderes y los administradores son clases muy diferentes de personas. Difieren en su motivación, historia personal y la forma como piensan y actúan. Zaleznik (1986) dice que los administradores tienden a adoptar actitudes impersonales – por no decir pasivas- hacia las metas mientras que los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia ellas.

El liderazgo no autorizado, es decir la habilidad que surge fuera de la estructura formal de la organización, es tan o más importante que la influencia formal.

En primer lugar vamos a desarrollar cuáles son las características principales para definir a un líder. Según un estudio de Foresman & Co (1989) la gente carismática adopta los siguientes comportamientos:

1. Proyectan una presencia poderosa, de confianza y dinámica. Transmiten confianza. Utilizan un tono de voz cautivador
2. Expresan con claridad una meta global. Tienen una visión del futuro, formas no convencionales de alcanzar esa visión y la capacidad de comunicarla a los demás.
3. Comunican las expectativas de alto desempeño y confianza en la capacidad de los demás para alcanzar esas expectativas.
4. Son sensibles a las necesidades de los seguidores. Los líderes carismáticos conocen a sus seguidores en lo individual. Comprenden sus necesidades individuales y pueden desarrollar relaciones profundamente personales con cada uno. Estimulan a sus seguidores a expresar sus puntos de vista.

En primer lugar, para poder plasmar mejor el liderazgo el líder debe tener un proyecto o un objetivo claro. La elección del objetivo debe ser importante no sólo para el líder sino también debe ser provechoso para el grupo en su conjunto y para los participantes de manera individual. La elección del proyecto debe ser un objetivo anhelado por todos y no concretado hasta el momento. El líder debe, mediante su proyecto, intentar obtener una decisión y compromiso colectivo para desafiar y mejorar el status quo. Al momento de asumir ese compromiso el líder va a cargar sobre sus hombros un conjunto de expectativas y anhelos y va a ser el encargado principal de que el proyecto se lleve a cabo. A pesar de la carga emocional que supone, y de los obstáculos que

inevitablemente deberá sortear, el líder debe mostrarse confiado en todo momento. La comunicación debe ser clara, debe mostrar los resultados obtenidos, los problemas que se enfrentan en el momento y una visión de futuro que contagie confianza y entusiasmo.

Kuhn y Peters (2005) enuncian lo siguiente: “los individuos que exhiben propensión al liderazgo en la universidad obtienen ingresos significativamente mayores 10 años después” y luego mencionan que “los líderes estudiantiles son más propensos a ser gerentes como adultos”.

La relación entre liderazgo y el desarrollo de carrera es según Day y Lord (1988), indiscutible: “¡Los líderes representan una verdadera diferencia! Puede haber poca duda de que el éxito de una organización o de cualquier grupo dentro de una organización depende principalmente de la calidad de su liderazgo. ¿Por qué es el liderazgo tan importante para el éxito de una organización? La respuesta radica en la necesidad de lograr la coordinación y el control. Las organizaciones existen para alcanzar objetivos que son imposibles o extremadamente difíciles de lograr si quedan a cargo de la acción individual. La organización en sí misma es un mecanismo de coordinación y control. Las reglas, políticas, descripciones de puestos y jerarquías de autoridad ilustran los dispositivos creados para facilitar la coordinación y el control. Pero el liderazgo también contribuye a la integración de las diversas actividades del puesto, en la coordinación de comunicaciones entre las subunidades organizacionales, la supervisión de actividades y el control de las desviaciones respecto de la norma. Ninguna cantidad de reglas y lineamientos puede sustituir a un líder experimentado que pueda tomar decisiones rápidas y eficaces. Sin embargo, la mejor evidencia de la importancia que las organizaciones le asignan a los papeles de liderazgo se muestra en los tabuladores de sueldos. Es costumbre que los líderes reciban 10, 20 o más veces el sueldo de los que no están en posiciones de liderazgo.”

2) Comunicación

Liderar es comunicar

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo se torna imposible y la organización no puede subsistir sin ella.

La comunicación abierta suele ser mejor que la comunicación restringida. En efecto, si los empleados conocen los problemas que afronta una organización y se les comunica lo que los gerentes están tratando de hacer, casi siempre su respuesta será favorable.

En parte, el fracaso de los gerentes y directores radica en que no están preparados para realizar una comunicación eficaz. Carecen de fundamentos sólidos.

Hay cuatro aspectos fundamentales para lograr una buena comunicación

Primero, se necesita una actitud positiva ante la comunicación. Los gerentes han de convencerse a sí mismos de que la comunicación es parte importante de su trabajo, como lo demuestra la investigación dedicada a las responsabilidades gerenciales.

Segundo, los gerentes deben procurar constantemente obtener información. Necesitan buscar información de interés para los subalternos, compartirla con ellos y ayudarles a sentirse informados.

Tercero, necesitan planear la comunicación en forma consciente y hacerlo al iniciar cualquier actividad. En toda comunicación es importante crear confianza entre los emisores y los receptores. Si los subordinados no confían en sus superiores, seguramente no escucharán o no creerán en los mensajes de ellos.

Por último, tal como explica Rafael Echeverría (2010) en su libro *Actos de Lenguaje*, los problemas de comunicación dañan indefectiblemente las relaciones. Contrariamente a lo que se cree, el problema en la comunicación no radica en la calidad del mensaje, sino en que quien no se siente escuchado, normalmente tampoco sabe escuchar a los demás. Para avanzar en la resolución, es indispensable comenzar con la propia escucha

de quien no se siente escuchado. En ésta idea, escuchar supone un amplio sentido de percepción e interpretación de lo que se nos quiere comunicar.

La importancia de la comunicación para el desarrollo de la carrera, en palabras de Cummings y Dunham (1980): “La pobre comunicación reduce la efectividad de la organización a la vez que la comunicación con sentido aumenta la efectividad. El individuo orientado a logros debe saber que el comunicador competente se convierte y es más rápidamente reconocido como alguien de alta performance en la mayoría de las organizaciones. El desarrollo de buenas habilidades de comunicación es invaluable!”.

3) Conflicto

Cuando dos personas en los negocios siempre están de acuerdo, uno de ellos sale sobrando.

El conflicto se puede definir como un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en forma negativa, en algo que la primera parte estima.

Una escuela de pensamiento ha afirmado que se debe evitar el conflicto, porque indica un mal funcionamiento dentro del grupo. A esto le llamamos el punto de vista tradicional. Otra escuela de pensamiento, el punto de vista de las relaciones humanas, argumenta que el conflicto es un resultado natural e inevitable de cualquier grupo y que no necesariamente tiene que ser malo, sino que, más bien, tiene el potencial para ser una fuerza positiva que determine el desempeño del grupo. El tercero y más reciente punto de vista propone no sólo que el conflicto puede ser una fuerza positiva en un grupo, sino que plantea de manera explícita que cierto conflicto es absolutamente necesario para que un grupo se desempeñe con eficacia. Más bien, algunos conflictos apoyan las metas de grupo y mejoran su desempeño; éstas son formas funcionales, constructivas de conflicto. Además, existen conflictos que disminuyen el desempeño de grupo; éstas son las formas disfuncionales o destructivas del conflicto. La investigación muestra que el conflicto, en ocasiones, puede mejorar realmente el desempeño de un grupo o una organización. De manera que los administradores pueden encontrarse con situaciones en que el nivel de conflicto en su unidad es demasiado bajo y hay necesidad de estimularlo. El conflicto es un medio por el cual se efectúa un cambio radical. El

conflicto facilita la cohesión del grupo. El conflicto mejora la eficacia organizacional y de grupo. El conflicto origina un nivel de tensión ligeramente mayor y más constructivo. Puesto que es probable que los empleados interpreten de manera negativa cualquier esfuerzo que estimule abiertamente el conflicto, los administradores estarán tentados a disimular sus intenciones.

Muchos científicos del comportamiento y un número creciente de profesionales aceptan ahora que la meta de la administración eficaz no es eliminar el conflicto. Más bien, es la creación de la intensidad correcta del conflicto a fin de obtener sus beneficios funcionales. Puesto que el conflicto puede ser bueno para una organización, es lógico reconocer que puede haber ocasiones en que los administradores querrán aumentar deliberadamente su intensidad. Inherente a todo conflicto está la negociación, En las organizaciones de hoy, basadas en equipos en que los miembros se encuentran cada vez más trabajando con colegas sobre los que no tienen una autoridad directa y con los que tal vez ni siquiera compartan un jefe común, se vuelven cruciales las habilidades para negociar (Robbins, 2009). La administración del conflicto se convierte así en un activo a favor de los individuos que sepan administrarlo con éxito. De esta manera, es fundamental para el desarrollo de la carrera el reconocimiento adecuado que esta herramienta merece. El administrador eficiente saldrá mejor parado de los conflictos y esto redundará en mejores oportunidades.

4) Poder y política

El poder se refiere a la capacidad que tiene una persona para influir en el comportamiento de otra.

French y Raven (2001) proponen cinco bases o fuentes de poder: coercitivo, de recompensa, legítimo, experto y de referencia.

El poder coercitivo es aquel que está basado en el temor. Uno reacciona ante este poder por temor de los resultados negativos que pudieran resultar si uno no cumple.

En el poder de recompensa, la gente cumple con los deseos o las directrices de otra persona porque produce beneficios positivos; por tanto, alguien que puede distribuir recompensas que los otros conciben como valiosas, tendrá poder sobre ellos.

El poder legítimo representa el poder que una persona recibe como resultado de su puesto en la jerarquía formal de una organización.

El poder de expertos es la influencia que se ejerce como resultado de la capacidad, habilidades especiales o conocimientos.

El poder de referencia se desarrolla por la admiración que se siente por otra persona y el deseo de ser como la persona admirada. Entonces, en un sentido, se parece mucho al carisma. Si uno admira a alguien hasta el punto de modelar su comportamiento y actitudes para que concuerden con los de aquella persona, esta persona tiene poder de referencia.

Importancia: si nadie desea lo que uno tiene, no se va a crear la dependencia. Por tanto, para crear la dependencia, las cosas que uno controla tienen que percibirse como importantes. Por ejemplo, se ha encontrado que las organizaciones buscan activamente evitar la incertidumbre. En consecuencia, debemos esperar que se considere a aquellos individuos o grupos que puedan absorber la incertidumbre de una organización como controladores de un recurso importante.

Escasez: como se dijo con anterioridad, si algo se encuentra disponible en abundancia, su posesión no aumentará el poder que uno tiene. Para crear la dependencia, se tiene que percibir la escasez de un recurso.

Insustituibilidad: cuantos menos sustitutos viables tenga un recurso, mayor será el poder de los que controlan ese recurso.

Para que se hagan las cosas en un grupo u organización, ayuda mucho tener poder. Un individuo que desea maximizar su poder, querrá que los demás dependan de él. Por ejemplo, puede incrementar su poder en relación con su jefe si desarrolla conocimientos o habilidades que él necesita y para los que no tiene sustitutos disponibles, incrementando al mismo tiempo sus posibilidades de promoción dentro de la organización.

Finalmente, con respecto a la política organizacional, el administrador eficaz acepta la naturaleza política de las organizaciones. Al evaluar el comportamiento en un marco político, se puede predecir mejor las acciones de los demás y utilizar esta información para formular estrategias políticas que redunden en ventajas para usted y su unidad de trabajo. Hay suficiente evidencia ue las buenas habilidades políticas se relacionan positivamente con las altas evaluaciones de desempeño y, por tanto, con los incrementos de sueldo y los ascensos.

5) Equipos de trabajo

Trabajar en equipo divide el trabajo y multiplica los resultados.

La base de la organización es la asociación de un grupo de personas en pos de un objetivo por lo que la obtención de habilidades para trabajar en grupo es vital para formar alianzas y cosechar logros.

Huckman y Pisano (2006) evaluaron el trabajo de cirujanos cardíacos y descubrieron que sus resultados al trabajar con el equipo con el que normalmente trabajaban quintuplicaban a los logros que ellos mismos tenían cuando operaban en otro hospital. Este estudio confirma que en los establecimientos en los que managers y empleados trabajan cooperativamente para obtener resultados, los niveles de stress son bajos y esto permite mejorar la performance.

Hirschfeld et al. (2011) concluyen al respecto que: "Desde el paradigma del individualismo, la personalidad proactiva cosechó mucha atención en conexión con el éxito de la carrera. Nosotros proponemos que el avance al potencial implica demostrar adaptación a la performance colectiva, de esta manera la autonomía proactiva iría en detrimento mientras que la orientación a la proactividad, al trabajo en equipo, sería beneficiosa para el éxito en la carrera".

6) Networking

En tu lucha contra el resto del mundo te aconsejo que te pongas del lado del resto del mundo.

Según un estudio citado por Robbins (2009), el trabajo de redes hace la mayor contribución al éxito del administrador y la administración de los recursos humanos hizo la menor contribución al respecto. Esto desafía la hipótesis tradicional de que los ascensos se basan en el desempeño, ilustrando vivamente la importancia que tienen las habilidades sociales y políticas para ascender en una organización. En el siguiente cuadro de G. Dabos vemos esta idea:



Una red social puede ser descrita como un conjunto de nodos (personas, organizaciones, etc) relacionados por un conjunto de relaciones sociales (amistad, transferencia de fondos, membresías, etc) de un tipo específico. (Lauman 1978, p458).

A su vez, sabemos que las firmas organizadas en redes tienen una más alta posibilidad de sobrevivir y los socios prestigiosos posibilitan mejor acceso al capital e información

(Lauman, 1978). De esta manera, aquellos miembros de la organización que establezcan mejores redes serán más útiles para su progreso.

Según Kuijpers (2006), establecer contactos que sean relevantes para la carrera resulta importante para influenciar positivamente en el desarrollo laboral. A su vez, la importancia del networking reside en que participar y entender los patrones de interacción en la red social también genera poder. La centralidad en la red informal de la organización genera poder, así como la popularidad, la proximidad al centro de la red y la mediación entre partes desconectadas.

Nivel de Sistema Organizacional

1) Rotación entre empresas

La tendencia hacia la horizontalidad de estructuras, el reajuste de plantillas y la tercerización, han disminuido la oportunidad de tener carreras ascendentes tradicionales (Dries, Pepermans y Carlier, 2008). Las carreras caracterizadas por una rápida movilidad ascendente han sido reemplazadas en muchos casos por carreras impredecibles y desordenadas que frecuentemente han supuesto cambios horizontales dentro de una organización, así como también saltos a otras empresas dentro de una misma industria o hasta a empresas de otros rubros.

Esto puede suponer múltiples beneficios como ser:

Autonomía: la habilidad para moverse entre compañías puede brindar capacidad de negociación, habilidades y conocimientos nuevos.

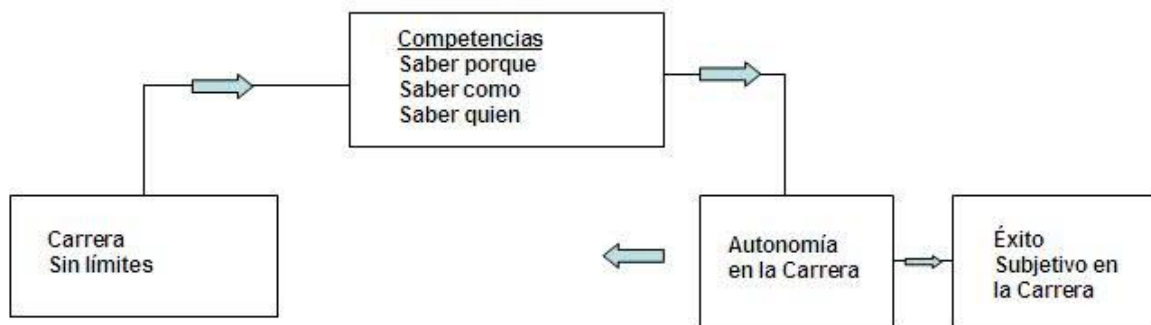
Satisfacción: la libertad de movimientos y la discrecionalidad para decidir la velocidad, la forma y la dirección de la carrera inciden positivamente en la emoción positiva sobre la experiencia de la carrera.

Conocimiento de actores: cambiar de compañía amplía la red de contactos y esto deriva en una mayor cantidad de información, influencia, guías, apoyo y empleabilidad.

Conocimiento: la extensión de trabajos que uno acumula amplía el portfolio de habilidades laborales, conocimientos y entendimiento del funcionamiento de la industria que son transferibles hacia otros posibles futuros trabajos.

Autoconocimiento: la experiencia en distintos ámbitos provee al individuo de mayor conocimiento de las propias motivaciones, necesidades, aspiraciones y valores producto de haberse relacionado con mayor cantidad de situaciones y experiencias.

Estas conclusiones fueron obtenida a través de un trabajo de Colakoglu (1999), quien entrevistó a 201 profesionales salidos de MBAs y EMBA's y basado en sus respuestas encontró una correlación muy alta entre la modalidad boundaryless careers y la sensación de autonomía, de saber quién, cómo y porqué (distintas facetas de ampliación de conocimiento). El siguiente, es un cuadro que nos muestra de forma gráfica como funcionaría hipotéticamente el modelo.



2) Rotación intra empresa

Al igual que cambiar de empresas, rotar por diferentes sectores de una compañía repercute favorablemente sobre la autonomía, la satisfacción personal, el conocimiento de procedimientos y actores, y el autoconocimiento.

Tom Eriksson y Jaime Ortega estudiaron el fenómeno y concluyeron que la hipótesis más firme de por qué las empresas optaban por dejar rotar a sus empleados se debía a la posibilidad de aprendizaje que este sistema brinda. Descubrieron también que este comportamiento incidía positivamente en el crecimiento de las empresas.

Campion, Cheraskin y Stevens (2011) probaron que la rotación se da entre empleados con buena performance y que estos la valoran porque está positivamente relacionada con promociones y aumentos de sueldo. También asocian la rotación a la percepción de conocimiento y nuevas habilidades. Ambas percepciones fueron comprobadas en la realidad.

METODOLOGÍA

Mediante una encuesta realizada a 35 personas con cargos de mandos medios en diversas organizaciones pretendemos entender si es posible la autogestión de la propia carrera y en caso positivo, intentaremos identificar aquellas variables que sirven para lograr el éxito de la misma.

Para ello, preguntamos a profesionales con alta formación académica que terminaron recientemente de cursar sus MBAs la siguiente pregunta:

¿Es posible autogestionar la carrera para ascender en una organización? En ese caso: ¿Cuáles son las variables que más impactan y qué competencias resulta necesario desarrollar para ascender en una organización? A continuación se transcribe la lista que se le presentó a cada entrevistado:

- Habilidad
- Valores y actitudes
- Personalidad
- Percepción
- Motivación
- Aprendizaje
- Liderazgo
- Comunicación
- Conflicto
- Poder y Política

- Equipos de trabajo
- Networking
- Rotación entre empresas
- Rotación intra empresa
- Otro:.....

Adicionalmente, también entrevistamos a un gerente general de una compañía multinacional para ver si encontramos puntos de coincidencia entre sus ideas y conceptos y aquellos aportados por la literatura.

El objetivo fue enfocarse en el desarrollo de carrera dentro de organizaciones desde el punto de vista de alguien que recorrió todos los escalones de la ladder organizacional. La idea fue elegir a una persona con amplia trayectoria para que nos cuente la experiencia, más allá de lo que dicen los libros y papers.

El entrevistado hizo su carrera en IBM, llegando a ser presidente de IBM Argentina, se desempeña actualmente como presidente de IDEA (Instituto para el Desarrollo de Empresarios de Argentina), presidente del Country Mapuche y es directivo del Club River Plate.

Las preguntas giraron en torno a las conductas, actitudes y acciones que son útiles para desarrollarse dentro de una organización, en este caso en IBM, para intentar transferirlas a un contexto más amplio.

RESULTADOS

Vamos a analizar los resultados en dos partes: 1) por un lado los resultados de las encuestas y 2) por otro lado los resultados de la entrevista:

1) Encuestas

A cada mención en la respuesta a una de las siguientes variables se le asignó un punto al ítem en cuestión:

VARIABLES	Total
Habilidad	3
Valores y actitudes	1
Personalidad	14
Percepción	1
Motivación	4
Aprendizaje	6
Liderazgo	23
Comunicación	4
Conflicto	2
Poder y Política	4
Equipos de trabajo	5
Networking	22
Rotación entre empresas	1
Rotación intra empresa	1

La tabla anterior refleja la opinión de los encuestados. En todos los casos creen que es posible influir positivamente en la carrera. A su vez, éstos asignaron importancia a cada uno de estos puntos, destacando algunos puntos por sobre el resto.

Las personas que respondieron la encuesta valoraron en mayor medida al liderazgo, el networking y la personalidad como los predictores más sobresalientes del éxito en la carrera laboral. En un segundo plano, colocaron al aprendizaje, el trabajo en equipo y la comunicación.

Si observamos con atención, la mayoría de las variables seleccionadas pertenecen al nivel grupal, según las categorías de Robbins (2009). Esto refuerza la idea de

Hirschfeld (2011) de que el individualismo no colabora con el éxito de la carrera. Así, los resultados corroboran la importancia de que la proactividad al trabajo en equipo sería beneficiosa para el éxito en la carrera.

2) Entrevista

A continuación ubicamos de manera resumida las respuestas a las preguntas que le hicimos a Guillermo Cascio, ex gerente general de IBM Argentina (las respuestas completas se encuentran en el anexo).

Luego de cada una de las respuestas intentamos entender a qué conceptos hace referencia, para poder así contrastarlo con el marco teórico y entender si cree que existe una fórmula para el éxito profesional y cuáles son sus variables claves.

Le hicimos las siguientes preguntas:

1) ¿Qué le recomendarías a una persona que está empezando en una compañía?

“Elegir bien la compañía primero. No son lo mismo las europeas que las argentinas. Entonces el modelo de carrera que hay es bien diferente.”

Esta respuesta hace referencia al punto de compromiso y adhesión a los valores de la empresa. Particularmente al trabajo de Dany (2003) y su clasificación de tipos de empresas por origen de la misma. De esta manera una persona particularmente pragmática no debería ingresar en una empresa burocrática y viceversa.

2) Una vez elegida la compañía, estando quizás en el primer o segundo año de empezar una carrera: ¿le recomendarías algún sector en particular?

“Preguntar cual es el career path para ese puesto que con más frecuencia se da.”

En este caso, la competencia que está en juego es el mentoring. Mediante el uso de este sistema, el empleado puede hallar los caminos que condujeron al éxito a personas que están más avanzadas en la carrera o bien obtener consejos de valor para avanzar en la propia senda.

3) ¿Cuál es la mayor virtud a desarrollar con respecto a los pares? ¿Qué hace elegible a una persona para tomar posiciones de liderazgo y de responsabilidad?

“Creo que hay una condición que casi se ha perdido hoy en día, que para mí es una condición muy importante que es la paciencia. Si hay algo que se valora mucho es que vos seas una persona previsible. Entonces tenés que ir agregando cualidades como el liderazgo, de la cual se habla tanto y que siempre se discute si es algo natural o si es algo que uno puede desarrollar. A mi me parece que no hay ninguna cualidad natural que uno no necesite desarrollarla. Entre ellas la capacidad de comunicación es fundamental.”

En este caso, el entrevistado hace referencia directamente al liderazgo, la confiabilidad y la comunicación. Esta declaración está en línea con las respuestas de los mandos medios, confirma la idea de que la performance en relación con los demás miembros de la organización ocupa un lugar muy importante, que puede estar por encima de las cualidades técnicas o de conocimiento.

4) ¿Es posible llegar a una organización de un producto que uno no conozca y desenvolverse bien?

“Yo recomiendo por lo menos antes de hacer un trabajo nuevo, hacer una inmersión en el tema. Hay preguntas que te dejan muy expuesto y que vos no podés hacer si querés que te respeten.”

En este caso, en principio le brinda importancia a los conocimientos técnicos (habilidades) para luego ponerlo en el contexto de la imagen que otros tienen de nosotros (percepción), hecho que va a colaborar a cimentar el status nuestro dentro del grupo.

5) ¿Cómo ves una carrera, lo ves como algo muy lineal? ¿Ves que hay saltos dentro de la carrera? ¿A qué se deben en esos casos?

“Una carrera de largo plazo tiene distintas etapas. Hay momentos en los que se ameseta y uno cree que esa meseta puede ser la última etapa.”

En este caso, el entrevistado se refiere directamente a la motivación, a la idea del éxito subjetivo que hace que aunque no se registren avances de éxito objetivo, el mantenernos firmes en nuestras convicciones impongan a largo plazo las condiciones para lograrlo.

6) ¿Qué dirías si una persona tiene un sentimiento de estancamiento? ¿cómo salir de esa sensación?

“En la carrera, eso de crecer indefinidamente no existe. Todos en algún momento se detienen. Y la carrera lo mismo, eso de crecer indefinidamente no existe. Todos en algún momento se detienen. Yo creo que estancarse es no tener incentivos es no tener proyectos, es no tener propuestas, es no tener ganas, no estar feliz con lo que uno está haciendo. Es no tener el fuego sagrado de levantarse y pensar en que otras cosas uno puede hacer para crecer su negocio, para desarrollar su red de contactos, para generar un cliente nuevo, para poner en marcha un nuevo plan. Estar estancado no es estar en el mismo escritorio, en el mismo sillón. Estar estancado es no tener ideas.”

Ante esta pregunta el entrevistado vuelve a referirse a la motivación y a la importancia del éxito subjetivo por sobre el objetivo.

7) Supongamos un caso en el que sea posible un horizonte de cambio de sector: ¿qué le sugerirías a alguien que siente que en su sector ha llegado a un lugar de estabilidad y siente que es correcto hacer un cambio de sector?

“Eso está muy bien. En mi carrera tuve siempre oportunidad de desafíos nuevos, que yo creo que hay que buscarlos, no está mal.”

En esta respuesta nos habla de la motivación y del liderazgo, de ser protagonista de la propia carrera.

8) ¿Cómo se hace esa búsqueda, cómo se da esa gestión?

“En general, todas las empresas importantes tienen herramientas como el Global Market Place.”

El entrevistado menciona que la empresa colabora con el crecimiento profesional del empleado en pos de una simbiosis mutuamente beneficiosa. Si bien no nos detuvimos en este punto a lo largo del trabajo, en las recomendaciones para la acción vamos a hablar sobre la importancia del apoyo de la empresa hacia el empleado, citando la opinión de un autor respecto a este tema.

9) ¿Cuál es el camino para cambiar de rubro dentro de una empresa?

“Hay determinadas características que te habilitan a calificar para más de una posición aunque vos no tengas el expertise en la posición. Yo creo que cuando uno va armando el plan de carrera es bueno ir pensando en no ser toda la vida una persona de un sector.”

En esta contestación, el entrevistado avala la teoría de la rotación (en este caso intra firma) como método de evolución de la carrera.

10) A la hora de cambiar de sectores dentro de la empresa: ¿te pasó más que te vengan a buscar. O de ir a buscar la posición?

“No, se da de todo. En general, yo siempre recomiendo que uno tiene que decir lo que quiere. O sea vos con tu jefe inmediato tenés que decirle lo que vos pensás.”

Aquí vemos la importancia del networking y del deseo propio en la construcción de la carrera.

11) ¿Qué similitudes ves entre ese ascenso en una organización, si estamos hablando en una empresa o si hablamos de un club de fútbol, en un club social, o en una organización empresaria?

“O sea, siempre está el formato formal y el de consenso. En el voto popular que te da un club de fútbol o una elección en una country, vos tenés que lograr que la gente aunque no te conoce te crea, o te de un voto de fe y el consenso es mucho más fuerte, o sea el peso relativo es mucho mayor. Y entre pares, es todavía más complejo desde el punto de vista del requerimiento de consensos.”

En esta idea vemos reflejada la importancia de la personalidad, la política y el networking en la elección de cargos de altas responsabilidades.

12) ¿Considerás importante participar en más de una organización al mismo tiempo?

“Mirá, yo creo que la multiplicidad de tu actividad, genera en vos un balance y un equilibrio que te termina ayudando en todas las gestiones que vos hacés. Yo creo que también uno se enriquece cuando está con pares de otras empresas”.

El networking parece estar en las prioridades de su agenda.

Debemos destacar que el entrevistado respondió de manera positiva a nuestra pregunta de si existen claves para ascender en la carrera. Al explayarse en su respuesta hizo referencia a la confiabilidad, la adhesión a los valores de la empresa y la ubicación del empleado en el negocio central de la compañía. También hizo mención al mentoring y a la comunicación.

Podemos deducir de sus respuestas la importancia que le presta al armado de relaciones. De esta manera, podemos concluir que el talento se encuentra no sólo en los conocimientos del individuo, sino sobre todo en las relaciones que éste sea capaz de tejer con los demás miembros de la organización, de ubicarse en un lugar de privilegio a través de su aporte a cada uno de los miembros y de la empresa en su conjunto.

DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

A raíz de este trabajo podemos identificar recomendaciones para la acción tanto a nivel individual como empresarial.

Es importante que todo individuo que quiera crecer dentro o fuera de su organización tome consciencia de la importancia de tomar el mando de su carrera y las diversas actividades que podrá llevar a cabo para lograrlo. Mediante la puesta en práctica de estas indicaciones, obtendrá mayores grados de libertad que le permitirán influir no sólo en su jefe directo sino en diversos actores de la organización, tanto superiores como pares.

Las empresas podrán tomar nota también sobre la importancia de crear el clima adecuado para que el empleado con iniciativa pueda desenvolverse y así dejar en la organización una huella que incida positivamente tanto en el rendimiento de su grupo de trabajo como en el de toda la organización.

Kuhn y Weinberger (2005) dan una recomendación específica para empresas: “Los reclutadores deben ser advertidos de prestar más atención al estudio de habilidades interpersonales blandas como el liderazgo, en relación a los componentes del capital humano que ocuparon la mayoría de la atención de las profesiones hasta hace un tiempo atrás”. También mencionan que en la actualidad los empleadores de graduados

de universidades reportan que las habilidades comunicacionales, de motivación/iniciativa, trabajo en grupo y liderazgo son más valuadas que los logros académicos o la puntuación.

Según Kuijpers (2006) los empleados de hoy son responsables de sus propias carreras y no pueden ya confiar en un empleo de por vida en una organización. Aún cuando sean empleados en una organización por un período largo de tiempo, experimentan más cambios en el trabajo que antes. En términos de ayudar a los individuos a lograr éxito en sus carreras, los resultados del estudio muestran que sus deseos y sus planes son cruciales. En la orientación de la empresa al empleado estos aspectos deben ser el foco principal. A pesar de que en la actualidad las carreras están más en manos del empleado que de los empleadores, estos últimos deben apoyar a sus miembros en el desenvolvimiento de su carrera. Además de las características personales del empleado, como la reflexión sobre su motivación y el networking, el apoyo a la carrera desde el trabajo y un ambiente laboral dinámico son motivos de éxito.

Esto implica que las organizaciones tienen la oportunidad de afectar el éxito en la carrera de sus empleados, apoyando activamente la actualización de la carrera a través del ofrecimiento de oportunidades laborales de cambio de contenidos de trabajo. En este sentido, las organizaciones pueden hacer una gran diferencia en el desarrollo de carrera de sus empleados.

Conclusión

En el presente trabajo, mediante una encuesta realizada a mandos medios de diversas organizaciones nos propusimos entender si es posible la autogestión de la propia carrera y en caso positivo, identificar aquellas variables que sirven para lograr el éxito en la misma.

Los resultados fueron contundentes en su coincidencia recalcando la importancia de las variables a nivel grupal por sobre las individuales.

Tanto la encuesta a los empleados de rango medio como la opinión del gerente general son categóricas respecto de la importancia de priorizar las variables y competencias

grupales como medio de ascenso. Este estudio, refuerza la idea de que el trabajo es por sobre todas las cosas una creación colectiva. El liderazgo, la comunicación y el networking no son más que herramientas para potenciar este trabajo. De esta forma, podemos hacer una analogía entre el empleado exitoso y el director de una orquesta. Ambos enfocan su trabajo en colaborar con la interacción y la potenciación del trabajo individual del resto de los miembros para generar una creación colectiva que supere la suma de las partes.

Analizando la encuesta desde el punto de vista de las competencias de Kuijpers (2006), vemos que lo más relevante en términos del desarrollo de carrera es mantener el control de la carrera y el networking.

Son variados los estudios sobre el éxito de un individuo en una organización y existe un amplio abanico respecto a las mejores prácticas que puede aplicar el individuo para alcanzar dicho objetivo.

Cada uno de los autores da importancia a algunos de los puntos expuestos por sobre los demás y esto deberá hacer el empleado a la hora de elegir los puntos sobre los cuales quiere enfatizar sus esfuerzos, habiendo tenido en cuenta las características de su personalidad y la importancia de priorizar lo colectivo por sobre lo individual.

De todas maneras, podemos concluir que el desarrollo de alguna o de todas las citadas actividades, incidirá positivamente en la performance laboral y en el ascenso de jerarquía dentro de la organización.

La toma de consciencia de la importancia de las mismas es el primer paso para obtener un rol activo en el desenvolvimiento de las funciones organizacionales y su posterior puesta en práctica resulta determinante para crecer en visibilidad e importancia dentro de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Arthur, Michael B., Khapova, Svetlana N. and Wilderom, Celeste P. M.: “Career Success in a Boundaryless Career World” en *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, No. 2. New Jersey, John Wiley & Sons, Ltd. 2005. pp. 177–202
- Barez-Brown, Chris: *How to Have Kick-Ass Ideas*. London, Harper Element, 2006.
- Baum, Joel A. C.: *Companion to Organizations*. Malden, Blackwell Publishers, 2003.
- Campion, Michael A., Cheraskin, Lisa and Stevens, Michael J.: “Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation” en *Academy of Management*, vol. 37, No.6. Purdue University, 1994. pp. 1518-1542.
- Cappelli, Peter: *The New Deal at Work*. Massachusetts, Harvard Business School Press, 1999.
- Colakoglu, Sidika Nihal: *Successful Pursuit of a Boundaryless Career: Career Competencies Perspective*. Norfolk State, University Norfolk School of Business, 1999.
- Cummings, L. L. and Dunham, Randall B.: *Introduction to Organizational Behavior*. Illinois, Richard D. Irwin, 1980.
- Davis, Keith y Newstrom, John W.: *Comportamiento humano en el trabajo*, Madrid, Mc Graw-Hill, 1999.
- Dries, Nicky, Pepermans, Roland and Carlier, Olivier: “Career success: Constructing a multidimensional model” en *Journal of Vocational Behavior*. Brussel, Vrije Universiteit Brussel, Department of Work, Organisational and Economic Psychology, 2008. pp. 254-267.
- Echeverría, Rafael: *Actos de lenguaje*, Santiago de Chile, J.C. Sáez Editor, 2006.
- Eriksson, Tor and Ortega, Jaime: *The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories*. New York, Cornell University, 2006.
- Florida, Richard: *El surgimiento de la clase creativa*, Basic Books, New York, 2002.
- French, John R. P. and Raven, Bertram. H.: “The Bases of Social Power” en *The Negotiation Sourcebook*. Amherst, HRD Press, 2001. pp. 61-74.

- Hall, Douglas T. and Chandler, Dawn E.: “Psychological success: When the career is a calling” en *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no. 2. New Jersey, John Wiley & Sons, Ltd. 2005. pp.155-176.
- Huckman, Robert S. & Pisano, Gary P.: *The Firm Specificity of Individual Performance: Evidence from Cardiac Surgery*. Massachusetts, Harvard Business School, 2006.
- Katz, Robert *Skills of an Effective Administrator*. Massachusetts, Harvard Business Review, 1974.
- Kuhn, Peter and Weinberger, Catherine J.: “Leadership Skills and Wages” en *Journal of Labor Economics*, vol. 23, No.3. Chicago, The University of Chicago Press, 2005. pp. 395-436.
- Kuijpers, Marinka A. C., Schyns, Birgit T. and Scheerens, Jaap: *Career Competencies for Career Success*. Portland, University of Portsmouth, 2006.
- Laumann, Edward O., Galaskiewicz, Joseph and Marsden, Peter V.: “Community Structure as Interorganizational Linkages” en *Annual Review of Sociology*. Illinois, Annual Reviews, 1978.
- Luthans, Frederic. *Successful vs. Effective Real Managers*. Academy of Management Executive. Cambridge, 1988.
- Murphy, Sheila: “Organizational Competence - It Depends on Your Staff” en *Training and Development Journal*, vol. 42, No.1. Birmingham, EBSCO Publishing, 1988. pp. 34-36.
- Oakland, John S. and Tanner, Stephen J.: *The Relationship between Business Excellence and Performance*. Leeds, Oakland Consulting Plc, 2008.
- Robbins, Stephen: *Organizational Behavior*. New York, Prentice Hall, 2009.
- Van Maanen, John: *Experiencing Organization: Notes on the Meaning of Careers and Socialization*. New York, Wiley, 1977.
- Wilson, Jerry S. & Blumenthal, Ira: *Managing Brand You*. New York, Amacom, 2008.
- “Career Awareness: Staff, Supervisor & Manager Competencies”. Human Resources at UC Berkeley. <http://hrweb.berkeley.edu/learning/career-development/career-awareness/compentencies>. Consultado el 5 de julio de 2011.