

Enrique Louffat

Profesor del Área de Administración de la Universidad Esan

ENTREVISTA EXCLUSIVA:

“Hay que estar preparados para sobrevivir en el mercado laboral”

Actualmente hacer carrera en una sola empresa dejó de ser la norma. Así lo establece el libro “Administración de Carreras”, del profesor de la Universidad Esan, Enrique Louffat, quien explica la imperiosa necesidad de que el profesional de hoy sea capaz de adquirir múltiples competencias y sea versátil para combinarlas y potenciarlas según los diferentes contextos donde deba desenvolverse. En la siguiente entrevista exclusiva con la periodista Magdalena Álvarez de AméricaEconomía.com, el profesor Louffat aclara la importancia de la planificación de carrera tanto para el individuo como para la empresa.

-Teniendo en cuenta la evolución que ha experimentado el concepto de desarrollo de carrera, ¿cuáles son los principales cambios que se han registrado y hacia dónde apunta hoy este concepto?

Mirado desde el punto de vista personal, tradicionalmente el empleado era vitalicio, es decir, una persona entraba a trabajar a una empresa con la idea de quedarse toda la vida hasta jubilarse. En cambio, hoy la persona debe estar preparada para desarrollar su actividad laboral no sólo en una empresa sino que en varias a lo largo de su vida, en diferentes ocupaciones y en varios campos. Ese concepto se llama empleabilidad laboral, que significa estar preparado para poder sobrevivir en un mercado laboral.

Tradicionalmente las empresas eran muy jerárquicas, muy verticales, la persona ingresaba como asistente y su sueño dorado era llegar a ser gerente, pasando por las líneas intermedias. En cambio, las estructuras organizacionales modernas son más planas. Entonces esa escalera que supuestamente podía subir en una organización, ahora ya no existe. Actualmente existen otras opciones, carreras verticales, inter-organizacionales, conceptos muy ligados al concepto de empleabilidad laboral.

-En su libro usted plantea examinar el tema desde dos perspectivas: desde el individuo y de la empresa, ¿dónde convergen estos dos puntos de vista?

En lo individual analizo la carrera desde dos o tres criterios. El primero sería partir de una autorreflexión es decir, yo después de 10 o 15 años de actividad laboral, en cualquier campo o sector llego a un punto que se llama el análisis de la media edad. Supongamos que yo comencé mi carrera a los 20 hoy tengo 30 o 35, entonces analizo mi pasado para comparar si mis objetivos de esos 10 años anteriores se están cumpliendo o no. Un ejemplo concreto: cuando tenía 18 yo quería ser abogado. A los 35 resulta que no soy abogado, ¿qué significa eso para mí? Puede que sea frustrante o que he encontrado otra vocación en otro campo. Otro ejemplo, supongamos que logré ser abogado a los 35, pero siento que no es lo mío. Entonces uno hace un análisis de ese pasado hasta el momento actual. Si estás satisfecho con lo que haces entonces continuarás en lo mismo. El problema surge cuando lo que has hecho no te satisface. En ese caso existe la posibilidad de replantear la carrera y terminar con el pasado para comenzar lo que se quiere hacer.

Al hacer ese análisis es importante tener en cuenta varias dimensiones y no evaluar solamente la parte profesional, es decir, no limitarse a contabilizar el número de masters o cómo ha ascendido en puestos. Hay dos dimensiones más que debemos analizar. Por un lado está el

aspecto familiar, ya que es diferente a trabajar siendo soltero que casado y con hijos. Ahí surgen otras responsabilidades y ese elemento también puede influenciar la carrera.

El tercer elemento son los aspectos bio-sociales. El concepto bio se refiere al proceso natural de envejecimiento. Cuando somos más jóvenes somos más pujantes y vigorosos, a medida que alcanzamos la adultez nuestro sistema fisiológico va decayendo. Por ejemplo, un ingeniero de minas recibe una propuesta de trabajo para una mina que queda a 5.000 metros sobre el nivel del mar. Está todo listo y le dicen que sólo le falta pasar por un examen médico. En el examen le sale un soplo al corazón. Simplemente su carrera se frustra porque no va a poder asumir.

Entonces, el problema es que a veces analizamos la carrera sólo desde el punto de vista profesional, excluyendo otros elementos que influyen como son la familia y los aspectos bio-sociales.

-En el caso de que alguien se encuentre insatisfecho con su carrera, ¿qué les recomendaría a estas personas?

En el libro propongo un planteamiento individual estratégico de carrera. Es decir, preguntarse cuáles son sus misiones y visiones, sus objetivos futuros de carrera. La persona tiene que analizar sus fortalezas y sus debilidades, evaluar las amenazas y oportunidades que hay en el mercado. En base a eso va a plantear estrategias a futuro.

Primero tengo que definir mi misión, es decir, mi razón de existencia, qué es lo que quiero hacer con mi carrera. Me debo plantear qué carrera es factible, motivadora, realista para mis posibilidades. Eso lo determino analizando las amenazas y oportunidades que se encuentran en el mercado. Si yo no puedo actuar en algo, por ejemplo, ser dependiente en una empresa, entonces hay otras opciones como ser empresario, ser consultor.

Cuando nos despiden o renunciamos a un trabajo a los 35 o 45 años eso no significa que se acabó nuestra carrera sino que hay que abrirse a otras opciones de trabajos no dependientes, en la cual se puede desarrollar. También hay que evaluar las amenazas del mercado que son el contexto socio económico y políticos.

En el aspecto interno, hay que preguntarse acerca de las competencias personales. Si yo quiero ser empleado en un mercado laboral en cualquier sector, tengo que ser competente. Si soy incompetente entonces estoy fuera del mercado, porque hay muchos más trabajadores en el mercado de lo que las empresas quieren.

Entonces tengo que desarrollar en mí conocimientos, habilidades y actitudes. Esto es algo fundamental en los tiempos modernos. Ya no se contrata sólo a una persona porque es inteligente, sino que por sus actitudes y habilidades, su forma de ser, de actuar y manifestarse. En base a estos elementos yo puedo establecer mis estrategias de carrera a futuro.

Si ya estoy trabajando, mi primera opción es permanecer en la labor que hago en la misma empresa que trabajo actualmente. La segunda opción podría ser continuar en lo que hago pero en otra empresa, o cambiar de actividad dentro de la misma empresa.

-Según usted, ¿hay algún límite de edad para el cambio de carrera?

Creo que no. La diferencia está en que si tu postura estratégica es de sobrevivencia, es decir, estás reaccionando ante algo o si tu postura es proactiva, es decir, antes de que te ocurra eso tú ya estás preparado para desafiar y eres proactivo en el mercado laboral. En ese caso la edad no tiene nada que ver. Actualmente, los primeros que son despedidos son la gente de 40, 45 años. *¿Qué es lo que están haciendo estas personas ahora?*

En general, se dedican a la consultoría, son empresarios, forman parte de servicios no personales. Es decir, ya no son empleados de una empresa.

Hay otras opciones. No podemos pensar que el trabajo de dependiente es lo único que no espera en esta vida. Quizá al despedirnos nos están haciendo un bien, porque podemos reconocer nuevas competencias.

Aquí surge otro concepto mencionado en el libro que es el de la carrera sin fronteras y la carrera sin límites. La carrera sin fronteras se refiere a dejar de pensar que vas a trabajar dentro de una misma institución toda la vida. La carrera sin límites quiere decir que el ejecutivo se tiene que capacitar independientemente y desarrollar sus competencias. Es decir, conocimiento, habilidad y actitud.

El conocimiento es saber algo, la habilidad es saber aplicar ese algo y la actitud es tener la voluntad de aplicar eso que sabes. Desde el plano corporativo, las empresas –salvo excepciones de algunas multinacionales- no tienen planos integrados de carrera, o sea hacen prácticas de reclutamiento, de selección, de evaluación del desempeño, pero casi nadie se ha tomado el trabajo de tener un sistema integrado de recursos humanos que sea coordinado por las carreras. Porque la carrera comienza desde que alguien es reclutado hasta que esta persona sale de la empresa por renuncia o por despido, y durante ese lapso hay procesos de personal que no se desarrollan integradamente.

La idea es que una persona tras ingresar a una empresa sea capacitada en sus potencialidades futuras, sea evaluada por sus competencias. Pero eso no ocurre.

Lo que propongo como modelo de carrera es que este sistema corporativo de carrera –es decir, administrado por las organizaciones para sus funcionarios- deba hacerse en cuatro principios de la administración: la planeación que incluye el plan sucesorio, la organización que incluye los caminos de estructura de carrera, la dirección que incluye las diferentes etapas y procesos de personal desde que ingresa hasta que sale, el coaching, el mentoring de esa persona, y finalmente el control que se refiere a poder establecer valores cuantitativos para medir efectivamente la eficiencia y la eficacia de este modelo corporativo de carrera, para así evaluar de forma objetiva como genera valor para la institución.

-Usted afirma que el tratamiento de carreras se convierte en un elemento estratégico, ya que constituye un factor de ventaja competitiva, ¿cuál es la fórmula para sacarle partido a la carrera y convertirla en una ventaja competitiva?

Cuando una empresa ejecuta los diversos procesos de búsqueda de personal, lo que persigue es tener un personal altamente calificado, es decir, tener una persona competente en los diversos puestos de trabajo. En el proceso de reclutamiento es importante elegir a la persona que tiene potencial para el puesto actual al que postula, pero también el empleador tiene que fijarse que el trabajador tenga potencial a cinco o a diez años. Entonces ahí se genera valor. Porque si se hace un reclutamiento sólo a corto plazo para cubrir un puesto y este trabajador quizá dura uno o dos años, significa que la empresa hizo una inversión que no va a dar retorno a largo plazo. Luego va a tener que hacer otro proceso de reclutamiento y al final le va a costar más.

El diferencial de las empresas hoy en día no son los recursos financieros, materiales ni de infraestructura sino que son las personas. Se habla mucho de gestión del conocimiento, gestión del capital intelectual. Es precisamente la gestión de la carrera de un trabajador la que te va a permitir contar con el capital intelectual, llámese personas o funcionarios, para que puedan ser un factor diferenciador y generadora de valor para las empresas.

-¿Por qué para el individuo el tratamiento de la carrera es un elemento estratégico?

Porque le permite crecer. Tiene que planificar su carrera no por instinto, sino como producto de un planeamiento coherente, sistemático, integrado y que tenga una perspectiva de desarrollo de carrera de vida y un desarrollo que le permita crecer en aspectos espirituales, emocionales, racionales y fisiológicos. O sea cuatro elementos por los cuales tanto la persona como la organización van a ganar. Cuando hablo de la dimensión espiritual veo la convergencia de los valores personales y la cultura organizacional, cuando hablo de las emociones me refiero a la capacidad de que tanto jefes como subordinados a través de procesos como coaching puedan converger y mostrar sus emociones. Por qué no llorar porque no reír conjuntamente. No somos enemigos. Por qué no manifestamos emociones. Cuando yo hablo de la dimensión racional hablo de las competencias, es decir, conocimientos en un área, la habilidad para aplicarlo y la actitud para querer hacerlo. Finalmente cuando hablo de la dimensión fisiológica, me refiero a un trabajador con salud, espiritual y física. Si tengo un trabajador que no tiene salud, no me va a ser productivo.

Estas cuatro dimensiones van a ser el eje de todo elemento de gestión de carrera, por ende de gestión de recursos humanos que es beneficioso para la organización y para la persona. O sea genera valor para los dos.

-¿A qué edad debería comenzar esta planificación de carrera?

Hay cuatro etapas de carrera. La primera es de exploración que sería en la etapa de salida de colegio entre 17 y 18 años a los 25. Una segunda etapa que llamo de crecimiento es entre los 22 y 30 años, una tercera etapa de madurez entre los 28 y 40 años y de retiro entre los 55 y 70 años. Claro que estos intervalos de edades son referenciales.

En la medida en que se comienza a identificar y a planificar tu carrera conscientemente en la etapa de exploración y crecimiento tienes mayores posibilidades de ser sustentable como persona en el mercado laboral. Si te vas envejeciendo y te dejas llevar, está más desorientado y se reducen las capacidades de reacción si es que no da resultado lo que haces. En cambio cuando eres más joven tienes más posibilidades de reacción. Y en el famoso punto de la crisis de la media edad a los 30 35 años, tienes todavía posibilidad de retomar tu carrera en lo que haces o en otra cosa. Actualmente las empresas privilegian a la gente joven con talento, entre 25 y 30 años, a esa edad ya son gerentes. Antiguamente recién a los 35 – 40 años alcanzaban ese puesto. Ahora las empresas privilegian gente más joven en todos sus niveles. Entonces si no reaccionas a tiempo, simplemente vas a quedar fuera del mercado en algún momento. Ahora, hay gente que estudia mucho. Si se dedican a la docencia, la consultoría o la investigación está bien porque tienen que estar permanentemente capacitándose. Pero si alguien está más interesado en el área ejecutiva y empresarial, tiene que identificar pronto el área donde quieren ejercer. Lo ideal es establecer qué es lo que quiere como carrera de vida, porque si no tiene claro eso va a ir divagando en el camino.

-En el desarrollo de la administración de carrera de una persona, ¿qué rol juega la empresa y qué rol juega el individuo?

La idea es que haya una convergencia de intereses. Por ejemplo, cuando una empresa contrata a alguien por un periodo de tres años, al finalizar el contrato no lo va a abandonar sino que lo va a dejar empleable en el mercado. O sea que la persona acepta un contrato limitado de sólo tres años, a cambio de desarrollarse laboralmente, de asistir a cursos, de viajar, lo que le permitirá convertirse en un ejecutivo líder. Es decir, el ejecutivo tiene un contrato limitado en tiempo pero a cambio recibe los mejores beneficios para no sentirse desprotegido y fuera del mercado cuando deje de pertenecer a esa empresa.

-Finalmente, ¿a quiénes le recomienda el libro?

Este libro va a ayudar tremendamente a cualquier persona común y silvestre que quiera saber lo que quiere en la vida. Sectores académicos, investigación, ejecutivos, estudiantes de niveles de pregrado y postgrado. Desde el punto de vista corporativo este libro es importante porque los ejecutivos de empresas –sobre todo de recursos humanos o gerentes generales- tienen que reconocer que la gestión de carreras es el elemento que es la clave para que puedan tener una mejor administración de su personal, el talento humano.
