

## ¿Podemos hablar de empleabilidad?

Horacio E. Cortese

### Introducción

Desde hace décadas, venimos siendo testigos de una de las transformaciones más significativas que ha tenido lugar en el mundo del trabajo desde la revolución industrial. Estamos inmersos en el proceso de transición que va de la sociedad del empleo hacia la sociedad pos-empleo. Como es de esperar, estamos en plena anomia, aún no están claramente definidas las reglas de juego que darán forma a la nueva organización social.

Dentro de cien años los historiadores se sorprenderán porque no pudimos ver más claramente lo que estaba ocurriendo. Pondrán atención al modo en que estábamos inmersos en este juego de empleos, en el que mes a mes nuevas oleadas de personas quedaban desocupadas. Comprenderán el sufrimiento que estábamos atravesando, pero comentarán que lo ocurrido fue a causa de tratar de jugar empleando las reglas del viejo paradigma.

Muchos cambios se han ido produciendo, a nivel mundial, en esta sociedad. Algunos fueron descritos prolijamente por Charles Handy<sup>1</sup>, hace más de quince años, del siguiente modo:

*“El panorama familiar del trabajo en nuestras vidas empezó a cambiar. Las grandes organizaciones empresariales y de empleo, que habían sido un hogar durante las horas del día para tanta y tanta gente durante toda su vida, empezaron a declinar. Algunos nombres famosos del pasado industrial desaparecieron para siempre. La tradición de un hombre que salía a trabajar para llevar adelante, él solo, una familia en un hogar, llegó a ser una rareza estadística. Desempleo a largo plazo, desempleo juvenil y exceso de mano de obra llegaron a ser palabras familiares, que cada vez más eran de uso común para todos los grupos sociales. Los empleos llegaron a ser una mercancía es -*

---

<sup>1</sup> Handy, Charles:1986. Pág. 9.

*casa, y “trabajo” comenzó a significar otras cosas en lugar del empleo convencional de plena dedicación. Segundas y terceras carreras, pluriempleo, economía sumergida, empezaron a formar parte de nuestro lenguaje, igual como lo hicieron los chips y el video. Se trata de nuevas palabras que anuncian nuevos modos de proceder. Se estaban rompiendo los viejos moldes; y se estaban formando otros nuevos.*

*No puede haber vuelta atrás. Los nuevos tipos de trabajo siguen y seguirán su camino, sea cual fuere la acogida que les demos. A comienzo de los ochenta, la dirección que tomaban estos tipos de trabajo empezaba a aparecer con claridad:*

*1. La sociedad de pleno empleo iba empezando a convertirse en la sociedad del empleo parcial;*

*2. Mano de obra y destreza manual iban cediendo su lugar al saber, como la base de nuevas empresas y de nuevos trabajos;*

*3. La industria empezaba a declinar, mientras que aumentaba la importancia de los servicios;*

*4. Las jerarquías y las burocracias salían por una puerta, mientras que las redes y las asociaciones entraban por la otra;*

*5. La carrera de dedicación única iba convirtiéndose en una rareza, a la vez que se iban poniendo de moda la movilidad en el empleo y los cambios de carrera;*

*6. La tercera edad, posterior a las edades de crecer y de trabajar, se iba haciendo cada vez más importante para cada vez más gente;*

*7. Los estereotipos sexuales iban siendo puestos en duda, tanto en el trabajo como en casa, y los roles dejaron de estar fijos para siempre;*

*8. El trabajo comenzó a migrar de ciudades y de países.*

*Si los tomamos uno a uno, todos estos cambios podrían ser absorbidos sin grandes trastornos. Pero todos juntos se suman hasta llegar a constituir un ataque frontal a nuestra manera de concebir el trabajo, a la manera según la cual está organizado, y al lugar que ocupa tanto en nuestras vidas como en la marcha de la sociedad.”*

Esto está sucediendo con distintos matices en el escenario global. Hay variantes: por un lado, en los países desarrollados la transformación está ocurriendo con índices de desempleo dentro de límites

razonables para un desarrollo sustentable; y en el otro extremo, nuestro país, donde el problema del empleo tiene características alarmantes.

Aproximadamente un treinta y cinco por ciento de la población económicamente activa con problemas de trabajo, nos permite hablar de casi un cuarenta por ciento del total poblacional sumergido en la pobreza. Aquella movilidad social que caracterizaba a la Argentina de principios del siglo veinte y que alentó a nuestros antepasados a abandonar sus tierras en búsqueda del sueño de realización que nuestro suelo les ofrecía, hoy no hace más que expulsar inteligencia y desanimar a nuestra juventud.

Pero no se trata de entrar fácilmente en el estado de ánimo que la descripción de este escenario nos invita. Nos proponemos analizar un segmento de esa población con problemas de empleo, los profesionales, aquellos que por su formación y experiencia deberían tener menos inconvenientes a la hora de conseguir su ubicación en el mercado de trabajo.

Y dentro de esos, nos abocaremos a investigar quienes, tanto en el mundo como en la Argentina, son capaces de obtener mejores resultados que el común denominador de la población. Nos preguntaremos por qué son capaces de obtener mejores resultados, qué los hace diferentes de los demás, y será posible aprender las reglas del arte de la empleabilidad analizando sus experiencias.

Para ir avanzando sobre nuestros interrogantes, primero tomaremos contacto con información de campo que nos permitirá arrojar algo de luz sobre este cono de sombra que nos inquieta.

### **Desafíos y elecciones de carrera<sup>2</sup>**

Este estudio examina las experiencias de transición de carrera de individuos en todo el mundo, por edades, e involucra a más de 15.800 profesionales y gerentes de 21 países, quienes han recibido servicios de transición de carrera (Programas de ayuda para la reinserción laboral: *outplacement*)<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> DBM Internacional, 2000 y 2001.

<sup>3</sup> Outplacement: Es el proceso desarrollado para que ejecutivos, técnicos, operarios y empleados reorienten su carrera y se mantengan empleables de por vida, gracias a una nueva actitud y a efectivas técnicas de administración de carrera.

El outplacement impacta positivamente en la persona desvinculada, en su familia y en todos los que permanecen en la organización, estableciendo una nueva relación donde se asegura el respeto a las personas y el reconocimiento de sus capacidades, aún después de la disolución del vínculo laboral. La consultoría de outplacement se basa en el apoyo a las personas para mitigar el trauma del proceso de desvinculación laboral. Se hace efectivo a través de asesoría para la transición exitosa hacia una nueva actividad, pudiendo ser una opción la dependencia laboral o independencia en un nuevo negocio o como consultor especializado.

Alcanzar este objetivo en el menor tiempo, con una dosis reducida de estrés y mediante la utilización de las mejores prácticas profesionales, son las claves del proceso.

### **¿Es la edad un factor importante en la transición de carrera?**

La investigación examina a los participantes en situación de transición de carrera y analiza las estrategias de búsqueda de trabajo y las elecciones de carrera. El análisis revela que los diferentes grupos, según edades, tienen diferentes perspectivas y experiencias. Específicamente, los hallazgos muestran que:

- La mayoría de los individuos en transición estaba en el mercado de trabajo como consecuencia de algún cambio organizacional. Sólo el 9% había sido despedido por razones de desempeño.
- La red de contactos personales fue el recurso más común para obtener un nuevo trabajo. Sin embargo, los más jóvenes se muestran menos capaces de usar esta estrategia que los mayores.
- Los cambios de industria o función ocurren en todos los grupos, sin distinción de edades.
- Según las edades, los individuos buscan diferentes arreglos laborales. Los más jóvenes buscan más consistentemente posiciones seguras y de tiempo completo.
- El tiempo para la reinserción aumenta conforme aumenta la edad.
- Conforme crece la edad, las perspectivas de salario crecen, luego se estancan y finalmente decrecen.

Mundialmente, los buscadores de trabajo mayores se muestran más proclives al autoempleo, el ejercicio de la consultoría, el servicio comunitario, el retiro o la combinación de estas opciones. Estos resultados, en general, ocurren cuando el tiempo de búsqueda se prolonga y las perspectivas de obtener un puesto, con compensación similar al anterior, disminuyen. También, el significado del éxito en la carrera cambia conforme aumenta la edad.

### **Metodología de investigación**

Esta investigación fue realizada durante el año 2000, utilizando la estructura de la empresa especializada en la provisión de servicios de consultoría en transición de carrera.

La recolección de datos se realizó a través de los consultores de la empresa en 21 países, quienes se ocuparon de hacer completar la encuesta a cada cliente al comenzar y finalizar el programa de transición de carrera (*outplacement*).

15.803 participantes completaron la encuesta, de los cuales 9.286 eran

hombres y 4.771 mujeres, mientras que 1.746 no identificaron su género. No todos los participantes respondieron todas las preguntas. Los datos fueron segmentados por intervalos de edades (por ejemplo: de 31 a 40 años, de 41 a 50 años) y por generación. A través de este estudio las generaciones fueron clasificadas como sigue:

- Maduros: Nacidos en 1945 o antes (edad 55 y más).
- *Baby boomers*: Nacidos entre 1946 y 1964 (edad entre 36 y 54).
- Jóvenes: Nacidos entre 1965 y 1981 (edad entre 19 y 35).

El mix generacional de la población estudiada fue consistente con la tendencia poblacional mundial, siendo los *Baby boomers* la categoría más numerosa en comparación con los otros dos segmentos. Los hallazgos de este estudio son específicos para esta población y no necesariamente reflejan la experiencia de todos los individuos en transición.

#### Edad y circunstancias de transición

La mayoría pertenecía a la categoría conocida como *Baby Boomers*. En todas las categorías, la razón más común de pérdida de trabajo fue algún tipo de cambio organizacional: fusión, adquisición, reorganización (citada por el 57% de los participantes) o reducción de la fuerza de trabajo (citada por el 22%). El desempeño personal, sólo fue citado por el 9% de la población encuestada.

Las razones de separación variaron entre todos los grupos de edades. Por ejemplo:

Generación	Razón de la separación promedio
Los jóvenes	Fueron más proclives a enunciar fusiones, adquisiciones. En menor grado citaron razones de desempeño o reducción de fuerza de trabajo.
Los <i>Baby boomers</i>	La “química” entre empresa y persona fue la razón más común.
Los maduros	Atribuyeron al <i>downsizing</i> y al desempeño las razones más comunes.

Se corroboró la hipótesis: a mayor edad, mayor duración del servicio brindado a la empresa. Por lo tanto, fueron los que percibieron los paquetes más grandes de indemnización.

Estos hallazgos invitan a explorar las razones por las cuales los trabajadores mayores están más tiempo en sus empleos. Obviamente, cuando un indi-

viduo gana experiencia desarrolla un rango de habilidades transferibles. Quizás esto lo capacita a tomar nuevos roles en la compañía. Por otro lado, este segmento de la población podría conscientemente elegir no cambiar de trabajo porque ellos buscan estabilidad o quizá porque anticipan la dificultad creciente de encontrar trabajo conforme la edad aumenta.

### **La edad y la oportunidad de transferir habilidades**

Los individuos en transición tienen oportunidades de trabajo fuera de su actividad tradicional, pero ellos no lo perciben inicialmente. Y esto sucede a pesar de que los participantes de la muestra hayan recibido asesoramiento en transición de carrera, que incluye la evaluación de habilidades transferibles a potenciales nuevos trabajos.

No hubo sorpresas: sin importar la edad, aproximadamente en iguales cantidades de los individuos estudiados, unos cambiaron de industria o área funcional, mientras que los otros la mantienen. De hecho, el 52% de la muestra cambió de industria, mientras que el 48% no lo hizo.

Los menores de 30 años aparecen más proclives a cambiar de industria que los otros grupos. No obstante, los jóvenes eran aquellos que menos deseaban cambiar de área funcional, quizá porque ellos vieron ahí la posibilidad de incrementar y profundizar la experiencia.

Por industria se notaron distintas tendencias. El sector tecnológico ganó jóvenes y *baby boomers*, mientras que el sector financiero perdió jóvenes. A través de todas las edades, el sector energético y salud perdieron trabajadores, mientras que tecnología y servicios ganaban.

Una mirada a los cambios de función muestra que ventas y marketing fue cediendo más gente mayor que jóvenes. El área de sistemas mantuvo tantos jóvenes como los que perdió. Más de la mitad de las áreas funcionales, sin embargo, perdió más gente que la que fue incorporada, sin considerar diferencias de edad. ¿Dónde fueron ellos? Al área de recursos humanos, consultoría y dirección de proyectos.

Los datos sugieren que hoy muchos individuos de todas las edades están dispuestos a aplicar sus habilidades y experiencias en nuevas industrias o áreas funcionales.

### **Red de contactos personales: La mejor estrategia para el éxito en la carrera**

En la investigación acerca de la fuente del nuevo trabajo, el 50% de los participantes encuestados citaron a su red de contactos personales. Búsquedas publicadas (14%) y consultoras de búsqueda (14%) fueron los siguientes recursos mencionados. A pesar de la sonada fuente de reclutamiento vía Internet, solamente el 3% de la muestra obtuvo su nuevo trabajo por la Web.

Los datos muestran una directa relación entre el aumento de edad y el uso de la red de contactos personales. Entre los encuestados, los jóvenes fueron los menos proclives a utilizar la red de contactos personales y fueron los que más frecuentemente encontraron trabajo a través de avisos y firmas de búsqueda que cualquier otro grupo. Por otro lado, más de la mitad (51%) de los maduros encontraron su nuevo trabajo a través de la red de contactos.

Mientras que los jóvenes son los menos proclives a la red de contactos personales, porque ellos tienen menos contactos establecidos que los mayores, las habilidades podrían ser otro factor; los individuos ganan confianza y competencia sobre el trabajo con su red de contactos personales gradualmente a través de sus carreras.

### **Realidades de carrera y resultados de la transición**

La transición de carrera puede tener muy diferentes resultados con respecto al tipo de trabajo, compensación y tiempo necesario para identificar y asegurar la oportunidad que mejor satisfaga a cada individuo, en el dominio profesional, personal y financiero. La investigación muestra que los resultados del proceso de transición necesitan ser considerados en el contexto de realidad de carrera y expectativas, asumiendo la transformación de los mismos conforme la edad.

En esta etapa de la investigación, pondremos foco en cómo las prioridades de carrera, los recursos financieros y el mercado de trabajo influyen en los resultados de la transición; y analizaremos el impacto de estos factores en el tipo de trabajo elegido, la compensación obtenida y el tiempo de reinserción.

### **Realidades de carrera y expectativas. El cambio a través del tiempo.**

Los buscadores de trabajo maduros son los que en menor medida consiguen un trabajo de tiempo completo y los que más rápidamente aceptan ganar menos que en el previo empleo. También son a los que le demanda más tiempo encontrar una nueva oportunidad. Algunos factores pueden explicar estos hallazgos:

**El cambio en las prioridades de carrera:** Los datos de la investigación sugieren que conforme aumenta la edad, el significado de éxito en el proceso de transición de carrera cambia. La mejor oportunidad posible para un *Baby boomer* o un maduro sería dramáticamente diferente de aquella que ellos habrían elegido y obtenido diez años antes en sus vidas. Quizá tanto por elección como por presión, los valores personales y la autoidentidad se vuelven tan importantes como lo puramente financiero o las metas profesionales.

Por ejemplo, solamente el 1% de los maduros citan el deseo de obtener un buen aumento en su compensación como el primer incentivo para tener un desempeño excelente en su trabajo. Si comparamos este ratio con los jóvenes, es del 11% y los *Baby boomers*, un 7%. Casi dos tercios de los *Baby boomers*

y maduros sienten que “el retiro es un tiempo para continuar trabajando de una forma u otra, en trabajos a tiempo parcial o como participantes en trabajo comunitario o solidario”. El conseguir un trabajo igualmente pago que el anterior a tiempo completo, parecería no ser una meta cuando el buscador de trabajo se vuelve mayor, aun cuando esto sea posible.

**Recursos financieros:** Los maduros típicamente reciben paquetes indemnizatorios que duplican y hasta multiplican por cinco aquellos que perciben los más jóvenes. Ellos tienen habitualmente menos obligaciones financieras y más reservas monetarias que los más jóvenes. Como resultado, ellos probablemente experimentan menos presión financiera para encontrar un nuevo rol profesional y tienen más recursos para explorar otras opciones de trabajo que el de tiempo completo.

**El mercado de trabajo:** Los mayores son más proclives que los jóvenes a mantener y buscar posiciones gerenciales o de gerencia media, las cuales por su naturaleza son más limitadas en número. Cuando aparece una posición transitoria, los más maduros pueden aceptar o elegir estas funciones, aun cuando utilicen menos sus competencias y en consecuencia su pago sea menor, al menos para comenzar. La discriminación por edad es un factor tan importante como el financiero y como las barreras culturales que influyen en las organizaciones para evitar la contratación de personas maduras.

**Tipo de nuevo trabajo:** Los participantes de la investigación consideraron un amplio rango de opciones de carrera, incluyendo trabajo a tiempo completo, tiempo parcial, consultoría, comienzo de un nuevo negocio, re-empleo con su previo empleador, autoempleo y retiro. Los mayores fueron los menos proclives a estar contratados a tiempo completo. Mientras que la mayoría de los jóvenes (60%) y los *Baby boomers* (54%) eligen una clase de trabajo a tiempo completo (incluyendo el autoempleo y los microemprendimientos) solamente el 31% de los maduros eligen lo mismo. Los trabajadores maduros son más proclives que los más jóvenes a buscar y encontrar otras salidas profesionales tales como trabajo parcial, completar su educación o ser voluntarios en sus comunidades.

#### **Nuevo salario**

Entre aquellos que consiguieron un trabajo a tiempo completo (incluidos el autoempleo y el inicio de un negocio), 61% obtuvieron compensaciones equivalentes o del 95% de la de su empleo anterior. Aún cuando los individuos buscaban y elegían trabajar en posiciones de tiempo parcial, 51% fue capaz de conseguir igualar o mejorar su paga anterior.

Los mayores de 30 años tienen altas chances de disfrutar de incrementos en sus ingresos como resultado del cambio de carrera —especialmente si permanecen en la misma industria. Con el avance de los años, las expectativas de salario disminuyen gradualmente y los buscadores de trabajo mayores de 50

tienen un 50% de probabilidad de experimentar un recorte de sus ingresos.

Los individuos que buscaron y encontraron trabajo en otra industria generalmente alcanzaron un moderado incremento de sus ingresos; aquellos que se mantuvieron en la misma industria tuvieron mayores posibilidades de obtener un mayor incremento salarial. Los individuos que permanecen en la misma área funcional recibieron un moderado incremento de salario. Aquellos que cambiaron de función enfrentaron impredecibles resultados en sus ingresos: haciendo eso hubo resultados variados, desde producir grandes incrementos en la compensación hasta significativos recortes.

Los individuos en transición que lograron los más grandes incrementos en su compensación, lo hicieron ya sea consiguiendo la nueva posición rápidamente o tomando más tiempo que la mayoría en la búsqueda del nuevo trabajo.

### **Tiempo para la reinscripción**

El promedio de tiempo empleado para conseguir un nuevo trabajo, para los participantes en la investigación, fue de 3,3 meses. Pero los resultados, según las edades, nos cuentan historias diferentes. Para los trabajadores mayores de 50, la búsqueda del nuevo trabajo demanda un mes más que para el resto –y casi dos más que lo que demanda para un trabajador de 30 o menor. Además, los mayores son los menos proclives a conseguir un trabajo de tiempo completo.

### **Interpretaciones que surgen de la investigación**

#### **Desarrollando nuevas capacidades para ser competitivos**

Tanto organizaciones como trabajadores necesitan continuamente desarrollar nuevas capacidades para competir en sus mercados.

La educación para la autoadministración de carrera y el desarrollo permanente de las habilidades puede ayudar a los empleados a anticipar y planificar su propia carrera conforme la evolución de sus necesidades.

Las estrategias clave de dirección de carrera y desarrollo personal incluyen:

- Motivar a los mayores a continuar adquiriendo nuevas habilidades para incrementar la empleabilidad.
- Capacitar a los trabajadores, de todas las edades, en la transferencia de habilidades y búsqueda de oportunidades dentro de sus trabajos actuales antes de probar en otros lugares.
- Capacitar a los empleados de todas las edades en la construcción de redes de contactos personales, formando conexiones en la comunidad y fuera de

ella que puedan ser fuentes de nuevos conocimientos y potenciales nuevos demandantes.

Mediante la inversión en el desarrollo de los trabajadores, la empresa envía un claro mensaje a su fuerza de trabajo: por un lado, la empleabilidad no es función de la edad sino de las habilidades de los empleados a dar significado a las metas del negocio y por el otro, debemos ser astutos gerentes de nuestra propia carrera.

### ¿Qué sucede específicamente en la Argentina?

Comparando con los resultados de la investigación: la red de contactos personales, para la filial local de la misma empresa en el 2001, arrojó un 76% de las reinserciones, dado que los avisos y las búsquedas, vía consultora, han disminuido notablemente.

Otro dato importante: el 95% de estos profesionales perdieron su trabajo por reestructuración de la compañía, fusiones o *downsizing*. Por consiguiente, el porcentaje se mantiene tanto a nivel local como internacional.

El tiempo de búsqueda promedio se extiende en nuestro mercado y se sitúa en los cuatro meses, agravándose a medida que aumenta la edad. Aunque en el área financiera observamos una preferencia del mercado por los buscadores maduros.

Para la muestra de Argentina en el 2001, las reubicaciones laborales se produjeron con un incremento en su nivel de remuneración, que en promedio reportó un 15% más.

El 22% de la población eligió el microemprendimiento y observamos que esa tendencia fue en aumento conforme evolucionaba el año.

### Analizando en profundidad la experiencia Argentina

Esta investigación nos llevó a profundizar en el análisis individual de 78 casos exitosos en nuestro medio, ocurridos el último año<sup>4</sup>. Hemos realizado entrevistas en profundidad, tanto a las personas que obtuvieron su reinserción laboral, como a los consultores que los acompañaron a lo largo del proceso de búsqueda. Los indicadores de éxito en la reinserción laboral, son:

- **La motivación, un factor esencial.** Estamos frente a un común denominador. Existe una convicción genuina de parte de esta población que en este mundo necesitamos hacer mejor lo que sea que mejor hagamos, lo que realmente más nos motive, lo que nos haga más felices y logre aprovechar al máximo nuestras competencias.

---

<sup>4</sup> DBM Argentina: 2001.

Hoy, las compañías pagan por resultados, y nosotros debemos actuar más como pequeñas empresas que venden sus servicios, que como empleados que cumplen con tareas. Esto no es solamente un *slogan*, sino que se trata de una verdadera misión profesional.

- **Nuestra recomendación:** Sugerimos indagar en los **deseos** más genuinos, las **habilidades** más desarrolladas, lo que más **le motiva** y hace feliz y aquello que le permitió obtener los mejores **logros**. Cuando haya hecho esto, prepárese para elaborar su mejor estrategia, recordando que a partir de ahora usted es un negocio y que cada oportunidad de trabajo es una oportunidad de mercado.

- **Una propuesta única.** Otra característica distintiva de esta población es que son capaces de elaborar una propuesta sobre la base de algún elemento de valor diferencial que los separa del común denominador de aquellos que tienen la misma especialidad.

Y, fundamentalmente, saben mostrar esos atributos que los hacen diferentes. Actúan como el vendedor, se convencen a sí mismos del valor que agregan y lo presentan de manera tal que sus potenciales clientes adhieren al juicio de valor.

**Nuestra recomendación:** La estrategia que sugerimos tiene las siguientes etapas:

- Primero, identifique las competencias básicas de su especialidad (aque- llos atributos, conocimientos, habilidades o actitudes que debe poseer para ejercer su profesión). Luego, pregúntese: ¿tengo yo esas competencias? ¿En qué grado? Si no alcanza el óptimo, deberá desarrollar un plan de mejora, por- que para ser competitivo las competencias básicas las deberá poseer en nivel óptimo.

- Segundo, identifique las competencias diferenciales que usted posee y que el común denominador de la especialidad no (tres o cuatro es un número adecuado). Luego pregúntese, ¿cuál es el valor agregado que esas competen- cias producirán a sus clientes? ¿Por qué? Este será su argumento de venta.

- Tercero, entre esas competencias diferenciales identifique su “Proposi- ción Única de Venta”. Es decir, aquello por lo cual quiere ser identificado en su especialidad. Esa va a ser su cualidad única..., *la marca de Ud. mismo*.

- Cuarto, deberá desarrollar un análisis del mercado: ¿Quiénes son sus po- tenciales clientes? No sólo debe identificarlos, sino también armar la red de contactos para hacerse visible ante ellos. Y recuerde, la red de contactos per- sonales es la clave para ubicarse y reubicarse en el mercado y mayor es su utili- dad cuando crece la competencia.

• **Fortaleza emocional.** Las organizaciones de hoy operan en un contexto turbulento, en el que los arreglos no sirven por largos períodos. Relaciones laborales con un alto grado de incertidumbre nos invitan a buscar la seguridad dentro de nosotros mismos, más que afuera.

Es el dominio emocional uno de los pilares de la empleabilidad. Y las personas que superan el estándar del mercado invariablemente ostentan una fortaleza inusual en este dominio.

Nos referimos a la competencia de comprender y dominar las propias emociones (reconociendo las emociones de los otros), de manera tal de inspirar confianza, motivación, inspiración y reforzar efectividad. Implica realizar un balance entre los siguientes componentes:

• **Percepción:** la habilidad de leer las emociones y pensamientos de los otros a través del uso del *insight*, la empatía, y las habilidades de observación.

• **Madurez emocional:** la habilidad de dominar emociones y salir adelante a pesar del estrés, de manera de generar confianza y motivación.

#### **Nuestra recomendación**

El coeficiente emocional no es como el coeficiente intelectual. Ni siquiera es un número. Sin embargo, la inteligencia emocional puede ser el mejor mecanismo de predicción del éxito en la vida de una persona, pues redefine qué significa ser inteligente.

Nuevas investigaciones cerebrales sugieren que la verdadera medida de la inteligencia humana no es el coeficiente intelectual, sino las emociones.

Se trata de adquirir capacidad de observación de la emocionalidad, tanto en el dominio de los estados de ánimo, que nos acompañan y constituyen como parte esencial de nuestra personalidad, como en el dominio de las emociones, que surgen como consecuencia de un evento exterior a nosotros.

Los estados de ánimo son más estables, son nuestra marca personal y nos muestran como optimistas o pesimistas, introvertidos o extravertidos, etc. Las emociones se manifiestan como alegría, gratitud, enojo, miedo, tristeza, culpa, etc., son más transitorias y su duración depende de cada persona. La buena noticia es que se puede aprender y podemos ser capaces de diseñar nuestra emocionalidad (estado de ánimo y emociones) que nos ayude a obtener los resultados que deseamos.

Es una tarea difícil, pida ayuda, éste es un dominio que la educación tradicional no ha abordado aún, y además hay mucho por investigar en este terreno. Pero de algo estamos seguros: el dominio emocional es uno de los factores de éxito más importantes a la hora de hablar de ubicación y reubicación

laboral, aunque puede que el aprendizaje en este terreno nos ayude a transformar todos los demás aspectos de nuestra vida.

### **Conclusiones generales:**

El exhaustivo análisis de las investigaciones mencionadas precedentemente, más las prácticas más actualizadas en materia de gestión del factor humano (*best practices*), nos permitieron elaborar la siguiente conceptualización:  
**¡Es imperativo hacernos cargo de nuestra propia carrera!**

### **El nuevo contrato social**

*“En una economía global...ya no será suficiente desempeñar una función dentro de los confines de una rutina.*

*Ni ocupar por treinta años un puesto de trabajo, evitando el cambio, el desafío y los riesgos.”*

Estamos viviendo una etapa signada por la transformación en la forma en que las empresas se desenvuelven y nuestros paradigmas más tradicionales sobre el management están siendo cambiados.

También el mercado de trabajo está siendo reingenierizado y el nuevo contexto está haciendo a las personas responsables de su propia carrera. La vieja concepción de puesto y carrera está siendo cambiada por una mucho más amplia.

Hay muchas más opciones y constantes decisiones que deben ser tomadas. No hay un diseño completo de la carrera. *¡Usted está en sus propias manos!*

Hoy la evolución de las estrategias de negocios ha demostrado que el viejo “contrato social”, donde la empresa brindaba trabajo seguro y el empleado lealtad de por vida, no funciona. Enfrentadas a las fuerzas de la economía global, las empresas ya no son capaces de hacer promesas de treinta años de duración.

Las empresas que se hacen cargo de este hecho ya no buscan la lealtad de los empleados, sino su compromiso. La diferencia entre lealtad y compromiso radica en que la primera está ligada a la empresa, la institución; mientras que la segunda, a la profesión o especialidad, y tiene más que ver con el cuidado del qué hacer, que dónde hacerlo. Es decir, la empleabilidad radica fundamentalmente en el desarrollo profesional y personal y el desempeño en el trabajo, más que la posición en cualquier corporación. Este es uno de los cambios más traumáticos que deben enfrentar tanto las compañías como las personas, dado que generalmente están preparadas para trabajar dentro de un estándar de treinta años de carrera.

Las empresas que acepten el desafío tendrán acceso a las personas más ca-

paces del mercado. También saben que estarán expuestas al riesgo de que algunos decidan expandir sus habilidades fuera de la compañía. Pero las pioneras desarrollarán fuerzas de trabajo competitivas de cara a esa incertidumbre.

Es decir, las empresas deben invertir en el personal para desarrollar sus competencias e incrementar su valor tanto para la organización como para el mercado en general.

### **El asiento del conductor**

El asiento del conductor es el lugar en el que cada empleado se debe sentar para definir el destino de su carrera.

Hoy las compañías deben fomentar que sus empleados tomen sus propias decisiones, y ejerzan control personal sobre sus carreras. Esto significa establecer metas personales y evaluar continuamente cómo el trabajo está ayudando a lograr esas metas.

Sabiendo que cada uno tiene diferentes prioridades personales y profesionales, el desafío es: *generar el contexto para que el personal tome ventaja de los cambios y evalúe su propia carrera; sabiendo que puede que continúen pensando en su futuro en la compañía o elegir otra carrera lejos de la misma. El punto es que es hoy el momento ideal para reflexionar sobre el futuro.*

### **Transición<sup>5</sup>**

Estamos hablando de un cambio de paradigmas, de una transformación de nuestra manera habitual de dar sentido al mundo del trabajo.

Entendemos por transición al proceso que nos ayuda a hacernos cargo de los cambios, proveyéndonos de un mapa de ruta.

Veamos cómo han sido concebidas por William Bridges las etapas críticas de la transición<sup>6</sup>:

- El fin: implica el reconocimiento del fin, ya sea como una oportunidad o como una pérdida y hasta celebrar el desenlace con rituales diseñados para abrir nuevas puertas.
- La zona neutral: aparentemente es un tiempo improductivo, nosotros nos sentimos desconectados del pasado y emocionalmente no conectados al presente. Lo que más asusta del estado de transición es la zona neutral, es realmente un tiempo importante para la reordenación.

---

<sup>5</sup> Bridges, William: 1997

<sup>6</sup> Bridges, William: Op. Cit.

- El nuevo comienzo: Una transición exitosa requiere más que perseverancia, implica el lanzamiento de nuevas prioridades. Comprensión de las señales externas e internas que van marcando nuestro camino hacia el futuro.

La transición en la que estamos inmersos está vinculada a la transformación de la sociedad del empleo y está cambiando la vida de los actores que de alguna manera están involucrados con la misma, es decir está cambiando la vida de toda la sociedad.

### **Dirección de carrera y planeamiento**

Como hemos visto, han habido numerosos cambios en el área de planeamiento de carrera. En la gestión, la necesidad de conectar el planeamiento estratégico con la dirección de recursos humanos, ha ganado gran aceptación, junto con la expectativa de que los gerentes deberían ser entrenados para ejercer *coaching* a los empleados. Las jerarquías gerenciales magras han priorizado las evaluaciones del potencial gerencial y la sucesión del *management*. Las organizaciones chatas también han centrado su atención en la necesidad de abrir camino a las carreras no tradicionales que provean alternativas de promociones, como movimientos laterales o rotativos, escaleras de carrera, movimientos descendentes y retiro temprano.

En el futuro, la gente puede esperar tener diferentes tipos de tareas y trabajar en por lo menos 5 compañías distintas durante su carrera. Ya que serán responsables de manejar su propia carrera, necesitarán invertir en educación y entrenamiento y deberán aprender continuamente. Este modelo creciente del cambio en las carreras tiene gran implicancia en cómo las organizaciones y los sistemas educacionales manejan el desarrollo del adulto.

Pero la educación y los programas de entrenamiento permanecen primeramente orientados hacia las etapas tempranas de la vida. Mientras que algunos programas educacionales y de entrenamiento están comenzando a adaptarse a servir más al mercado de gente mayor que quiere hacer cambios en su carrera o reinsertarse en el mercado laboral, otras instituciones educacionales aún consideran al adulto y a su continua educación, en un estatus bajo.

Cambiar de carrera se hace más difícil por elección personal dado que demanda experiencia previa en esa carrera.

El fracaso de no poder brindar alternativas para los cambios de carrera, produce grandes pérdidas en la productividad social y en la satisfacción humana. Las organizaciones no se benefician trabando a sus empleados en carreras que hace tiempo dejaron de ser recompensadas y desafiantes. La sociedad pierde la creatividad y la productividad de aquellos que son privados de ingresar en nuevas carreras en la mitad de la vida.

En otros tiempos, la identidad personal era mantenida dentro de expectativas y demandas relativamente estables. Las personas obtenían un título de grado, adquirían experiencia gerencial y transitaban el camino de la organización. Eran “gerentes” que incluso adquirían parte de su identidad de su empleador (Yo soy un...). De todos modos, en las últimas décadas millones de gerentes han sido despedidos, lo que significa una amenaza real a nuestro sentido de identidad. En el mundo actual, la complejidad del ambiente y los cambios nos han negado la ruta fácil para alcanzar la identidad personal. Ahora, más que nunca, la identidad depende de tomar las decisiones “correctas” y manejar nuestras carreras inteligentemente.

Establecer las metas es un aspecto crítico en el crecimiento personal y en el desarrollo de carreras. La habilidad para conceptualizar las metas en la vida e imaginar alternativas futuras puede liberarnos de la inercia del pasado proveyéndonos de un mapa de ruta para la toma de decisiones. Cuando las necesidades son transformadas en metas establecidas claramente, la probabilidad de realizarlas se incrementa significativamente. Es necesario traducir la visión personal a metas concretas y actuar en consecuencia.

#### **Estrés y desarrollo de carreras**

En los años recientes, la economía ha sido responsable del incremento del estrés que se siente en el curso de las carreras. La obsolescencia, las transiciones en la mitad de la carrera, la pérdida del trabajo o la amenaza de perderlo, la disminución de los ascensos, los retiros tempranos, las presiones de las carreras, el incremento de la carga laboral de los que sobreviven en las compañías que han empleado el *downsizing*, y la ausencia de equilibrio entre el trabajo y la vida privada, son todas fuentes de estrés.

#### **El estrés es definido como la respuesta no específica de un organismo a las demandas que exceden sus recursos.**

Hay tres etapas en la respuesta del estrés: alarma, resistencia y finalmente, agotamiento. El estrés es positivo cuando nos motiva a trabajar más y negativo cuando el nivel de estrés es mayor que nuestras habilidades de hacerlos cargo. En una instancia posterior, el estrés interfiere con nuestra habilidad de desempeñar el trabajo y puede convertirse en una enfermedad.

Pero lo que es estresante para una persona, puede ser meramente un desafío para otra, ya que la gente tiene diferentes interpretaciones acerca de las situaciones estresantes.

Las interpretaciones son “las percepciones que tienen los individuos sobre aquellas situaciones que generan incertidumbre sobre obtener resultados y la importancia percibida de esos resultados”.

El estrés será mayor si la gente percibe que ellos tienen mucho que perder. Por ejemplo, perder un trabajo que se disfrutaba, sin otra perspectiva a la vis-

ta y sin dinero en el banco, es muy distinto a perder un trabajo que le disgustaba intensamente y no era tan necesario.

El *apoyo social* es un factor que puede prevenir el estrés. Sucede cuando la gente recibe amor, respeto, es valorada y forma parte de una red laboral de obligaciones mutuas. Las personas que reciben apoyo social (de sus amigos o de su familia) están de alguna manera protegidos de los efectos del estrés.

La *duración* de la situación estresante también juega un rol gravitante. Cuanto más dure la situación estresante, más tendencia habrá a que los resultados se vean reflejados en problemas de salud.

Las *características individuales* son, quizá, las más importantes razones que afectan el proceso del estrés y son absolutamente únicas en cada individuo.

#### **El rol del coaching en el desarrollo de la carrera**

Insistentemente hemos hablado de transiciones y cambios de paradigmas, tanto en lo referente al *management* como al fenómeno del empleo y el consiguiente contrato psicológico que nos une a nuestro trabajo. También nos hemos referido a las transiciones a lo largo de la vida, al balance o desbalance entre carreras y familias, y finalmente abordamos el tema del estrés en el desarrollo de la carrera.

Estamos hablando de una vida de transiciones y el problema crítico es cómo hacernos cargo. A la respuesta a este desafío la llamamos **aprendizaje**. Por aprendizaje entendemos la capacidad de transformación de un individuo de manera de asegurar su viabilidad y expandir sus posibilidades de éxito.

A un nivel mínimo, la persona debe estar en condiciones de transformarse en consonancia con los cambios de su entorno: a este tipo de aprendizaje lo llamamos adaptativo. Pero también el individuo puede transformar su entorno: a este tipo de aprendizaje lo llamamos generativo.

Por aprendizaje, por lo tanto, entendemos un proceso de expansión de la capacidad de acción efectiva en respuesta a los desafíos del entorno.

Muchas veces la acción efectiva está condicionada por la estructura del sistema, nos referimos a la organización donde un individuo se desempeña o el sistema social en el que está inmerso. Si la estructura no es congruente con los cambios que el individuo busca introducir en su comportamiento, éste seguirá alineado con la estructura del sistema y no habrá aprendizaje, porque no se traducirá en acción efectiva.

Esta es una de las razones de la gran debilidad que históricamente han demostrado muchos programas de capacitación. Sus objetivos de transforma-

ción individual chocan contra las barreras que impone la estructura del sistema. Podemos encontrar montones de historias de programas de transformación individual, que por alguna razón producen un excelente resultado a nivel familiar o con los amigos, pero que no alcanzan el grado de efectividad deseado en el mundo del trabajo.

Entonces, para producir los cambios deseados en el comportamiento individual y para producir, por consiguiente, aprendizaje, es necesario preocuparse de los cambios de la estructura del sistema, dado que ésta es un primer determinante de tales comportamientos individuales.

Ahora surge el interrogante: ¿cómo nos vamos a hacer cargo de los cambios de la estructura del sistema, cuando éste es el sistema social en el que estamos inmersos? Y la respuesta de siempre es: “Desde mí y a pesar de”.

Hay otro aspecto que limita también el aprendizaje individual. A este aspecto lo llamamos el observador. El observador es la forma particular como un individuo le da sentido a la situación que enfrenta antes de intervenir en ella. Y de acuerdo con el sentido que le otorgamos a la situación que encararemos, actuaremos en ella de una u otra manera. El tipo particular de observador que somos determina la manera como actuamos. Entonces, hay cosas que un observador puede hacer, para las que tiene poder, pero hay muchas otras que escapan a sus posibilidades de acción efectiva.

Hemos visto los aspectos limitantes del aprendizaje, ellos son: la estructura del sistema y el observador. Muchas veces, los individuos saben que sus acciones son insuficientes o ineficaces. Lo saben y, sin embargo, no saben qué podrían aprender y cómo hacerlo para cambiar lo que no funciona.

En estas situaciones surge **la alternativa del “coaching”**. El *coaching* es una posibilidad cuando enfrentamos el juicio de que tenemos un problema que no somos capaces de resolver y donde pareciera que no hay caminos para hacernos cargo de él.

Si fuera el utilizar conocimientos socialmente disponibles, podríamos obtenerlos. Y a este tipo de aprendizaje lo llamamos de **lazo simple**, porque está orientado a realizar una expansión de la capacidad directa de acción. Añade competencias nuevas a mi antiguo repertorio sin cuestionar el tipo de observador que soy.

Pero el *coaching* busca mostrar el tipo de observador y cómo esa particular forma de observar contribuye a que tengamos determinados problemas y que no nos sea posible resolverlos. El aprendizaje que resulta de este tipo de intervención lo llamamos **aprendizaje de lazo doble**. El mismo no busca directamente la expansión de la capacidad de acción de la persona involucrada, sino que busca alterar su observación, su manera de darle sentido a las cosas

–y, por lo tanto, producir aprendizaje– modificando lo que lo lleva a actuar de una manera u otra.

### **Corolario**

Periódicamente el devenir de la vida nos fuerza a decir adiós a cómo hemos hecho las cosas y abandonar las recetas que nos llevaron a tener éxito, porque no nos servirán para mantenerlo.

La oportunidad es hoy, estamos en nuestras propias manos y recordemos que: **“Lo más importante en la vida es decidir qué es lo más importante”**.

### **Bibliografía**

**Bridges, William.** “Cómo crear nuevas oportunidades de trabajo”. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1997.

**DBM Internacional.** “Desafíos y elecciones de carrera”. Estudio sobre transición de carreras años 2000 y 2001.

**DBM Argentina.** Estudio sobre perfiles de los casos exitosos en reinserción laboral, 2001.

**Handy, Charles:** “El futuro del trabajo humano” Edit. Ariel, Barcelona, 1986.