

# Módulo 4. Desarrollo de carrera del capital humano

## Unidad 4.1 Desafíos del planeamiento de carrera en el mundo actual

*Si tienes planes para un año, cultiva arroz;  
Si tienes planes para veinte años, cultiva árboles;  
Si tienes planes para siglos, cultiva a las personas.  
Proverbio chino*

El presente módulo busca realizar una introducción al desarrollo de la carrera profesional, así como comprender los principales desafíos a los que se enfrentan las organizaciones en relación con este tema en el contexto actual. Para esto, se presentarán múltiples teorías relacionadas con el planeamiento de carrera, los principales métodos utilizados en las empresas del mundo y los *input* fundamentales para llevarlos adelante. Por último, se desarrollarán temas como diversidad e inclusión, que son variables clave al momento de establecer los listados de sucesores atendiendo a las exigencias del mundo VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo).

La primera pregunta que surge es qué es la carrera profesional. Así como la carrera académica se define como todos los pasos que un individuo recorre para obtener un grado académico, la carrera profesional está compuesta por todas las áreas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral.

El diseño y gestión del planeamiento de carrera se ha visto modificado progresivamente por los continuos cambios en el mercado, que lo ha vuelto cada vez más competitivo, complejo y turbulento. Las empresas se han visto en la necesidad de pasar de un enfoque clásico, en el que las carreras eran marcadas por tener como meta el acceso a posiciones de mayor jerarquía y siempre en una única línea vertical, hacia múltiples enfoques en donde las opciones para los colaboradores son más variadas y en donde se tienen cada vez más en cuenta sus deseos y necesidades.

Pensar en el desarrollo de carrera implica, en primera instancia, reconocer aquellos trabajadores con potencial<sup>1</sup> y luego acompañar la gestión a través de diversos factores relacionados con el ecosistema organizacional:

- Estrategia organizacional
- Normas y procedimientos
- Líderes desarrolladores, entre otros

En la actualidad, hay diversas variables que juegan a la hora de pensar en el desarrollo profesional. Las nuevas generaciones consideran que el crecimiento individual no está atado a una permanencia duradera en un solo lugar. Otorgan gran valor a la tutoría, y buscan oportunidades de desarrollo profesional que sean frecuentes y continuas. Todas estas cuestiones, desafían a redefinir los tiempos y las formas en qué se piensa en el desarrollo profesional dentro de las organizaciones.

**Figura 1. Factores de confianza para la generación Z**

## Factores de confianza para la Gen Z:



Fuente: [Imagen sin título de los factores de confianza de la generación Z], s. f., <https://bit.ly/3eJtVHR>

<sup>1</sup> La definición de potencial y las formas de identificarlo se presentó en el módulo 1.

### 4.1.1 Perspectiva actual del desarrollo de carrera

Según el trabajo de Núñez Cacho Urtilla, Grande-Torrалеja y Pedrosa Ortega publicado en *Universia Business Review*: “Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career” (2012), se entiende el desarrollo de carrera como el esfuerzo continuo, organizado y formalizado que reconoce a las personas como un recurso de vital importancia para las organizaciones, abarcando la sucesión de actividades laborales y de puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida y las experiencias asociadas que obtiene.

Las posiciones de desarrollo, al igual que los presupuestos destinados para esto, son finitos. Por tal motivo es esencial identificar a aquellos colaboradores con la posibilidad de desarrollarse dentro de la organización. Existen diversas herramientas que permiten realizar este trabajo, como, por ejemplo, los sistemas de planificación de sucesiones, la evaluación de desempeño, la opinión de responsables y el *feedback* permanente, que invitan a aportar conocimiento sobre los colaboradores y sus expectativas.

En general, estos procesos se enfocan especialmente en los puestos directivos y gerenciales, aunque cada vez más las empresas concluyen que identificar quiénes podrían ocupar otros niveles jerárquicos más bajos puede ser igual de crucial.

Con los procesos de planeamiento de carrera se busca, además de identificar a los colaboradores con posibilidad de llegar a determinadas posiciones en el futuro, definir qué acciones de desarrollo se deben llevar adelante con ellos para que lo logren. Un ejemplo de esto sería identificar qué conocimiento o competencias requiere el colaborador para desempeñar una nueva función o tarea que dé respuesta a las necesidades del negocio y en función de ello, pensar qué estrategia de formación o movimientos dentro del área son necesarios para lograrlo.

De esta forma, la empresa logrará contar con el capital humano preparado para poder desarrollar su operación, teniendo en cuenta la evolución del negocio esperada. Es así cómo se pone de manifiesto la importancia de integrar la gestión de carrera a la planificación estratégica de las organizaciones.

El éxito de los procesos de planeamiento de carrera dependerá de que cada organización reconozca los beneficios de estos, tales como que ayudan a permear las estrategias generales de la compañía, transmitiendo a los profesionales tanto sus intenciones estratégicas como su cultura y valores, que resultan complejos de comunicar mediante otras vías. Los procesos de desarrollo repercutirán de manera positiva en la moral y en la satisfacción de los empleados, que, al sentirse respaldados por la organización, tendrán una mayor seguridad y estabilidad laboral. Como resultado, se reducirán las renuncias voluntarias y la empresa tendrá capacidad para retener el talento. Por último, la puesta en marcha de los procesos de desarrollo de carrera profesional permitirá a la empresa generar una fuente

interna para proveerse de candidatos en nuevos procesos de selección, lo que en un contexto globalizado como el actual alcanza un especial interés para las organizaciones.

Para que los procesos de desarrollo se realicen con éxito, es preciso resolver los conflictos internos que se presenten durante su ejecución. Es responsabilidad de la organización favorecer el entorno apropiado para que las carreras profesionales de sus empleados evolucionen conforme a lo que se ha establecido en los objetivos, por lo que se deben tener en cuenta los factores que afectan al éxito de la implantación de un modelo de desarrollo de carrera. El siguiente cuadro lista estos factores que lo favorecen o lo obstaculizan.

**Tabla 1. Factores que favorecen u obstaculizan la implantación de un modelo de desarrollo de carrera**

Favorecen	Obstaculizan
Programas de educación y formación. Aportan al desarrollo profesional proporcionando nuevas herramientas para cubrir los gaps entre las competencias, conocimientos y habilidades para un determinado puesto y las que posee el colaborador.	Prejuicios y estereotipos por parte de la organización por cuestiones raciales, de sexo y marginalidad de su estatus. Estas cuestiones discriminatorias afectan de manera negativa las aspiraciones del trabajador.
Cultura de autogestión de carrera. Que los empleados tengan conciencia de su importancia, las herramientas para lograrlo y se vean incentivados así mismo por la organización.	Escasez de mentores o líderes. Dificultad del área de Recursos Humanos para localizar tutores o líderes que se involucren en el desarrollo de los empleados.
Liderazgo involucrado. Líderes comprometidos en su rol como actores clave en el desarrollo de los profesionales de la empresa. Puede ser con un programa de Mentoring o Tutoría formal.	Planificación inadecuada. Cuando no se planifican correctamente las acciones relacionadas con el proceso de desarrollo. Es necesario observar las condiciones de aplicabilidad de cada una de las acciones de desarrollo que se planteen para cada colaborador, junto con las correspondientes a los procesos de relevamiento de información del proceso de planeamiento de carrera.
Transparencia en la información. Que el colaborador tenga acceso a la cultura, el funcionamiento y la organización de la empresa y las posibilidades de promoción o nuevos puestos que existen. Esto puede darse por ejemplo por medio de los programas de Job Posting Interno.	

Fuente: elaboración propia.

### 4.1.2 Carreras profesionales fluidas. Tendencias innovadoras en el desarrollo profesional

El nuevo paradigma en referencia al desarrollo de carrera rompe con el esquema de movilidad vertical. En el modelo clásico, la carrera profesional se encontraba definida por la organización. Habitualmente relacionada con la carrera de grado, los movimientos eran verticales y siempre dentro de la misma área o sector.

En la modernidad la carrera académica no define la carrera profesional y tampoco lo hace la organización. El individuo se convierte en el propio escultor de su carrera y destino profesional. La organización lo acompaña brindando las herramientas que lo ayudan a alcanzar sus objetivos de carrera e incorporan al proceso de desarrollo prácticas como la rotación, los movimientos laterales dentro y fuera de la organización, el *coaching*, el *mentoring* y los planes de sucesión

A continuación, se desarrollan tres modelos de carrera que vienen a dar respuesta a la necesidad de afrontar un escenario en el cual los profesionales tienden a concebir sus carreras en un modo mucho menos estructurado, con plazos más cortos de los que se podía pensar hace años y, asimismo, buscan tener un mayor protagonismo en el delineamiento de sus propias carreras.

Cada organización podrá optar por el modelo más adecuado para ella con la finalidad de contar con personal más satisfecho, más comprometido y, de esta manera, reducir las pérdidas de colaboradores valiosos, luego de haber invertido tiempo y esfuerzo en su reclutamiento, selección, formación y desarrollo. La escasez de profesionales en el mercado laboral provistos de las competencias y conocimientos necesarios para los nuevos empleos y funciones que surgen con dinamismo torna crucial la importancia de conocer e implementar dichos modelos que presentan alternativas al clásico enfoque del crecimiento vertical.

A continuación, se detallan algunas características de estos nuevos enfoques:

- Salen de la cultura de la promoción pasando a una del crecimiento.
- No delinean las carreras en caminos estructurados, sino que plantean diferentes patrones de crecimiento adaptables y moldeables.
- Modifican el concepto de *avance de carrera* por el de *mejora o enriquecimiento* de esta.
- Pasan de una forma de pensar del tipo telescopio (poniendo foco en una sola posición a futuro) a una del tipo caleidoscopio (existen múltiples opciones para crecer).

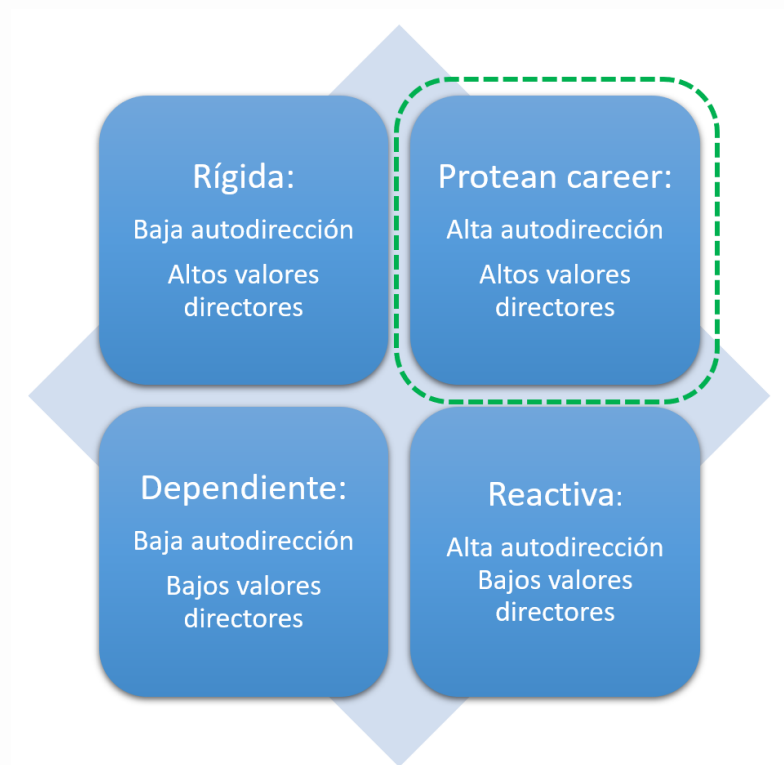
- Dejan de lado la idea de “ser dueño de la propia carrera” y pasan a una responsabilidad compartida entre la organización, el empleado y los *manager*, quienes deberán trabajar en conjunto.

En pos de comprender de las distintas opciones, se realiza una descripción de cada uno de los enfoques:

1. *Protean Career*: Como se especifica en la publicación “Carreras Profesionales Fluidas” realizada por Mihaela Enache (2018), el término *protean* se deriva de Proteus, el personaje mitológico que tenía la capacidad de predecir el futuro y versatilidad para adaptarse a los cambios. Proteo era el antiguo dios del mar de la mitología griega. Sabía el pasado, el presente y el futuro de cada persona, pero siempre evitaba contarle a alguien al respecto. La única forma de hacerlo decir era atarlo cuando estaba dormido y esperar hasta que despertara. Pero capturarlo de esta manera no fue suficiente; él podría tomar diferentes formas, como la del león, leopardo, serpiente, árbol, etc., e intentaría escapar. Si la persona que lo capturaba podía contenerlo, Proteus le diría lo que quería saber. Esta capacidad de Proteus para cambiar su forma dio origen al adjetivo *protean*, que significa versátil, capaz de tomar muchas formas, etc.

*Protean Career* es un modelo de desarrollo elaborado por Hall, cuyo diseño de carrera se fundamenta en las características del individuo. Se puede explicar apoyándose en una clasificación de tipos de carrera basada en dos dimensiones. La primera recoge la existencia de valores directores, en el sentido de que los individuos tengan valores internos que les proporcionen una guía (una brújula interna) que oriente al individuo a su éxito profesional; la segunda dimensión es la autodirección de carrera, lo que implica que la persona sea versátil y tenga la habilidad para adaptarse a los cambios en cuanto al rendimiento y demandas de aprendizaje. A partir de la combinación de estas dimensiones, se plantean cuatro tipos posibles de desarrollo de carrera.

## **Figura 2. Posibles tipos de desarrollo de carrera**



Fuente: elaboración propia.

Cuando el empleado presenta altos valores directores y alta autodirección, se está frente al Protean Career, que identifica al profesional como una persona con capacidad para dirigir y gestionar su carrera, y con una orientación proactiva que lo llevará a adaptarse y a transformarse en función de los cambios del entorno. En este contexto, los trabajadores son los responsables de la gestión de su carrera y asumen la gestión de su aprendizaje y desarrollo profesional, por lo que la organización adopta una actitud más bien pasiva ante estas circunstancias. La empresa pierde cierto grado de control de la carrera profesional, aunque la delegación de esta responsabilidad le permita reportar menores costos de gestión y pueda enriquecerse con los aportes procedentes de la iniciativa del empleado.

2. *Kaleidoscope Career Model*: Este segundo modelo para abordar el desarrollo de carrera surge como resultado de los trabajos empíricos efectuados por Mainiero y Sullivan<sup>2</sup>. En su artículo “When work doesn’t work” (2006), publicado en la revista *Counseling Today*, las autores explican que,

<sup>2</sup> Sherry E. Sullivan es coach profesional en el Centro Reed para Carreras y Diversidad. Ha publicado más de cien artículos en *Career Development International*, *Career Development Quarterly*, *International Journal of Career Management* y muchas otras revistas, y ocupó numerosos puestos de liderazgo en la División de Carreras de la Academy of Management. Lisa A. Mainiero ha ocupado puestos de liderazgo en la División de Género y Diversidad de la Academia de Administración y como miembro de la Junta Ejecutiva de la División de Carrera de esa organización. Ella ha asesorado a cientos de estudiantes de pregrado y maestría a través de su popular curso anual.

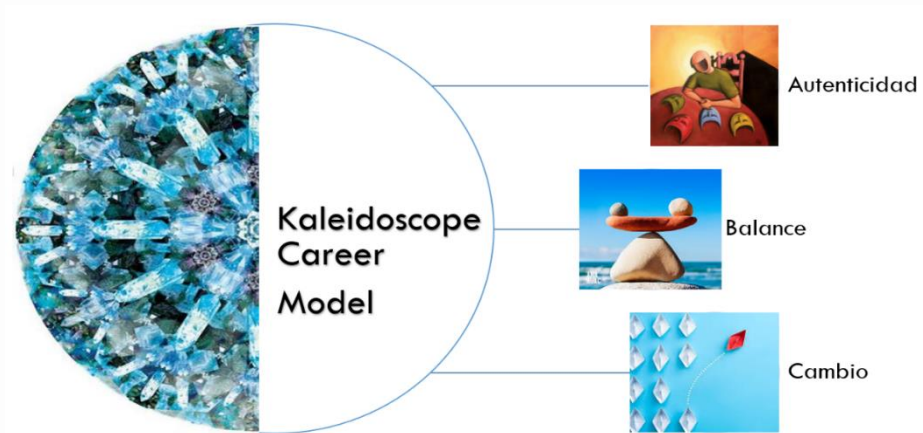
al igual que ocurre con un caleidoscopio que, cuando se lo rota y caen los cristales, generan nuevas formas cada vez, cuando surgen cambios individuales en el patrón de carrera del profesional (por rotación de distintos aspectos de su vida) se ocasionan, a su vez, nuevas funciones y relaciones.

Estos cambios pueden estar ocasionados por la maduración personal del profesional o se pueden haber originado desde el entorno del empleado y lo llevarán a volver a evaluar sus diferentes opciones de carrera, determinando cuál de ellas se ajusta mejor a sus demandas y necesidades. De acuerdo con este modelo, el profesional centra su decisión evaluando tres dimensiones relacionadas con su carrera:

- La primera es la autenticidad, quiere decir que el individuo, para definir su carrera, valora especialmente las opciones que le permiten ser él mismo.
- La segunda es el balance, donde el individuo a la hora de plantear su carrera se esfuerza en conseguir un equilibrio entre cuestiones laborales y no laborales (familia, amigos, relaciones personales, etc.).
- La tercera dimensión es el cambio, en el sentido de que el individuo necesita un trabajo que le permita avanzar y desarrollarse profesionalmente, lo que condicionará sus decisiones de carrera.

Este modelo ha sido analizado en diferentes estudios empíricos y se observó que, en función de una serie de características como el género, la edad y la generación del individuo, se le dará más peso a uno u otro de los tres parámetros expuestos. Cuando la empresa implante el kaleidoscope model, se encontrará con profesionales con un alto grado de satisfacción con la carrera que están llevando a cabo y estos beneficios individuales redundarán en la mejora del desempeño en la organización.

### **Figura 3. Kaleidoscope model**

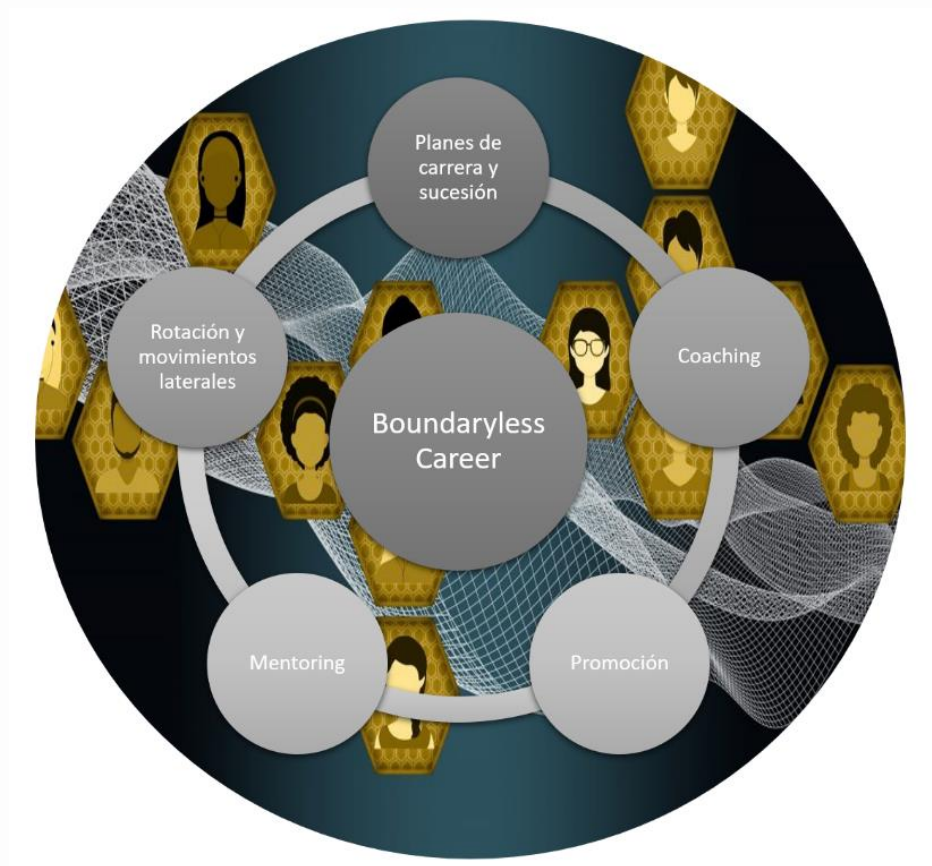


Fuente: adaptación con base en Mainiero y Sullivan, 2006, <https://bit.ly/3id1Jze>

Ambos modelos de carrera antes presentados tienen un riesgo considerable para la empresa porque queda muy expuesta, ya que se fundamentan, principalmente, en la perspectiva de los empleados, presentando numerosos aspectos que la empresa no puede controlar, sobre todo aquellos relacionados con los deseos, expectativas, inquietudes y circunstancias personales del empleado. Aunque de cualquier forma tienen una utilidad muy grande y aportan mucha información sobre el colaborador, desde el punto de vista empresarial el modelo más adecuado para gestionar el desarrollo es el *Boundaryless Career* que se presentará a continuación.

3. *Boundaryless Career* o *carreras profesionales fluidas*: Según la publicación “Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers” realizada por Zaleska y De Menezes (2007), con la aplicación este modelo, las capacidades, conocimientos y competencias del personal se adaptan a los nuevos tiempos, consiguiendo que los profesionales puedan ocupar una gama más amplia de puestos de trabajo y desempeñar mayor número de funciones en ellos. Frente a otros modelos, este innovador concepto trata de estimular la utilización de prácticas como el diseño de planes de carrera y planes de sucesión, el coaching, la utilización de la promoción interna, el *mentoring*, la transferencia entre puestos, los movimientos laterales y la rotación, cuyo resultado será la acumulación de competencias y conocimientos.

**Figura 4. Carreras profesionales fluidas**



Fuente: adaptación con base en Zaleska y De Menezes, 2007, <https://bit.ly/3eIKnZ0>

Se presentan las distintas prácticas que conforman este modelo:

- **Planes de carrera y de sucesión:** Consiste en la elaboración de un análisis, fruto del estudio de la estructura actual de la organización y la que se requerirá según la evaluación del negocio, la identificación de potencial de los colaboradores y acciones de desarrollo que les permitan tener las experiencias que les otorguen las competencias necesarias para evolucionar hacia futuras posiciones. Estos planes aportan numerosos beneficios a la empresa por su capacidad para aumentar la satisfacción de los empleados y por su efectividad en la reducción de los índices de rotación. Les permite prepararse para el futuro con mayor previsibilidad. Un caso específico es el de los planes de sucesión, en los que se recogen los potenciales sustitutos de determinados puestos directivos claves para la buena marcha de la organización.

- Coaching: Este es un proceso en el que intervienen dos personas; uno es el *coach*, que se encarga de instruir, formar o guiar al otro en su desempeño actual en la empresa. El otro participante es el *coachee*, que recibe los conocimientos y competencias para progresar profesionalmente. El coaching es un proceso continuo, guiado y estructurado de mejora que acerca al *coachee* a los requisitos óptimos de desempeño preestablecidos por la empresa para su puesto de trabajo actual. El *coach* puede ser un consultor u otro empleado de la empresa con mayor trayectoria, que ayude a innovar en los procedimientos y puede cubrir otras funciones, como la adaptación de las destrezas del *coachee* y de sus conocimientos a los sistemas existentes en la organización, o la instrucción para que asuma los valores y actitudes de esta.
  
- Promoción: Según lo definido por los autores Bonache y Cabrera en su libro “Dirección estratégica de Recursos Humanos” (2004), se refiere a la disposición de la organización a cubrir sus vacantes con empleados procedentes de los niveles inferiores de su organigrama. Los empleados de las organizaciones que desarrollan sistemas de promoción interna mejoran su desempeño, son más creativos, están más dispuestos a trabajar en equipo y prestan más atención a la calidad en los procesos, traduciéndose todo ello en una mayor productividad. Estos procesos de promoción supondrán un incentivo para los trabajadores superior al mero ámbito de la retribución económica.
  
- Mentoring: Consiste en una relación entre dos personas, en la que uno de ellos más experimentado (y, usualmente, mayor) actúa como guía, consejero, modelo y profesor de otro con menos experiencia (generalmente, más joven). A diferencia del *coaching*, es un proceso que está orientado a largo plazo y no solo aspira a que el mentoreado mejore su desempeño actual, sino que quiere prepararlo para su desempeño futuro (Núñez-Cacho Utrilla y Grande Torraleja, 2012). A través de este proceso, se llevan adelante dos tipos de funciones:
  - Las relativas a la carrera, como el aprendizaje, la preparación para el avance del mentoreado, su entrenamiento, protección y la transmisión de conocimientos y de valores éticos.
  - Las relativas a los aspectos psicosociales, que procuran el desarrollo del mentoreado en su ámbito personal, sus competencias, su identidad y su papel en la organización.
  
- Rotación y movimientos laterales dentro y fuera de la organización: Estos son los componentes básicos en el diseño del desarrollo de carrera. La utilidad de la rotación es que al hacer pasar al trabajador por

diferentes puestos y departamentos se le proporciona una amplitud de conocimientos que le permitirán desarrollar tareas de un nivel superior y conocer la diversidad de puestos existentes dentro de su campo laboral. Además, los profesionales obtienen habilidades y aumentan su experiencia en un entorno cada vez más competitivo, lo que mejora el aprendizaje de los empleados y aumenta su motivación, por lo que resulta muy eficaz para el desarrollo profesional.

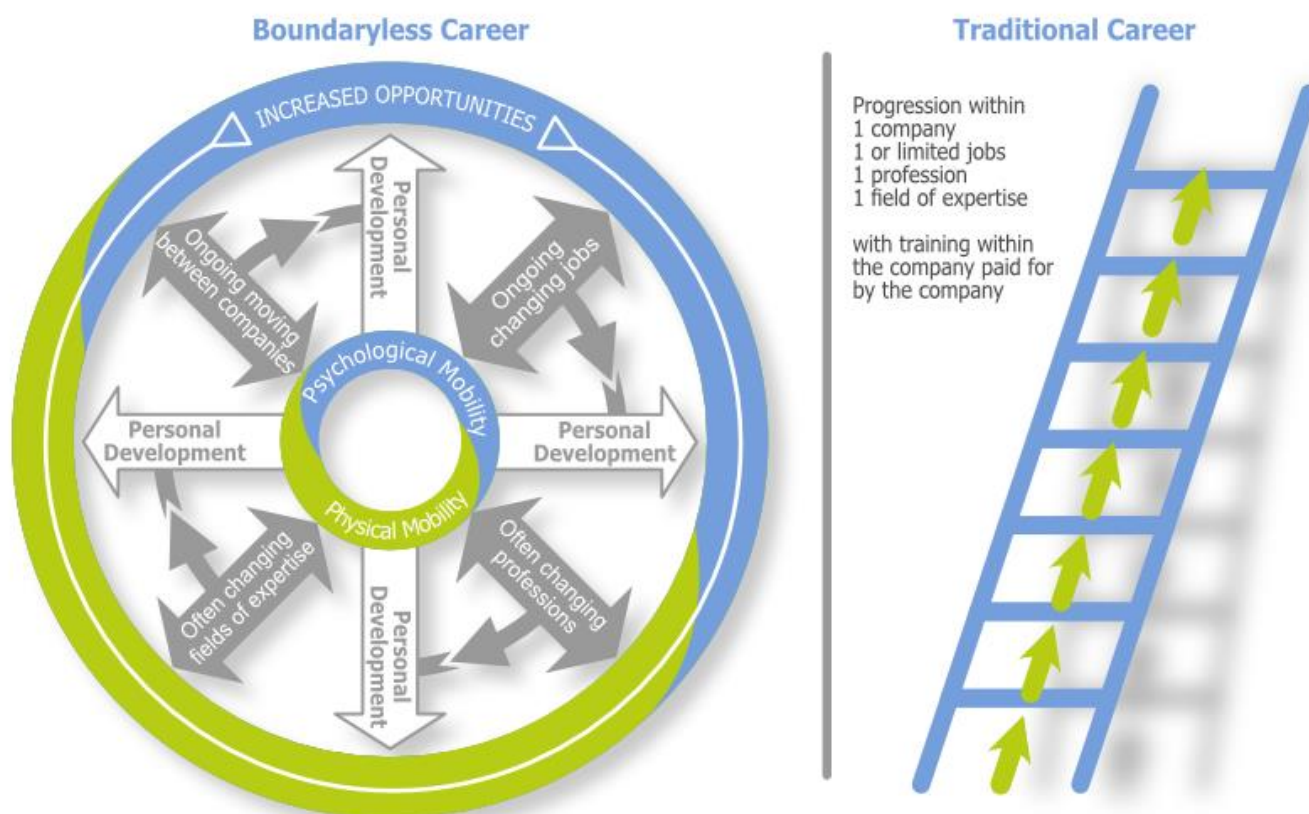
Según lo expuesto hasta ahora, el empleo de las nuevas prácticas de carrera tendrá efectos positivos en las organizaciones, dado que facilita la retención del talento, proporciona una mayor eficacia a los planes de sucesión, desarrolla los empleados y mejora su nivel de desempeño. Por ello constituyen una valiosa herramienta para alcanzar los objetivos de la compañía.

Se mencionó previamente que el desarrollo de carrera de los empleados es uno de los mayores retos de la gestión de Recursos Humanos y, dado un contexto en que las organizaciones afrontaran procesos de reestructuración, es una vía para salvaguardar el capital humano de estas. Además, es considerada una práctica de alto rendimiento, pues las inversiones en este ámbito se traducen en mejores resultados. Se aprecia una relación directa entre el desarrollo de carrera y la percepción positiva de la imagen de la empresa por parte de los empleados. Contribuye, por tanto, a que se muestren más satisfechos y aumenta su fidelidad hacia esta.

Las políticas de desarrollo afectan positivamente a los trabajadores pues aumentan su compromiso con la entidad, les permiten adquirir nuevas competencias, lo que los hace finalmente más productivos. A su vez, esto redundará en la mejora del rendimiento de la empresa. Los efectos del desarrollo también se aprecian en la reducción de los abandonos voluntarios, es decir, mejoran los índices de rotación.

Todos estos efectos sobre los profesionales están propiciados por la interacción y por las sinergias que surgen al emplear de manera conjunta las distintas prácticas que conforman el modelo Boundaryless Career.

**Figura 5. Boundaryless Career**



Fuente: [Imagen sin título sobre *Boundaryless Career*], S.f. Recuperada de: <https://bit.ly/2Yrc9Da>

### 4.1.3 Nuevas formas de pensar la movilidad

Repensar los modelos de desarrollo de carrera y pensar cuál es la mejor opción para la compañía lleva también a considerar cómo se realizan los movimientos dentro de la organización.

Siendo las rotaciones o cambios de función una de las principales acciones de desarrollo que permiten a los empleados prepararse para crecer profesionalmente, resulta interesante abordar los conceptos planteados por Beverly Kaye, Lindy Williams y Lynn Cowart en su libro *Up is not the only way*.

Las autoras plantean que, en un lugar de trabajo que cambia rápidamente, que es más global, multigeneracional, disperso y móvil que nunca, la forma en que alguna vez se pensó la movilidad profesional ya no es suficiente para garantizar el éxito a largo plazo. El modo de asumir la carrera profesional como una escalera queda

obsoleto. Hoy se requiere pensar más en una red, donde una carrera exitosa toma un aspecto más parecido a un caleidoscopio, donde los cambios se van dando sutilmente como un continuo que abre un abanico de múltiples posibles caminos diferentes.

De esta manera, se presentan nuevas formas de movilidad que se suman al movimiento típicamente jerárquico:

**Figura 6. Nuevas formas de movilidad laboral**



Fuente: Elaboración propia.

1. Crecer en el propio lugar o movimientos de enriquecimiento: Se refiere a comenzar alguna tarea que no se haya llevado adelante antes o algo en lo que se busque ser aún mejor, esta práctica permitirá aprender algo que luego puede servir para seguir creciendo en el futuro. Se trata de crecer en la misma posición.  
Para analizar cuál puede ser esa tarea que realizar, resulta útil meditar sobre qué tarea que compone el papel actual del propio jefe, tarea de algún par o compañero de trabajo se desearía aprender o, incluso, poner el foco fuera de la organización y contactar a alguien externo que tenga experiencia en un campo que se quiera abordar.
2. Experimentar: Estos movimientos se pueden implementar dentro de una organización como programas de asignaciones por un tiempo determinado (*short time assignments*), que le permitan a cada colaborador probar una nueva función y decidir si es el camino correcto para su carrera o no, así como también aprender conceptos complementarios a la función actual que le den

una visión más amplia de la empresa en la que trabaja y pueda así realizar mejor su trabajo.

3. Tomar caminos laterales: Son cambios a posiciones laterales, es decir, del mismo nivel jerárquico de la posición que se ocupa actualmente. Generalmente, no traen más dinero o estatus y, por esto, muchas veces son menospreciados o rechazados. Pero tienen muchos beneficios como nuevas experiencias, la oportunidad de trabajar para un jefe diferente y con un nuevo grupo de trabajo, lo cual trae más exposición y la posibilidad de construir y mostrar la propia marca. Este tipo de movimientos prepara a la persona para los futuros movimientos jerárquicos. Anteriormente, se veía estos movimientos como una pérdida de orientación o falta de rumbo profesional, pero tienen mucho de aprendizaje y experiencia, y son cada vez mejor vistos en las entrevistas laborales. Todo depende de cómo se plantee el relato sobre la sucesión de movimientos. Cada uno debe responder al deseo de aprender o profundizar algún conocimiento o competencia y debe existir una planificación clara. Resulta de importancia trabajar dentro de las organizaciones para revalorizar este tipo de movimientos para que los empleados los acepten al momento de ser propuestos e, incluso, los busquen, así como con los *manager* para que los promuevan.
4. Reenfocarse: Corresponde a los movimientos descendentes en la escala organizacional. Se los nombra también como movimientos de realineación o reposicionamiento. Implica estar dispuesto a retroceder un poco para aprender algo que permita crecer en el futuro. Puede consistir en volver por un tiempo a una posición que ya se ocupó. Para que estos movimientos sean provechosos dentro de la empresa, es preciso reflexionar sobre cómo se los concibe dentro de la cultura. Es decir, si se piensan como demociones, como desvíos en el plan de carrera o como alternativas para quienes no lograron llegar a dónde deseaban, la cultura de la empresa está sesgada frente a estos y no podrá aprovechar sus beneficios.
5. Creer jerárquicamente: Refiere a los movimientos hacia arriba en la escala organizacional. Muchas veces solo se observa como alternativa crecer en la línea inmediatamente superior a la posición ocupada, pero es necesario abrir el escenario y pensar en posiciones de áreas diferentes que puedan sumar nuevas experiencias. Antes de tomar la nueva posición, es preciso preguntarse:
  - Por qué realmente se desea ocuparla
  - Qué cambiará financiera y profesionalmente
  - Si afectará a la vida personal
  - Qué desafíos se presentarán y si se podrá hacer frente a estos

- Si es preciso aprender algo más para poder sentirse confiado
- Qué es lo que más y lo que menos se desea de esa nueva función

Puede ser una buena idea que quien va a ser promovido converse con alguien que haya pasado recientemente por esa experiencia para compartir algunas ideas y recibir apoyo. El equipo de Recursos Humanos debe conversar con quien fue promovido para darle seguimiento y acompañamiento.

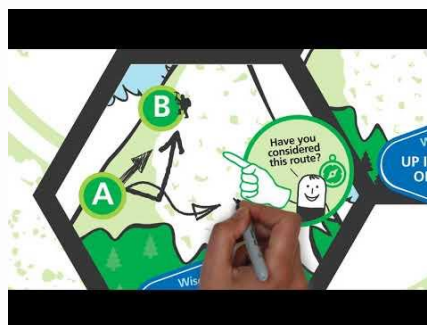
6. **Relocalizarse:** Consiste en cambiar de empresa. Dado el contexto en el que los profesionales pasan cada vez menos tiempo de sus vidas en una misma empresa, estas han tenido que adaptarse y son cada vez más las organizaciones que declaran a sus empleados “Creemos en tu empleabilidad”, “Si no es aquí será en algún otro lugar”, “Si te vas y deseas volver, las puertas están abiertas”, “Si encuentras algo mejor fuera de la organización, vamos a celebrarlo con vos”. No consiste en dejar ir a los colaboradores valiosos sin más, pero una vez que se ha hecho el trabajo y la reflexión correspondiente, considerar la situación de esta forma permitirá tener salidas más elegantes y regresos más respetables.

Una consideración importante frente al riesgo de pérdida de un colaborador puede ser ayudarlo a medir la equidad laboral de ambos trabajos. Esto consiste en analizar juntos:

- Si financieramente le conviene la propuesta, analizando el paquete económico en su totalidad.
- La influencia que ha logrado en la empresa actual y el tiempo que le llevará conseguirlo en la nueva.
- Las relaciones laborales que ha creado y construido.

Este video permite a través de un ejemplo poner en práctica los diversos conceptos presentados.

### Video 1. Nuevas formas de movilidad laboral



Fuente: Kaye, 2018, <https://bit.ly/2AcSRZj>

#### 4.1.4 Los protagonistas del planeamiento de carrera

Otro punto para enfatizar cuando se planifica la carrera profesional es el protagonismo que ejerce cada uno de los actores que influyen sobre este.

**Figura 7. Empleado, gerente y organización**



Fuente: elaboración propia.

Para que un plan de carrera sea efectivo, es necesaria la interacción de tres partes interesadas: el gerente, el empleado y la organización (Alta Gerencia y líderes de Recursos Humanos). Los gerentes deben apoyar el desarrollo de sus empleados. Los empleados deben hacerse cargo de sus propias carreras profesionales. Y la organización debe proporcionar información y recursos relevantes para estos dos grupos (actividad que realiza a través de la publicación de información en los sitios web, discursos y diversas comunicaciones internas).

Esta interacción tan necesaria que permite contar con información certera para la toma de decisiones en lo que refiere a la carrera profesional no siempre está disponible, por lo que es importante realizar algunos ajustes para que el proceso funcione.

- Las personas deben modificar su dependencia de sus gerentes para apoyar sus carreras para, en cambio, llegar a otros en la organización y en sus redes extendidas que puedan ayudarlos a alcanzar su máximo potencial. Este cambio de mentalidad no es solo asumirse como el dueño de la propia carrera, sino también asumir el compromiso de responsabilizarse para perseguir activamente a las personas, la información y las oportunidades que son necesarias para alcanzar los objetivos planteados.
- En el caso de los gerentes, deben transformar su papel: pasar de un simple papel de apoyo a fomentar activamente el crecimiento de sus colaboradores. Por ejemplo, recomendando activamente otras oportunidades en el trabajo dentro o fuera de la propia organización.
- Las organizaciones también deben tomar un papel más activo en el desarrollo de carrera de sus colaboradores. Una clave es responsabilizar a los gerentes por el desarrollo de sus equipos en cuanto a las recompensas y a las consecuencias, tomando medidas concretas con respecto a esta responsabilidad. Otro punto importante es poner a disposición toda la información sobre las carreras disponibles y las oportunidades internas vigentes.

El cambio de paradigma sobre el protagonismo en el planeamiento de carrera ocurre cuando las tres partes interesadas realizan los cambios necesarios en sus acciones para apoyar el crecimiento profesional.

#### 4.1.5 Autodesarrollo

Aun siendo varios los responsables sobre el desarrollo de carrera dentro de una organización, no hay dudas del gran protagonismo que tiene el mismo empleado.

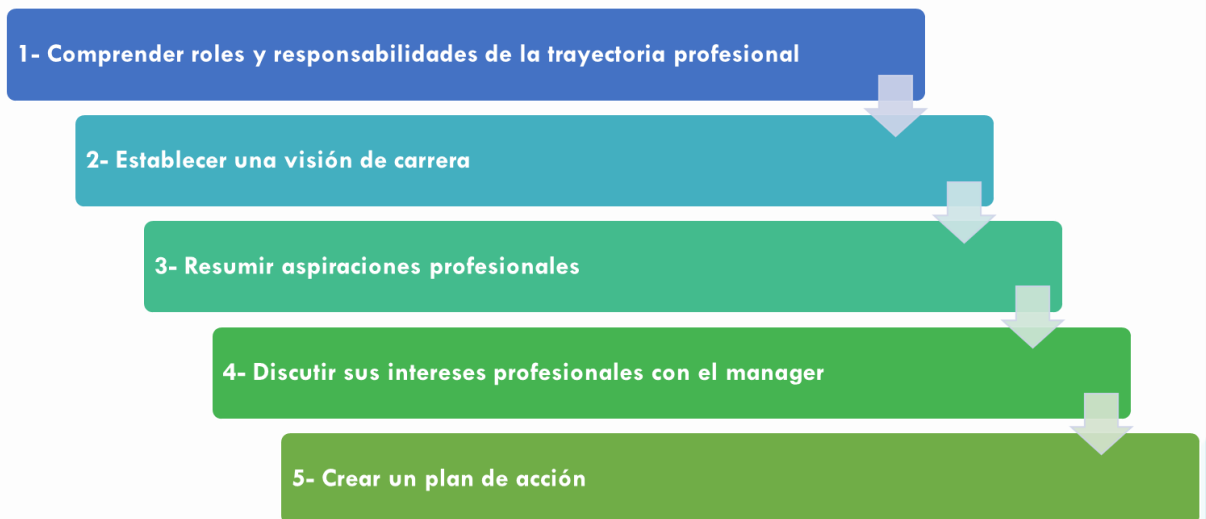
El autodesarrollo es una actitud antes que una capacidad, por ello las compañías deben generar el contexto adecuado (no solo facilitar herramientas) para que el empleado quiera y desee ser dueño y responsable de su propio desarrollo.

Apostar por el autodesarrollo facilita el crecimiento profesional y la satisfacción de los empleados de las compañías. Este se puede definir como lo siguiente: ser consciente de los propios puntos fuertes y áreas de mejora, explorando los límites y las potencialidades, buscando constantemente *feedback*. Esto implica la capacidad para saber cuestionarse a sí mismo y sentir curiosidad por las oportunidades de aprendizaje de nuevas competencias. Implica:

- Autodiagnóstico → capacidad para reflexionar sobre las conductas, actitudes y motivaciones que los conducen al éxito o fracaso en su entorno laboral.
- Compromiso → el convencimiento absoluto de querer mejorar sin más imposición que la exigencia que uno mismo se marca.
- Acción → a través de un plan de desarrollo personal que recoja objetivos, escenarios, medios, recursos, acciones y seguimientos.
- Reconocimiento → de los avances alcanzados, de los errores cometidos a lo largo del proceso y del camino que todavía queda por recorrer.

El Corporate Leadership Council Gartner<sup>3</sup> elaboró una guía que permite a los empleados identificar sus aspiraciones profesionales y avanzar hacia ellas. A medida que atraviesa las distintas etapas el colaborador podrá determinar sus intereses, explorar posibilidades y crear e implementar un plan de acción. El pasaje por este proceso ayuda a ejercitar el autoconocimiento y profundizar el sentimiento de responsabilidad sobre el propio desarrollo:

### Figura 8. Proceso de autoconocimiento



Fuente: elaboración propia.

<sup>3</sup> El CLC es una organización que nace en 1993 que aglomera a más de 950 empresas en el mundo. especialista en realizar estudios para el área de Recursos Humanos en función de las distintas inquietudes que presenta el mercado. A través del análisis de casos de distintas empresas, presenta mejores prácticas en Recursos Humanos “Employee Guidebook: Manage Your Career” (“Guía del empleado: administre su carrera”)

1. Comprender los papeles y las responsabilidades de la trayectoria profesional: Si bien el empleado es responsable de administrar su propia carrera y progresar en su carrera profesional deseada, debe utilizar los recursos que proporciona la organización y recurrir al *manager* para obtener apoyo y asesoramiento durante todo el proceso. Comprender tanto su papel como el del *manager* respecto al desarrollo de su carrera es el primer paso.

**Figura 9. Papeles y responsabilidades de la trayectoria profesional**

Rol del empleado	Rol de gerente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar el protagonismo del proceso de desarrollo profesional</li> <li>• Asumir la responsabilidad de su autoevaluación y prepararse para las discusiones de desarrollo profesional</li> <li>• Iniciar conversaciones continuas de desarrollo profesional con su manager</li> <li>• Crear un plan de acción y solicitar comentarios de su manager</li> <li>• Hacer un seguimiento del avance del plan de acción definido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender las metas y aspiraciones de los empleados</li> <li>• Proporcionar orientación al empleado sobre las oportunidades de desarrollo adecuadas</li> <li>• Compartir posibles movimientos profesionales con el empleado</li> <li>• Ayudar a los empleados a comprender las pautas y oportunidades internas de movimiento</li> <li>• Proporcionar continuamente comentarios sobre el progreso del desarrollo</li> <li>• Fomentar y apoyar el proceso de desarrollo profesional de los empleados</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

2. Establecer una visión de carrera: Para establecer una visión de carrera el empleado debe considerar sus preferencias profesionales, fortalezas, brechas de desarrollo, factores personales y posibles limitaciones asociadas con el logro de sus objetivos profesionales. Las siguientes preguntas pueden ser de utilidad para identificar esos puntos:
  - Sobre la situación actual: 1. ¿Cómo describirías tu progreso en tu carrera hasta ahora? 2. ¿Cuáles son las habilidades más importantes que has aprendido hasta ahora? ¿Por qué? 3. ¿Cuáles han sido las experiencias más impactantes que has tenido hasta ahora? ¿Por qué? 4. ¿Cuál es tu parte favorita de tu papel actual? ¿Tu menos favorita? 5. ¿Cuál es la tarea o tipo de proyecto que te gustaría hacer con más frecuencia en futuros roles? ¿Poco frecuente?
  - Sobre las fortalezas: 6. ¿Qué haces realmente bien? 7. ¿Por qué te reconocen o recompensan con más frecuencia? 8. ¿Cuáles son tus experiencias o capacidades únicas? 9. ¿De cuáles de tus logros estás más orgulloso? 10. ¿Las personas a menudo acuden a ti en busca de ayuda con una tarea o habilidad específica? ¿Qué es?

- Sobre la brecha de competencias/habilidades: 11. ¿Qué experiencias o capacidades que tienen las personas en una carrera profesional similar te faltan? 12. ¿Qué perciben los demás como tus mayores debilidades? 13. ¿Qué vacíos de desarrollo necesitas abordar antes de poder alcanzar tus objetivos profesionales? 14. ¿Qué otras experiencias necesitas tener para lograr tus objetivos profesionales (por ejemplo, experiencias en diferentes funciones, geografías, industrias)? 15. ¿Qué tipo de educación o certificaciones adicionales necesitas para alcanzar tus metas profesionales? 16. ¿Qué tan bien se alinean tus objetivos profesionales con tus oportunidades de desarrollo actuales?
  - Sobre conductores personales: 17. ¿Qué es lo que más valoras en cuanto a tu carrera (por ejemplo, autonomía, equilibrio trabajo-vida, gestión, colaboración, independencia, reconocimiento, prestigio, naturaleza diversa del trabajo, influencia, compensación, relaciones interpersonales)? 18. ¿Qué te impulsa (¿eres más creativo o concreto en tu forma de pensar, centrado en los resultados o en el proceso, centrado en la compensación o altruista, etc.)? 19. ¿Qué tipo de estilo de vida te gustaría vivir? 20. ¿Qué objetivos y prioridades no laborales pueden influir en tus decisiones profesionales? ¿De qué maneras?
  - Sobre restricciones/limitaciones: 21. ¿Cuán competitivo es el campo/posición que te gustaría seguir? 22. ¿Qué factores personales pueden influir en tus decisiones profesionales (por ejemplo, restricciones geográficas, tiempo personal, carrera del cónyuge/pareja)? 23. ¿Qué tipo de factores ambientales pueden afectar las decisiones de tu carrera (por ejemplo, cambios económicos, políticos, tecnológicos, relacionados con la industria y específicos de la organización que podrían afectar tu carrera)?
3. Resumir aspiraciones profesionales: Una vez analizadas las respuestas a las preguntas anteriores, será necesario resumir las aspiraciones enfocándose en cómo se definirían, qué papeles o funciones desearía ocupar en uno o dos años y cuáles en tres o cinco años.
  4. Discutir los intereses profesionales con el *manager*: Una vez que se haya identificado las aspiraciones profesionales, se debe programar un tiempo con el *manager* para discutir los objetivos profesionales.
  5. Crear un plan de acción: Como resultado de todo el análisis realizado y luego de haber conversado con el *manager*, se podrá definir un plan de desarrollo individual para el empleado.

### 4.1.6 Procesos de planificación de sucesiones

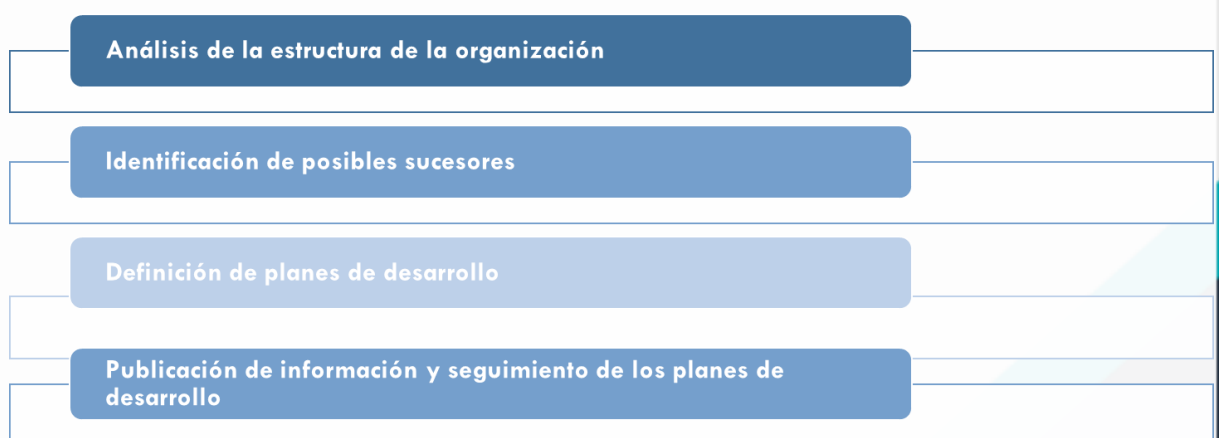
Hasta este punto, se han presentado las tendencias actuales en referencia a la planificación de la carrera, quienes son los protagonistas de esta y cómo el colaborador tiene un papel protagónico en este proceso.

Toda esta información es de utilidad para adentrarse en el próximo tema, que son los procesos de planificación de la sucesión, lo que implica analizar el hoy y proyectar el mañana. En este sentido, la compañía debe definir qué acciones llevará a cabo para que ello suceda y qué inversiones está dispuesta a hacer para contar con las personas adecuadas en el momento requerido, a fin de optimizar las capacidades de sus recursos actuales. Esta herramienta se utiliza para identificar quiénes podrían ocupar ciertas posiciones clave (generalmente gerentes y superiores) ante la salida de sus actuales ocupantes.

La importancia de tener un plan de sucesiones es algo ampliamente reconocido en las empresas actualmente y, según el “2020 Succession Management Benchmarking Report” (2020), el 85 % de estos tienen un proceso formal diseñado e implementado para identificar los sucesores a posiciones clave de la organización, más de la mitad lo llevan a cabo anualmente, mientras que el 38 % realiza estas sesiones más frecuentemente.

Si bien estos procesos tienden a ser similares, varían en algunos puntos. A continuación, se presentan las distintas etapas que lo componen, las diferencias que se presenten en las distintas organizaciones y los desafíos a los que estas se enfrentan durante su aplicación.

**Figura 10. Etapas de un proceso de planificación de sucesiones**



Fuente: elaboración propia.

## 1. Análisis de la estructura organizacional

El primer paso en un proceso de planificación de sucesiones es, sin dudas, analizar la estructura actual de la empresa e identificar las necesidades futuras de personal que se puedan dar por la evolución prevista del negocio. De esta forma, se identificarán posiciones para las que se necesitarán más colaboradores de los que hay actualmente ocupándolas, así como nuevas posiciones que hoy no existen y será necesario incluir en el organigrama. Asimismo, se deberá identificar en qué posiciones se hará foco al momento de proponer los futuros sucesores. La mayoría de las organizaciones hacen foco en posiciones de dirección y gerencia, y algunas, aunque las menos, llegan a posiciones de mandos medios o jefaturas. De cualquier forma, la mayoría de las organizaciones están expandiendo el proceso de planificación de sucesiones con el objetivo de incluir más cantidad de posiciones, llegando a algunas de menor nivel jerárquico.

## 2. Identificación de posibles sucesores

Para avanzar con este paso será necesario contar con la mayor información posible sobre los empleados que se analizan. Su nivel de estudios, su edad, su predisposición para reubicarse y, el dato más importante de todos, el potencial. Se ha trabajado sobre este concepto en módulos anteriores, pero, a modo de repaso, se debe tener en cuenta que el potencial es la capacidad del empleado de ocupar futuras posiciones de mayor nivel jerárquico del actual, y está constituido por un conjunto de capacidades físicas, intelectuales y psíquicas que un individuo podrá desarrollar a través de sus experiencias y de su formación. Se trata de un conjunto de atributos que permitirán a la persona adquirir y madurar competencias laborales.

Cuando se trata de identificar futuros sucesores para posiciones de liderazgo, las empresas encuestadas en este reporte declararon cubrir las el 58 % con candidatos internos.

De todas las herramientas que las organizaciones aprovechan para identificar sucesores, el más utilizado en el 2020 fueron los perfiles de desarrollo en gran medida y, otro tanto, utilizó el método de la cuadrícula de nueve cuadrantes (Nine-Box Grid). Estas metodologías no son mutuamente excluyentes, por lo que algunas organizaciones tienden incluso a combinar ambos.

Se recordará brevemente de qué trata el método de la cuadrícula de nueve cuadrantes. Esta herramienta permite realizar una evaluación individual que mide el nivel actual y potencial de contribución de un empleado a la organización. Las columnas verticales de la cuadrícula indican el potencial de

crecimiento y las filas horizontales identifican si el empleado está, actualmente, debajo, cumpliendo o excediendo las expectativas de rendimiento. La intersección de los dos determina la posición actual del empleado y dónde puede ser necesario el desarrollo.

Este método se usa más comúnmente en la planificación de la sucesión para evaluar el talento actual e identificar líderes potenciales. Cuando el desempeño y el potencial de liderazgo se evalúan y se grafican, los individuos en el cuadrante superior derecho (recuadro 1) se identifican como candidatos de alto potencial para la sucesión, mientras que aquellos en el cuadrante inferior izquierdo (recuadro 9) pueden ser reasignados o desvinculados de la organización.

Los cuadros en la cuadrícula indican dónde se debe hacer una inversión para desarrollar futuros líderes. Las personas en el recuadro 1 deberían estar listas para el liderazgo superior dentro de, aproximadamente, seis meses a un año; los de las casillas 2, 3 o 6 tienen una línea de tiempo más larga, pero pueden prepararse para un eventual movimiento a la casilla 1.

Los cuadros restantes se pueden usar para identificar cuándo se puede necesitar entrenamiento o un cambio en el trabajo o en las responsabilidades. Puede que no sea valioso para la organización gastar tiempo y esfuerzo intentando salvar a un individuo con bajo potencial y bajo rendimiento; sin embargo, un individuo con bajo potencial, pero desempeño efectivo puede necesitar comprometerse o motivarse en su trabajo actual.

Cuando se usa correctamente, la cuadrícula de nueve cuadrantes puede ser una herramienta versátil y valiosa para una organización, pero se recomienda a los profesionales de Recursos Humanos que se familiaricen con ella antes de intentar usarla. Como cualquier herramienta, puede ser perjudicial para la organización si se usa incorrectamente.

El siguiente cuadro presenta un ejemplo:

**Tabla 2. Ejemplo de cuadrícula de nueve cuadrantes**

		Performance		
		Bajo rendimiento	Rendimiento efectivo	Rendimiento excepcional
Potencial	Alto	<b>Recuadro 5:</b> Profesional experimentado capaz de ampliar su rol, pero puede estar experimentando problemas que requieren entrenamiento y orientación.	<b>Recuadro 2:</b> Le va extremadamente bien en el trabajo actual con potencial para hacer más; defina asignaciones para ayudar a prepararse para el siguiente nivel.	<b>Recuadro 1:</b> Constantemente se desempeña bien en una variedad de tareas; empleado estrella. Tiene una visión amplia; soluciona problemas; auto motivado.
	Medio	<b>Recuadro 8:</b> Con el coaching, podría progresar dentro del nivel; enfóquese en las metas para este empleado.	<b>Recuadro 6:</b> Puede considerarse para tomar tareas en su mismo nivel actual, pero puede necesitar entrenamiento en varias áreas, incluida la gestión de personas.	<b>Recuadro 3:</b> El rol actual aún puede brindar oportunidades de crecimiento / desarrollo; Se centra en lo táctico; El enfoque debe ser ayudar a mejorar el pensamiento estratégico.
	Bajo	<b>Recuadro 9:</b> Puede ser candidato para reasignación, reclasificación a un nivel inferior o para salir de la organización.	<b>Recuadro 7:</b> Ejecutante efectivo, pero puede haber alcanzado el potencial profesional; trate de entrenar a los empleados para que sean más innovadores, concéntrese en el pensamiento lateral.	<b>Recuadro 4:</b> Experimentado de alto rendimiento pero ha alcanzado el límite del potencial profesional. Sigue siendo un empleado valioso y puede ser alentado a desarrollar habilidades de comunicación y delegación.

Fuente: elaboración propia.

### 3. Definición de planes de desarrollo

La mayoría de los sucesores están listos para asumir nuevas posiciones cuando finalmente ocupan sus nuevas funciones, pero prepararlos adecuadamente para que lo logren es un desafío. De hecho, la gestión de la sucesión implica más que solo identificar futuros líderes; también implica guiar su desarrollo para asegurar que estarán listos para asumir funciones de liderazgo cuando sea necesario.

### 4. Publicación de la información y seguimiento de los planes de sucesiones

Muchas empresas hoy sienten la necesidad de crear una cultura que promueva la transparencia de la información resultante de este tipo de procesos. De hecho, el 71 % de los empleados piensa que sus empleadores deberían aumentar dicha transparencia. En este entorno, la comunicación de la información proveniente de este proceso puede beneficiar tanto el individuo

como la organización. Saber cuáles son sus próximas funciones puede ayudar a los sucesores a prepararse mejor e impulsar esfuerzos de desarrollo específicos. A pesar de esto, la transparencia también puede tener consecuencias negativas, como, por ejemplo, los mejores talentos pueden desmotivarse si por alguna razón llegara a cambiar su clasificación como sucesor o si el plazo para la promoción no fuera claro o bien no estuviera este de acuerdo con el mismo.

Dados los muchos factores involucrados en las decisiones sobre la comunicación de esta información, no sorprende que los líderes de gestión del talento varíen ampliamente en cuanto a cómo se manejan con respecto a esta: con quién y qué tipo de información se comparte, hasta qué nivel se comunica que el empleado fue identificado como sucesor para alguna posición, o que al menos, tiene el talento para hacerlo.

Es importante lograr un equilibrio para que todo el esfuerzo invertido en el planeamiento y ejecución de estos procesos dé sus frutos, todos los actores interesados tengan la información que precisan para desempeñar su papel en el desarrollo de carrera de los profesionales, sean estos los equipos de Recursos Humanos, los *manager* o los propios empleados. Es esencial tratar la información emergente del proceso con la delicadeza que amerita, teniendo especial cuidado en el manejo de las expectativas que pueda generar. Esta información será utilizada por dichos actores para darle seguimiento a los planes de desarrollo que se hayan definido, así como para recurrir al listado de posibles sucesores al momento de cubrir una plaza.

Aquellas organizaciones que optan por comunicar a los sucesores que fueron identificados como posibles futuros líderes deben considerar algunos factores clave que puede aplicarse caso por caso, en lugar de una política general.

De acuerdo con el artículo “Successor Communication: Things to Consider Before Telling Successors They Are Future Leaders” (2019) los factores para tener en cuenta son:

**Figura 11. Factores para tener en cuenta en una sucesión de líder**



Fuente: elaboración propia.

- La madurez del proceso → Un proceso de gestión de sucesión maduro aumenta la confiabilidad de una organización para identificar y desarrollar sucesores, lo que crea un buen ambiente para comunicar a los empleados que fueron identificados como futuros sucesores. Los procesos maduros se guían firmemente por las necesidades futuras, no solo actuales, de capacidad de liderazgo, asegurando que los sucesores elegidos sean realmente la mejor opción para la función. La confianza en el proceso de identificación permite a las organizaciones comunicar al sucesor su situación con menos riesgo de que esta se modifique debido a las necesidades futuras cambiantes. Además, las organizaciones con procesos de sucesión maduros pueden impulsar los planes de desarrollo para los colaboradores identificados como sucesores. Esto aumenta su preparación con mayor certeza, lo que a su vez los hace más propensos a ser seleccionados para el papel futuro. Esta precisión de identificación y la fiabilidad del desarrollo reducen el riesgo de prometer un papel a alguien y luego no seleccionarlo.
- La estabilidad de la posición → La naturaleza de la posición también debe tenerse en cuenta al comunicar su identificación al sucesor. Para los papeles

que experimentarán poco o ningún cambio en el futuro cercano es más simple detallar habilidades y experiencia requeridas; por lo tanto, es más fácil identificar candidatos para ocupar estos papeles y desarrollar capacidades internas a través del desarrollo. Además, los titulares en estos papeles estables pueden desempeñar un papel más activo en el desarrollo de sus sucesores si saben quiénes son y sus sucesores son conscientes de su estado.

Por otro lado, es mucho más difícil predecir con precisión las necesidades de los papeles con prioridades, objetivos y requisitos cambiantes. Los sucesores identificados para estos papeles hoy podrían no ser los mejores para ellos en unos pocos años. De hecho, estas funciones podrían incluso ser mejor cubiertas por candidatos externos con las experiencias y habilidades que se ajustan a los requisitos del nuevo puesto. Comunicar la identificación del sucesor se hace mejor para aquellos elegidos para ocupar funciones que enfrentan un cambio mínimo.

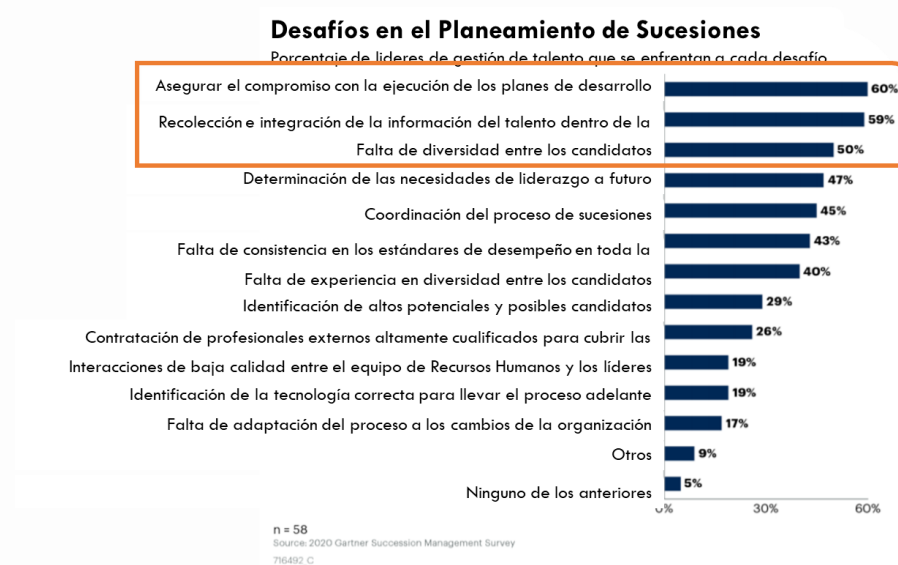
- Las características del sucesor → Antes de identificar a los sucesores, las organizaciones deben tener una sólida comprensión del compromiso racional y emocional de los candidatos con la organización y las aspiraciones profesionales de estos. Esto permite identificar el talento que tiene más probabilidades de aceptar posiciones críticas. Esta información es de vital importancia para los sucesores elegidos para ocupar múltiples funciones, ya que sus objetivos profesionales personales toman relevancia a la hora optimizar y priorizar la alineación de funciones. Sin este conocimiento, aumenta el riesgo de que un sucesor identificado rechace una posición cuando esté disponible. Esto puede resultar en una posición crítica vacante y una mala inversión en el desarrollo de candidatos inadecuados. Comunicar su identificación como sucesor a los candidatos comprometidos cuyas aspiraciones profesionales se alinean con las funciones que han sido identificadas para desempeñar puede garantizar que se centren en las áreas de desarrollo más importantes. También sirve como motivación para continuar desempeñándose a un alto nivel.

Cuando el proceso de sucesión es maduro, la posición en cuestión es relativamente estable y el empleado identificado está comprometido y quiere alcanzar una posición de liderazgo, la transparencia en la comunicación puede ser beneficiosa para la planificación de la sucesión y el desarrollo del liderazgo. Sin embargo, las circunstancias deben ser las correctas para obtener esos beneficios y evitar consecuencias adversas, como desmotivar a los sucesores potenciales de alto rendimiento.

### 4.1.7 Desafíos en la gestión de sucesiones

Siguiendo con el reporte presentado por el CLC, el cuadro a continuación presenta los desafíos más comunes a los que se enfrentan las organizaciones en referencia a la gestión de las sucesiones.

**Figura 12. Desafíos en el planteamiento de sucesiones**



Fuente: Employee Guidebook: Manage Your Career, s. f.

La falta de diversidad en los candidatos de sucesión es uno de los desafíos más comúnmente citados para los líderes de gestión del talento. Mujeres y candidatos de diversas razas o antecedentes étnicos y, particularmente, empleados con la combinación de ambos factores suelen estar subrepresentados en el grupo de candidatos a posiciones de liderazgo.

Es llamativo que, estando en el siglo XXI, son pocas las empresas que están tomando alguna acción específica para garantizar la diversidad en sus listados de sucesores. En general las prácticas empresariales se centran en programas de desarrollo de liderazgo o de tutoría a medida y en el establecimiento de objetivos de diversidad.

#### Haciendo foco en la diversidad

Como se comentó anteriormente, la insuficiente diversidad de los talentos en puestos de liderazgo de alto nivel sigue siendo uno de los principales desafíos para las organizaciones. Esto se ve en los procesos de planeamiento de sucesiones como los

listados de sucesores en donde las mujeres, por ejemplo, están subrepresentadas. Lo mismo ocurre con candidatos de diversas razas o antecedentes étnicos.

Uno de los motivos por el cual las mujeres están subrepresentadas entre los puestos ejecutivos de alto nivel es que la mayoría de las personas que ocupan dichas posiciones han pasado previamente por funciones de liderazgo en las áreas troncales del negocio. Las mujeres todavía están segregadas en funciones menos enfocadas en la producción, peores pagas y menos propensas a ser peldaños hacia la cima de la pirámide organizacional. Si se sabe que quienes ocupan posiciones de liderazgo en la organización provienen de ciertas áreas clave de esta o al menos necesitan tener una experiencia significativa en estas, es necesario apuntar las acciones para lograr emplear a más mujeres en esas áreas y mantenerlas allí, más allá de, simplemente, tener más mujeres en más roles de liderazgo en general.

Las organizaciones deben observar también el grado en que los líderes actuales están creando un ambiente inclusivo. Crear más oportunidades de liderazgo para las mujeres y para las minorías subrepresentadas son objetivos importantes en sí mismos, pero hacer que el lugar de trabajo sea más inclusivo también es un medio para hacer que la organización sea más inteligente y resistente, así como un empleador más atractivo en un mercado laboral con talentos cada vez más diversos.

### Figura 13. Diversidad



Fuente: [Imagen sin título sobre la diversidad], 2020, <https://bit.ly/3icZeNm>

El primer obstáculo con el que se encuentran las mujeres en cuanto a la promoción está en su primer paso hacia una posición de jefatura. Es decir, si no llegan a estas, menos lo harán a las posiciones ejecutivas de mayor rango. Solucionar este problema es la clave para lograr la paridad en el trabajo, según el reporte “Women in the Workplace 2019” de McKinsey & Company (2019).

Muchos factores contribuyen a la falta de diversidad de género en el lugar de trabajo. Más allá de cuestiones como el apoyo gerencial y el acceso a posiciones de liderazgo de alto nivel, es interesante observar algunas otras áreas, incluida la discriminación cotidiana, el acoso sexual y la experiencia de ser la única mujer en

la sala, algunas de ellas mencionadas en el reporte “Women in the Workplace 2018” de McKinsey & Company (2018, <https://mck.co/3ga80K6>).

**Figura 14. Algunas áreas de dificultades para las mujeres**



Fuente: [Imagen sin título sobre las dificultades laborales de las mujeres], 2018, <https://mck.co/3ga80K6>

1. **Discriminación diaria:** La discriminación diaria, también conocida como microagresiones, puede tomar muchas formas. Algunas pueden ser sutiles, otras son más explícitas, y ya sea intencional o no, las microagresiones indican falta de respeto. También reflejan la desigualdad: aunque cualquiera puede ser el receptor de una conducta irrespetuosa, las microagresiones se dirigen a personas con menos poder, como las mujeres, personas de color y personas lesbianas, homosexuales, bisexuales y transgénero.

Para casi dos tercios de las mujeres, las microagresiones son una realidad en el entorno laboral. Cuando se repiten con el tiempo, pueden tener un gran impacto, debido a que las mujeres que ven sus lugares de trabajo como menos justos y tienen más probabilidades de pensar regularmente en dejarlo que las que no lo hacen.

2. **Acoso sexual:** El acoso sexual continúa impregnando el lugar de trabajo. Un importante porcentaje de mujeres experimentan acoso sexual en algún momento de sus carreras, desde escuchar chistes sexistas hasta ser tocadas de manera sexual. Adicionalmente, las mujeres que no se ajustan a las expectativas femeninas tradicionales, por ejemplo, al ejercer la autoridad, no ser heterosexuales y trabajar en campos dominados por hombres, con mayor frecuencia, son blancos de acoso sexual.

La inmensa mayoría de las compañías tienen hoy en día políticas que dejan en claro que no se tolera el acoso sexual, pero hay mucho para mejorar al momento de poner en práctica dichas políticas. Algunos aspectos positivos podrían ser reafirmar periódicamente que el acoso sexual no será tolerado, ofrecer capacitación u orientación sobre el tema a sus empleados y dar muestras de que un reclamo relacionado con este tema será investigado y abordado de manera justa, y se resolverá rápidamente. Los líderes en todos los niveles deberían declarar públicamente que no se tolerará el acoso sexual y demostrar un comportamiento inclusivo. Los equipos de Recursos Humanos deberían, por su parte, recibir capacitación detallada para que sepan cómo investigar exhaustiva y compasivamente las denuncias de acoso, incluso si involucran a líderes de alto nivel. Y las empresas se beneficiarían de implementar un proceso de auditoría para garantizar que las investigaciones sean exhaustivas y que las sanciones sean apropiadas.

3. Ser la única: La experiencia de ser la única mujer participando en una reunión es algo común para las mujeres en el trabajo, y esto es aún más asiduo para las que ocupan posiciones de liderazgo y las que ejercen funciones técnicas. Quienes pasan por esta situación están más expuestas a las microagresiones y atraviesan situaciones de incomodidad en el trabajo, dado que es más probable que sus habilidades se vean desafiadas, que sean sometidas a comentarios poco profesionales y degradantes, y que sientan que no pueden hablar sobre sus vidas personales en el trabajo. En particular, tienen casi el doble de probabilidades de haber sido acosadas sexualmente en algún momento de sus carreras.

Estas mujeres, por ser las únicas, se destacan en una multitud de hombres. Esta mayor visibilidad puede hacer que los prejuicios que enfrentan sean especialmente pronunciados. A menudo, se convierten en un sustituto de todas las mujeres: sus éxitos o fracasos individuales se convierten en una prueba de fuego para lo que todas las mujeres son capaces de hacer. Con todos los ojos puestos en ellas, pueden ser examinadas y sometidas a altos estándares de rendimiento. Como resultado, con mayor frecuencia sienten presión para actuar y son más propensas a pensar en dejar su trabajo.

4. Techo de cristal: se denomina de esta manera a una serie de barreras invisibles que impiden que las mujeres asciendan a puestos jerárquicos y de decisión en una estructura organizacional. Estas barreras son superficies superiores invisibles en la carrera laboral de las mujeres, difíciles de traspasar, que les impiden seguir avanzando. Su carácter de invisibilidad viene dado por el hecho de que no existen leyes ni dispositivos sociales establecidos ni códigos visibles que impongan a las mujeres semejante limitación, sino que están basados en estereotipos que, por su invisibilidad, son difíciles de detectar.

5. Pisos pegajosos: Los techos de cristal se complementan con otro fenómeno conocido como *pisos pegajosos*. Este término hace referencia al proceso mediante el cual las mujeres tienden a quedar “estancadas” en los puestos de trabajo de menor calificación y por ende en la base de la pirámide económica. Este tipo de empleos se caracterizan por ser de baja calidad, *part time*, a menudo informales y con salarios bajos, pero para muchas mujeres esta constituye la única posibilidad de conciliar sus obligaciones hogareñas con la necesidad de acceder a algún tipo de ingreso, por más escaso que sea.

A continuación, se detallan algunas acciones que las empresas deberían tomar para avanzar en la diversidad de género y, en forma particular, para que las mujeres puedan acceder a las posiciones de liderazgo:

1. Establecer una meta para atraer a más mujeres a la gerencia de primer nivel: Las empresas se beneficiarían estableciendo y publicitando un objetivo audaz para aumentar el número de mujeres a nivel gerencial. Además, deben establecer objetivos para la contratación y las promociones, los procesos que más directamente dan forma a la representación de los empleados.
2. Requerir listas más diversas para contratación y promociones: Las listas que incluyen a candidatos diversos pueden ser un poderoso motor de cambio en todos los niveles. Cuando dos o más mujeres se incluyen en una lista, la probabilidad de que una mujer obtenga el puesto aumenta drásticamente.
3. Someter a los evaluadores a un entrenamiento de sesgo inconsciente: El sesgo inconsciente puede desempeñar un papel importante para determinar quién es contratado, promovido o dejado atrás. Mitigar el sesgo en la etapa de promociones a los primeros niveles de jefatura es particularmente importante. Los candidatos tienden a tener un historial más corto al principio de sus carreras, y los evaluadores pueden hacer suposiciones injustas sobre su potencial futuro.
4. Establecer criterios claros de evaluación: Las empresas deben asegurarse contar con los procesos correctos para evitar que el sesgo se filtre en la contratación y las evaluaciones. Esto significa establecer criterios claros antes de que comience el proceso de evaluación. Las herramientas empleadas también deberían ser fáciles de utilizar y estar diseñadas para reunir aportes objetivos y medibles.

Incluso con los sistemas correctos, los procesos pueden fallar en la práctica. Sin excepción, los candidatos para el mismo papel deben ser evaluados usando los mismos criterios. Los empleados deben sentirse capacitados para descubrir el sesgo en el momento y tener la capacitación y los recursos para actuar cuando lo observen. Puede ayudar tener un tercero en la sala cuando los evaluadores discuten candidatos para resaltar posibles sesgos y fomentar la objetividad.

5. Poner a más mujeres en línea para ascender a posiciones de liderazgo: Es fundamental que las mujeres obtengan la experiencia que necesitan para estar

preparadas para las funciones de gestión, así como las oportunidades para mejorar su perfil. Las acciones básicas para que esto suceda no son nuevas (capacitación en liderazgo, *mentoring*, asignaciones interesantes con un buen nivel de exposición); sin embargo, muchas empresas necesitan seguir trabajando en su implementación.

Poner el foco en la diversidad dentro de los procesos relacionados con el desarrollo de los empleados en la organización trae múltiples beneficios. Los empleados valoran universalmente la oportunidad y la equidad. En todos los grupos demográficos, cuando los empleados sienten que tienen las mismas oportunidades de progreso y piensan que los procesos son justos, están más contentos con su carrera, planean permanecer más tiempo en su empresa y es más probable que la recomienden como un excelente lugar para trabajar.

Si bien se ha avanzado en el último tiempo en ese sentido, muchas empresas necesitan seguir trabajando para poner en práctica su compromiso y tratar la diversidad de género como el buen negocio que es. Se puede comenzar con tomar acciones concretas como establecer objetivos de diversidad, definir y compartir métricas.

También es necesario responsabilizar a los líderes y recompensarlos cuando progresan en las métricas de diversidad de género. Los líderes establecen las prioridades en las organizaciones, por lo que, cuando se involucran, tiene un efecto positivo que permea en toda la estructura, así es más probable que los gerentes apoyen los esfuerzos de diversidad y los empleados tengan más probabilidades de pensar que en la empresa existe un ambiente justo de trabajo.

### **Sesgos inconscientes**

Una razón por la cual las organizaciones se encuentran con dificultades para construir una línea de liderazgo diversa es que el manejo de la sucesión es susceptible a los sesgos inconscientes. Brindar formación sobre este tema ayuda a que los empleados, principalmente aquellos con poder de decisión sobre el desarrollo de otros, puedan identificarlos y trabajar para dejarlos de lado.

¿Qué son los sesgos inconscientes? Se pueden definir como aquellas actitudes o estereotipos que influyen en las percepciones, los actos y la capacidad de decisión. ¿Cómo nacen y se instalan estos sesgos en las personas? El cerebro recibe más información de la que puede procesar; entonces, utiliza atajos mentales para simplificar el mundo a su alrededor. En otras palabras, utiliza estereotipos. A veces estos estereotipos son útiles. Si un animal está corriendo hacia una persona en el medio del bosque, esta no se detiene a pensar en el detalle de si es un oso, o no, antes de decidir qué hacer. Realiza un juicio veloz de la situación. Cuando estos juicios veloces se realizan sobre personas, pueden ser dañinos.

Saber que los sesgos existen y afectan la forma de percibir el mundo es un gran paso, pero no es suficiente. Se debe internalizar que son dañinos y aprender cómo contrarrestarlos. Trabajar en este tema traerá importantes beneficios, dado que los equipos más diversos muestran un mayor nivel de compromiso, trabajan más duro y se benefician al tener contacto con diversos talentos e ideas. Adicionalmente, las empresas con mayor cantidad de mujeres en posiciones de liderazgo producen mejores resultados.

**Figura 15. Sesgos inconscientes que no dejan avanzar**



Fuente: Sesgos inconscientes que no dejan avanzar, s. f., www.shdemexico.com

LeanIn.Org es una organización sin ánimo de lucro que desarrolla programas para desmentir los estereotipos de género y ofrecer oportunidades para todas las mujeres. A través de su presentación “50 Ways to Fight Bias at your organization” (2019) detalla los tipos más comunes de sesgo que enfrentan las mujeres en un ámbito laboral.

1. **Sesgo de performance/rendimiento:** Se basa en suposiciones profundamente arraigadas e incorrectas sobre las habilidades de hombres y de mujeres. Se tiende a subestimar el rendimiento de las mujeres y sobreestimar el de los hombres. Como resultado, las mujeres tienen que lograr más para demostrar que son tan competentes como los hombres. Es por eso por lo que a menudo se contrata a las mujeres en función de sus logros pasados (necesitan demostrar que tienen las habilidades correctas), mientras que a los hombres

a menudo se los contrata en función de su potencial futuro (se asume que tienen las habilidades que necesitan). Para comprender el impacto de este sesgo, se debe considerar lo que sucede cuando se elimina el género de la toma de decisiones. Uno de los estudios realizados consistió en reemplazar el nombre de una mujer por el de un hombre en un *curriculum vitae* y esto mejoró las probabilidades de ser contratada en más del 60 %. En otro estudio, cuando las principales orquestas usaron audiciones ciegas, para que pudieran escuchar a los músicos, pero no verlos, las probabilidades de que las mujeres pasaran la primera ronda mejoraron en un 50 %. El sesgo de desempeño a menudo conduce a oportunidades perdidas y calificaciones de desempeño más bajas para las mujeres, y ambas pueden tener un gran impacto en la progresión de la carrera. Este sesgo es aún más pronunciado cuando los criterios de evaluación no se especifican claramente, lo que deja espacio para que los gerentes y otras participantes del proceso confíen más sobre instintos e inferencias personales.

**Figura 16. Sesgo de rendimiento**

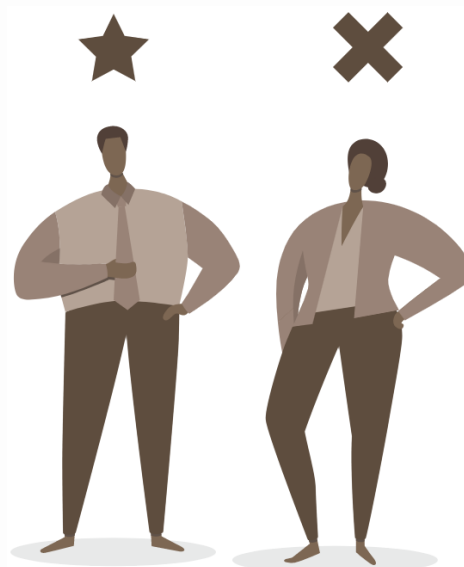


Fuente: [Imagen sin título de sesgo de *performance*], s. f., [www.shdemexico.com](http://www.shdemexico.com)

2. **Sesgo de atribución:** Está estrechamente relacionado con el sesgo de rendimiento. Debido a que se ve a las mujeres como menos competentes que los hombres, se tiende a darles menos crédito por los logros y a culparlas más por los errores. Al percibir a las mujeres como menos competentes que los hombres, no siempre se reconoce el trabajo que realizan. Incluso cuando las mujeres y los hombres trabajan juntos en tareas, a menudo las mujeres obtienen menos crédito por el éxito y más culpa por el fracaso. También se suele pensar que las contribuciones de las mujeres son menos valiosas. Esto a menudo se desarrolla en las reuniones, donde es más probable que se interrumpa a las mujeres. En un estudio, los hombres interrumpieron a las

mujeres casi tres veces más que a otros hombres y las mujeres cayeron en el mismo patrón. Dado que a las mujeres, a menudo, se les adjudica más la culpa sobre el fracaso y tienden a ejercer menos influencia, son propensas a una mayor duda. El sesgo que experimentan las mujeres puede ser tan generalizado que subestiman su propio desempeño. Las mujeres a menudo predicen que lo harán peor de lo que realmente lo hacen, mientras que los hombres predicen que lo harán mejor. Inclusive, en algunos casos, es menos probable que las mujeres piensen que están listas para un ascenso o un nuevo trabajo. Un estudio puso de manifiesto esto cuando encontró que los hombres solicitan trabajo cuando cumplen con el 60 % de los criterios de contratación, mientras que las mujeres esperan hasta que alcanzan el 100 %. Por supuesto, a las mujeres no les falta confianza, pero al sujetarlas a estándares más altos, pueden sentir legítimamente que tienen que alcanzar una barra más alta.

**Figura 17. Sesgo de atribución**



Fuente: [Imagen sin título de sesgo de atribución], s. f., [www.shdemexico.com](http://www.shdemexico.com)

3. **Sesgo de simpatía:** El sesgo de simpatía se basa en expectativas arraigadas en otros tiempos. Se espera que los hombres sean asertivos, por lo que, cuando lideran, se siente natural. Y que las mujeres sean amables y comunitarias, por lo que cuando se ponen firmes, tiende a disgustar. Este sesgo a menudo aparece en la forma en que se describe a las mujeres. Es más probable que las mujeres sean descritas como “demasiado agresivas” o “mandonas”, palabras que rara vez se usan para describir a los hombres en el lugar de trabajo. En el ámbito laboral, este sesgo se puede ver cuando las personas tienen reacciones negativas frente a una mujer con un estilo de liderazgo fuerte o que habla de manera directa y asertiva. Esto puede afectar las oportunidades de desarrollo de las mujeres. ¿A quién es más probable que se promueva: al hombre con altas calificaciones en todos los ámbitos o a la mujer que tiene calificaciones igualmente altas, pero que no es tan apreciada?

Este sesgo funciona también a la inversa, dado que las mujeres también son juzgadas por ser agradables, lo que puede hacer que las personas piensen que son menos competentes. Este doble efecto hace que el lugar de trabajo sea un desafío para las mujeres. Necesitan ser firmes para ser vistas como efectivas. Pero cuando lo hacen, a menudo son menos queridas.

**Figura 18. Sesgo de simpatía**



Fuente: [Imagen sin título de sesgo de simpatía], s. f., [www.shdemexico.com](http://www.shdemexico.com)

4. **Sesgo materno:** La maternidad desencadena suposiciones falsas de que las mujeres están menos comprometidas con sus carreras e incluso son menos competentes. Como resultado, a las madres a menudo se les dan menos oportunidades y se les exige un nivel más alto que a los padres. Cuando este sesgo entra en acción, se cae en la trampa de pensar que las madres no están tan interesadas en sus trabajos, por lo que se asume que no quieren esa tarea desafiante o irse a un gran viaje de trabajo. Y debido a su supuesta falta de compromiso, es más probable que se las penalice por pequeños errores o descuidos. La investigación muestra que el sesgo materno es el tipo más fuerte de sesgo de género, el cual produce menos probabilidades de contratación y ofrecimientos de salarios más bajos. Los hombres también pueden enfrentar el rechazo por tener hijos. Se ha comprobado que los padres que toman tiempo libre por razones familiares reciben calificaciones de desempeño más bajas y experimentan reducciones más pronunciadas en sus ganancias futuras que las madres que lo hacen.

**Figura 19. Sesgo materno**



Fuente: Fuente: [Imagen sin título de sesgo materno], s. f., [www.shdemexico.com](http://www.shdemexico.com)

5. **Sesgo de afinidad:** El sesgo de afinidad es lo que parece: las personas se sienten atraídas hacia otras similares en apariencia, creencias y antecedentes, y tienden a evitar o incluso rechazar a las personas que son diferentes. El sesgo de afinidad se desarrolla de varias maneras en el lugar de trabajo. Los mentores dicen que se sienten atraídos por los mentoreados que les recuerdan a sí mismos. Y es más probable que los gerentes de contratación pasen más tiempo entrevistando a personas que son como ellos y menos tiempo conociendo personas que son diferentes. También tienen más probabilidades de darle a las personas que les agradan una evaluación favorable. Debido a que los hombres blancos ocupan más posiciones de poder y es más probable que se sientan identificados con otros hombres de las mismas características, el sesgo de afinidad tiene un efecto particularmente negativo en las mujeres y las personas de color, quienes pueden terminar siendo ignorados o excluidos.

**Figura 20. Sesgo de afinidad**



Fuente: [Imagen sin título de sesgo de afinidad], s. f., [www.shdemexico.com](http://www.shdemexico.com)

6. **Doble discriminación e interseccionalidad:** El sesgo no se limita al género. Las mujeres también pueden experimentar prejuicios debido a su raza, orientación sexual, discapacidad u otros aspectos de su identidad. Y la discriminación compuesta puede ser significativamente mayor que la suma de sus partes. Por ejemplo, las mujeres de color a menudo enfrentan una doble discriminación: prejuicios por ser mujeres y prejuicios por ser personas de color. En comparación con las mujeres blancas, las mujeres de color reciben menos apoyo de los gerentes, tienen menos acceso a los líderes de alto rango y son promovidas más lentamente. Como resultado, están particularmente subrepresentadas en las nóminas de las empresas, detrás de los hombres blancos, las mujeres blancas y los hombres de color. Cuando diferentes tipos de discriminación se interconectan y se superponen, esto se llama *interseccionalidad*. La investigación muestra que las personas con tres o más identidades marginadas a menudo sienten que no pertenecen a ningún lado. Es fundamental reconocer los diferentes prejuicios que las personas pueden experimentar y comprometerse con la equidad para todos.

**Figura 21. Doble discriminación e interseccionalidad**



Fuente: [Imagen sin título de doble discriminación], s. f., [www.shdemexico.com](http://www.shdemexico.com)

### **Integración entre los temas de diversidad y los modelos de desarrollo profesional**

Visto todo lo expuesto anteriormente, queda establecida la necesidad de poner el foco en la diversidad para asegurar el éxito de los procesos relacionados con el desarrollo de carrera (como la planificación de sucesiones) y, de esta forma, el de las empresas en general.

Previamente, se ahondó en los diferentes motivos por los cuales las mujeres tienden a sentirse excluidas, viéndose forzadas, en muchos casos, a abandonar sus carreras laborales. Las decisiones profesionales de las mujeres están influenciadas por las grandes responsabilidades domésticas que portan, la discriminación, el acoso sexual y políticas deficientes relacionadas con el género, incluidas las desigualdades en salarios y oportunidades de capacitación. Muchas mujeres dejan sus trabajos porque estos son aburridos, sus posibilidades de ascenso son bajas y la empresa requiere horas de trabajo irracionales, lo cual lo torna incompatible con la vida personal. Cada vez son más las mujeres que optan por trabajar por cuenta propia, creando empresas que reflejan sus valores mientras se proporcionan a sí mismas y a otras mujeres un trabajo desafiante y flexibilidad para equilibrar el trabajo y la familia.

Una publicación realizada por Sherry E. Sullivan y Lisa A. Mainiero pone de manifiesto cómo el principal problema relacionado con la deficiencia de los procesos de desarrollo de recursos humanos es el hecho de aplicar conceptos de carrera que fueron diseñados en épocas anteriores, basadas en la experiencia masculina dentro del ámbito laboral.

Este tipo de carrera, antiguamente, se basaba en el estereotipo de un hombre sostén del hogar que contaba con una mujer que se hacía cargo de las tareas hogareñas y de la crianza de los hijos y, por ende, tenía tiempo para dedicarse casi exclusivamente a su evolución profesional, aspirando, además, a permanecer toda la vida en la misma empresa, con crecimientos jerárquicos lineales sucesivos.

Se dejan de lado, al aplicar estrategias de desarrollo basadas en estas experiencias antiguas, las necesidades de las diferentes identidades, no logrando dar respuesta a las complejas experiencias vividas, por ejemplo, por las mujeres en los lugares de trabajo.

Las experiencias vividas por hombres y mujeres en el trabajo son diferentes, como se ha mencionado. Las mujeres se encuentran con mayores obstáculos para avanzar en su carrera y tienen además una mayor responsabilidad sobre las tareas domésticas en la mayoría de las sociedades actuales.

Claro está que hay un trabajo que se debe realizar a nivel sociedad para modificar esta inequitativa distribución de la responsabilidad doméstica y, de hecho, con la incorporación de las nuevas generaciones al mundo laboral, la necesidad de equilibrar la vida personal y el trabajo ya no es exclusiva de las mujeres.

De esta forma, se torna importante que las empresas atiendan a este punto siendo que la mayoría de ellas carecen de los programas de desarrollo de recursos humanos necesarios para que se puedan equilibrar las demandas laborales, familiares y personales.

Algunas organizaciones se denominan a sí mismas como "amigables para la familia", proporcionando horas flexibles y algunos otros beneficios relativos al equilibrio de la vida profesional-personal. La aplicación de estos programas suele ser de aplicación limitada o, incluso, pueden no estar incorporados dentro de la cultura organizacional, lo que redundaría en que estas acciones pierdan valor y muchos de los empleados se sienten desanimados a usarlas.

Los sistemas de desarrollo profesional basados en el supuesto de la estructura organizativa tradicional y los modelos masculinos de carreras lineales ya no son adecuados para satisfacer las necesidades de los profesionales de hoy. La movilidad ha aumentado y los individuos ya no están limitados a una sola organización, industria, profesión o incluso país. El éxito profesional ya no se define únicamente por el avance hacia arriba. Es por esto por lo que el kaleidoscope Career Model, con sus componentes (autenticidad, balance y cambio), trae un mejor enfoque para las nuevas necesidades en el mundo laboral y podría ser una buena respuesta para las necesidades de las mujeres trabajadoras insertas en las sociedades actuales.

Los tres parámetros están siempre presentes y en constante interacción, pero toman diferentes niveles de importancia basados en lo que está ocurriendo en la vida de

un profesional en ese momento. Sherry E. Sullivan y Lisa A. Mainiero demuestran que existe un cierto patrón en cuanto a qué parámetro está presente en cada etapa de la carrera profesional de las mujeres particularmente y apoya el concepto de *relacionalismo*, que determina que las mujeres no toman decisiones aisladas de quienes los rodean, sino que lo hacen teniendo presente los efectos que generan sobre las personas con quienes comparten sus vidas.

Comprender estas particularidades en un mundo laboral compuesto por talentos cada vez más diversos, hará que las empresas puedan diseñar procesos de desarrollo más inclusivos que contemplen las experiencias cada vez más complejas que atraviesan la carrera de los profesionales.

# Referencias

**50 Ways to Fight Bias at your organization.** (2019). Recuperado de <https://leanin.org/gender-bias-program-for-companies#!>

**Bonache, J. y Cabrera, A.** (2004). *Dirección Estratégica de Personas*. Madrid, ES: Prentice Hall.

**CLC.** (2019). *Employee Guidebook: Manage your Career*. Corporate Leadership council. Gartner.

**Enache, M.** (2018). *Carreras profesionales fluidas*. Recuperado de <http://economia-empresa.blogs.uoc.edu/es/carreras-profesionales-fluidas/>

**Huang, J., Krivkovich, A., Starikova, I., Yee, L y Zanoschi, D.** (2019). *Women in the workplace 2019*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2019>

**[Imagen sin título de los factores de confianza de la generación Z].** (s. f.). Recuperado de <https://bit.ly/3eJtVHR>

**[Imagen sin título de sesgo de afinidad].** (s. f.). Recuperado de [www.shdemexico.com](http://www.shdemexico.com)

**[Imagen sin título de sesgo de atribución].** (s. f.). Recuperado de [www.shdemexico.com](http://www.shdemexico.com)

**[Imagen sin título sobre Boundaryless Career].** (S.f). Recuperada de: <https://bit.ly/2Yrc9Da>

**[Imagen sin título de sesgo de simpatía].** (s. f.). Recuperado de [www.shdemexico.com](http://www.shdemexico.com)

**[Imagen sin título de sesgo materno].** (s. f.). Recuperado de [www.shdemexico.com](http://www.shdemexico.com)

**[Imagen sin título sobre la diversidad].** (2020). Recuperado de <https://bit.ly/3icZeNm>

**[Imagen sin título sobre las dificultades laborales de las mujeres].** (2018). Recuperado de <https://mck.co/3ga80K6>

**Kaye, B.** (2018). *Up is Not the Only Way: Rethinking Career Mobility* [video de YouTube]. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=mqXBOrc\\_fw&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=mqXBOrc_fw&feature=emb_logo)

**Kaye, B. y Cowart, L.** (2017). *Up Is Not the Only Way: Rethinking Career Mobility*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.

**Krivkovich, A., Nadeau, M. C., Robinson, K., Robinson, N. Starikova, I. y Yee, L.** (2018). Women in the workplace 2018. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2018>

**Núñez-Cacho Utrilla, P., Grande Torraleja, F. A.** (2012). El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: El caso español. *Intangible Capital*. 8(1), pp. 61-91.

**Núñez-Cacho Utrilla, P., Grande-Torraleja, F. A., Pedrosa- Ortega, C.** Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. (2012). *Universia Business Review*, 34, pp. 14-35.

**Sesgos inconscientes que no dejan avanzar.** (s. f.). Recuperado de [www.shdemexico.com](http://www.shdemexico.com)

**Sullivan, S. y Mainiero, L.** (2006). When work doesn't work. Recuperado de <https://ct.counseling.org/2006/12/when-work-doesnt-work/>

**Sullivan, S. y Mainiero, L.** (2008). Using the Kaleidoscope Career Model to Understand the Changing Patterns of Women's Careers: Implementing Human Resource Development Programs to Attract and Retain Women. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1523422307310110ps://ct.counseling.org/2006/12/when-work-doesnt-work/>

**Zaleska, K. y De Menezes, L.** (2007). Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human Relations*, 60: pp. 987-1018.