

Desarrollo de Carrera. ¿Cómo descubrir y potenciar al máximo las aptitudes naturales y las inclinaciones personales?

El mundo cambia vertiginosamente, no podemos prever cómo será el futuro, no podemos permanecer amarrados por hábitos heredados del pasado, imaginación y creatividad son las claves para afrontar los nuevos retos. Necesitamos descubrir nuestras capacidades, que muchas veces tenemos ocultas, y desarrollarlas más y más. Así seremos artífices de una transformación radical en nuestra carrera, en nuestras relaciones y en nuestra vida.

Bitácora de un viaje

Hace casi veinte años, con un grupo de colegas estábamos preocupados por el crecimiento de la tasa de desempleo en nuestro país. Nuestro análisis nos condujo por lugares poco originales, porque descubrimos que el empleo era una variable dependiente del nivel de actividad económica.

Presentamos nuestras conclusiones en distintos foros: cámaras empresarias, legisladores y hasta al ministro de trabajo; sin mucho éxito. Hasta logramos tener acceso a un programa de televisión por cable: "Hombre nuevo". Esa aparición televisiva fue un antes y un después, porque además de mis familiares y allegados, accidentalmente, me vio un antiguo jefe; quien al día siguiente me llamó por teléfono diciendo: "Anoche te vi en televisión, no sabía de tu interés por el tema del desempleo. Me gustaría compartir contigo una mirada diferente del fenómeno: Hay un autor, William Bridges, que está mirando el escenario con nuevos ojos, te recomiendo que leas Jobshift (1994). Estoy seguro que su tesis te abrirá nuevos horizontes".

La transformación del empleo

En unos días había conseguido el libro mencionado y me aboqué a su lectura. El autor presentaba el contexto más o menos así: asistimos a la desaparición de los puestos de trabajo, que son un invento que no ha existido siempre, sino que son un resultado de la revolución industrial. Antes de ellos había tareas que realizar pero no con la forma de los puestos de trabajo. Estamos asistiendo a una paulatina e inexorable desaparición de este invento y luchamos denodadamente por mantenerlos, en vez de adaptarnos a un contexto laboral con un paisaje absolutamente diferente. Seguirá habiendo tareas que realizar, pero no tendrán la forma de puestos de trabajo. Este cambio de paradigma implica transformación de la sociedad, de la manera habitual de hacer empresa y del desarrollo del trabajador del siglo XXI. Hay mucho por hacer en ese contexto, que inexorablemente está transformándose frente a nosotros. Aquellos que tomen la iniciativa estarán mejor preparados para sobrevivir y crecer en el nuevo escenario.

La lectura de ese libro me impactó, en aquellas épocas yo era el Director de RR. HH. de una empresa transportadora de gas. Esa compañía, resultado de la privatización de la empresa estatal de gas, integró a tres corporaciones que se asociaron y ganaron la licitación que las llevó a dirigir las operaciones de la

nueva empresa. Una de esas corporaciones tenía su casa matriz en Calgary, Canada y, por mis funciones, estaba viajando a sus oficinas centrales.

En aquel viaje iba terminando la lectura de Jobshift y me había detenido a analizar la propuesta del autor sobre cómo debía prepararse el Management de las organizaciones post-empleo. El autor proponía que: la gente adecuada trabajará sin obtener resultados favorables si se organizan según el antiguo paradigma. El compromiso del trabajador, necesario en la organización "post empleo", los lleva a pensar en sí mismos como una empresa independiente, esto no combina con la jerarquía del antiguo sistema organizacional. El empleado "post empleo" necesita de una organización mucho más flexible, que las que podemos encontrar en la actualidad. No se puede organizar y dirigir una empresa "post empleo" del mismo modo en que se dirigió cuando se fundamentó en el empleo. Las políticas sobre horas de trabajo, por ejemplo, no serán las mismas, los planes de compensaciones tendrán que cambiar. Se necesitan nuevos programas de entrenamiento.

Es esencial tener un tipo de comunicación diferente. Las carreras deben ser re-conceptualizadas, y el desarrollo de las mismas debe volver a planificarse. Todo el concepto y práctica del Management debe volver a planificarse desde un principio.

Recuerdo mi reflexión en el avión, antes de visitar la empresa: "No creo que los empresarios de hoy estén preparados para semejante transformación". Pues bien, un par de días más tarde mis anfitriones me explicaban cómo se ocupaban de las personas en medio de un programa de reingeniería de procesos que habían dado en llamar "Transformación del negocio" (Business Transformation). Me mostraron un Centro de Desarrollo de Carrera, donde se ofrecían distintos programas para que cada empleado se hiciera cargo del diseño de su carrera. Incluso fomentaban acuerdos entre empleados para adecuarse a las nuevas necesidades organizacionales. Muchos de los programas que me estaban presentando reconocían explícitamente la influencia de William Bridges. O sea, lo que yo consideraba una utopía se hacía realidad en ese mismo viaje. Nada era casual, el escenario laboral se estaba transformando frente a mis propios ojos.

La transición

Aquella lectura fue reveladora, me aboqué a la tarea de escribir un artículo, que titulé "La transformación del empleo" y que tuvo mucha repercusión llegando a ser publicado en tres revistas de Management¹.

Yo estaba, como todos nosotros inmerso en esa transición. De hecho, el escenario no es tal como lo planteaba el autor, pero muchas de las características que él preveía se están desarrollando aun. Han pasado tan solo quince años, y aun seguimos inmersos en la transición. De hecho, adhiriendo al enfoque de W. Bridges yo terminaba aquel artículo así:

"Periódicamente la vida destruye las cosas como han sido hechas y nos fuerza a decir adiós a como hemos hecho las cosas y nos hemos definido a nosotros mismos. Los detalles externos del cambio son quizás únicos y confusos, pero la tarea de transición es siempre la misma: permitirnos salir de alguna realidad

¹ ADE Asociación de Dirigentes de Empresa; ACDE Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa; INDIPE Instituto de Dirigentes de Personal, 1996.

o estrategia de identidad personal que caracterizaba el legado previo a nuestro viaje. La pregunta de vida es siempre: ¿Es éste nuestro tiempo de decir adiós?"

¿Cómo hacen los que hacen?

Tal como dije antes, Jobshift fue un hito en la búsqueda del camino, el camino del desarrollo de carrera.

Una nueva prueba a las hipótesis de aquella obra la presentó a nivel local el nuevo escenario, que se complicó fatalmente. La primera década del siglo irrumpió con la mayor crisis de nuestra historia. El índice del desempleo trepó a más del veinte por ciento. En ese contexto, me hice cargo de la operación de la filial nacional de una de las firmas más grandes dedicadas a la transición de carrera. El programa estrella era el outplacement, destinado a acompañar en su reinserción laboral a personas que habían sido despedidas. Negocio anticíclico, por supuesto, cuando la economía crece no hay muchos programas de reinserción laboral, cuando la economía se debilita la demanda de esos programas aumenta. Las oficinas de la firma estaban abarrotadas de ex – ejecutivos tratando de reencauzar sus carreras. Los coaches no daban abasto. Resultaba muy difícil contener a esas personas en esas circunstancias.

A fines de 2003, decidimos estudiar por qué algunas personas pudieron superar los obstáculos y obtener resultados superiores, cuando la mayoría sucumbía ante la crisis. Estudiamos setenta y ocho personas que habían pasado por programas de outplacement, con variados resultados. Muchos de ellos debieron descender un escalón en sus carreras, con tal de volver al mercado de trabajo. Otros, presionados, abandonaron las carreras de toda una vida para iniciar nuevos caminos, ya por edad o porque los procesos a los que habían dedicado sus vidas habían sido re-ingenierizados. Tan solo una decena de personas cambiaron la historia frente a nuestros ojos. Cuando los coaches sucumbían frente al contexto, ellos seguían manteniendo la fe y no se doblegaban frente a las circunstancias. Ellos lograron lo que más deseaban: Mantener su vocación inquebrantable y reinsertarse en igual o mejor posición que aquella que habían debido dejar. Cuatro de ellos, a pesar de la recesión, lograron mejores posiciones en el mercado local; fueron pacientes, perseverantes y rechazaron ofertas esperando lo que consideraban su mejor oportunidad. Otros tres, lograron reinsertarse en el mercado internacional, imponiéndose en búsquedas competitivas a nivel global y, finalmente, los otros tres aprovecharon la situación para iniciar el emprendimiento que más deseaban y que la carrera corporativa les había impedido. Sus historias eran únicas, en nuestras sesiones de reflexión con los coaches descubrimos lo que esas personas tenían en común:

- **Capacidad:** eran muy buenos en lo que hacían. Transmitían solvencia en la profesión que habían elegido. No habían llegado hasta esa situación por inercia, sino porque habían elegido sus carreras por real vocación.
- **Motivación:** muy unido a lo anterior, sentían placer con lo que habían elegido como profesión. El trabajo era para ellos un placer y no una obligación. Su identidad estaba unida a su elección. Estas personas no necesitaban balancear su vida laboral con la personal. Tenían una sola vida y no se imaginaban haciendo algo diferente.

- **Ventaja competitiva:** habían logrado desarrollar ventaja competitiva en su profesión, difícil de copiar y atractivos para el mercado. Conocían las reglas de la competencia y se esmeraban por ser cada vez mejores en lo que amaban.
- **Fortaleza emocional:** en esas difíciles circunstancias no flaquearon nunca. Al contrario, se prepararon más para fortalecer sus ventajas competitivas. La perseverancia, la ambición, el deseo de dejar huellas en su profesión, la autocrítica y la aceptación de la crítica eran atributos que los presentaban como fuertes y a la vez humildes.

Estos hallazgos no vienen de la educación formal, sino que cada una de esas personas vive esos ingredientes con absoluta naturalidad, casi sin reflexionar sobre eso.

Los profesionales más destacados

Desde 1997 soy el director de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos, de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (U.C.E.S.). En esos quince años han pasado más de trescientos alumnos por la carrera. Con orígenes profesionales de la más variada heterogeneidad: abogados, administradores de empresa, ingenieros, psicólogos, sociólogos, licenciados en Recursos Humanos y más; todos ellos con una misma aspiración: que la Maestría les permita expandir y desarrollar sus competencias profesionales. Hemos seguido de cerca el desarrollo de sus carreras, no sólo durante el cursado de la maestría sino después de la misma.

La tasa de graduación es baja, porque la tesis es el cuello de botella que inhibe la concreción de la carrera. Hemos descubierto que la tesis es un hito en el desarrollo profesional. En general están acostumbrados a cumplir con lo que los demás diseñaron para ellos; de hecho siempre el sistema educativo ha sido así: alguien diseñó lo que debían aprender y cómo lo debían hacer y eso sucedió así en la escuela primaria, secundaria y también en la universidad. Incluso, en la maestría los preceptos son los mismos. Pero cuando llega el momento de la tesis, las mejores son las de aquellos estudiantes que tienen lo suficientemente claro qué desean investigar, porque es lo que más los apasiona. La tesis rompe con los moldes del diseño convencional, pero esos autores no lo viven como una carga, sino como una oportunidad de aprendizaje excelente. Disfrutan en la elaboración y se sienten en su salsa.

Hemos seguido la historia laboral de los graduados más destacados, un pequeño puñado de nueve personas. Sus desarrollos profesionales son de los más variados: Uno es un reconocido profesional de las relaciones laborales, la maestría potenció lo que había sido su vocación original, el segundo: un ingeniero que se especializó en el desarrollo de equipos autónomos de trabajo, descubrió su pasión durante la carrera, la tercera: encontró su vocación por la calidad de vida laboral y su vínculo con los resultados organizacionales, la cuarta, realizó una profunda transformación dejando atrás su profesión de origen (psicóloga) y convirtiéndose en especialista en innovación de procesos de negocio, el quinto: un generalista de los recursos humanos que decidió especializarse en Responsabilidad Social Empresarial, alcanzando niveles de excelencia académica y profesional, la sexta: encontró su vocación por la gestión del conocimiento e hizo de ello su profesión habitual, la séptima: se

apasionó por el aprendizaje organizacional y hoy está culminando su doctorado en la especialidad, la octava: descubrió su motivación por la gestión del capital intelectual y hoy se desarrolla en la especialidad y la novena: ya era especialista en normas de calidad y encontró la conexión de las mismas con la gestión de personas. Analizando los perfiles de los nueve, junto con el cuerpo docente, hemos llegado a conclusiones muy semejantes a las que habíamos arribado en los casos de mayor éxito en la reinserción laboral: **Capacidad – Motivación – Ventaja Competitiva – Fortaleza emocional.**

El patrón común

Las recomendaciones de William Bridges, el análisis de los casos de mayor éxito en la reinserción laboral y los mejores graduados de la Maestría tienen un patrón común.

- **La motivación es esencial:** La primera fuente de seguridad está en ellos mismos y la encontraron cuando descubrieron qué los motivaba profundamente.

Fueron capaces de completar su **D. A. T. A.**

- **DESEOS:** ¿Qué les apasiona profundamente?
- **APTITUDES:** ¿En qué son realmente buenos?
- **TEMPERAMENTO:** ¿Qué les mantiene encendidos? ¿Qué les resulta placentero?
- **ACTIVOS:** ¿Qué les produjo los mejores resultados?

Hagamos la prueba, respondámonos nosotros esas preguntas con el debido detenimiento y descubramos nuestra pasión. Quizá no sea suficiente, como para empezar a proyectarnos en nuestra carrera profesional. ¿Qué nos falta?

- **Una propuesta única:** Ellos completaron la tarea más importante, descubrieron qué los apasionaba. Luego, con esa respuesta fueron capaces de construir una atractiva propuesta para el mercado.

La pasión nos permitirá sortear las dificultades. Si somos capaces de traducirla en habilidades y actitudes, eso hará a nuestra pasión deseable.

- **Mentalidad emprendedora:** Ellos estaban apasionados, no fueron tradicionales y leales empleados o aspirantes a una maestría. Se trata de personas que cultivan el compromiso con lo que han decidido hacer. No están quietos esperando que los vengán a buscar, se destacan y sin mostrarlo ostensiblemente son una oferta deseable para el mercado: eso garantiza resultados.

Ese logro no siempre es inmediato, a veces demanda más tiempo que el deseado. ¿Cuál es el otro atributo de los apasionados?

- **Fortaleza emocional:** Son pacientes, buscan su oportunidad, son perseverantes, se templan mientras desarrollan su talento, son

ambiciosos, demuestran fortaleza en sus deseos. Son humildes, aceptan la crítica y cultivan la autocrítica.

El elemento (ROBINSON, Ken, 2009)

Los hallazgos de Sir Ken Robinson, fruto del estudio de historias de vida de personas que han obtenido logros excepcionales en el desarrollo de sus carreras, fue denominado por él “el elemento”. Es el punto de encuentro entre las aptitudes naturales y las inclinaciones personales. Todos esos casos tienen algo en común, están en su elemento, eso que los apasiona, que los hace realmente felices, que los hace poner todo de sí para cumplir con ello.

El autor nos dice que el elemento tiene dos características y dos condiciones: Las características son: Capacidad y Vocación.

Capacidad: Es la facilidad natural para hacer una cosa. Es una percepción intuitiva o una comprensión de qué es algo, cómo funciona y cómo utilizarlo. No son buenos en todo, sino en algo particular (Ibíd.: 45).

Vocación: Estar en tu elemento no es sólo una cuestión de capacidad natural. Para estar en él necesitas apasionarte. Las personas que están en su elemento encuentran gran deleite en lo que hacen (Ibíd.: 47).

Las condiciones son: Actitud y Oportunidad.

Actitud: Es la perspectiva personal que tenemos de nosotros mismos y de nuestras circunstancias: el ángulo desde el que miramos las cosas, nuestra disposición; es un punto de vista emocional. Las personas que aman lo que hacen, suelen definirse a sí mismas como afortunadas. Las personas que creen que no han logrado el éxito en su vida, a menudo dicen que no han tenido suerte. Con frecuencia las personas que han triunfado comparten actitudes parecidas, como la perseverancia, la confianza en sí mismos, el optimismo, la ambición y el sentimiento de frustración (Ibíd.: 48).

Oportunidad: Si no se dan las oportunidades adecuadas es posible que nunca lleguemos a saber cuáles son nuestras aptitudes o hasta dónde pueden llevarnos. Las aptitudes no llegan a hacerse patentes a menos que tengamos la oportunidad de utilizarlas. La consecuencia, desde luego, es que puede que nunca descubramos nuestro verdadero elemento.

A menudo estar en tu elemento significa relacionarte con otras personas que comparten las mismas aficiones y tienen el sentido común de comprometerse. No es extraño que necesitemos que otras personas nos ayuden a reconocer nuestros verdaderos talentos. Con frecuencia ayudamos a los demás a descubrir los suyos (Ibíd.: 49).

Al leer la obra de Ken Robinson, me sentí atraído a recorrer el camino que presenté en este artículo. Porque encontré coincidencia con sus hallazgos, había un hilo conductor, que podíamos rescatar a la hora de pensar en el desarrollo de nuestras carreras.

¿Cómo ayudar a quienes aun no descubrieron su elemento?

Estar en nuestro elemento en cualquier momento de nuestra vida puede transformar la imagen que tenemos de nosotros mismos. Tanto si lo hacemos a tiempo completo o parcial, puede tener un efecto en toda nuestra vida y en la de aquellos que nos rodean (Ibíd.: 293).

Durante mi trabajo como coach ejecutivo, desarrollado durante los últimos quince años, he mantenido mi compromiso con la siguiente misión: “Ayudar a mejorar la capacidad de mejorar”. La capacidad de mejorar está ahí, tanto en personas, en grupos, como en organizaciones; mi tarea ha sido ayudar a los actores en el proceso de descubrimiento y desde ahí potenciar su desarrollo. La carrera de los ejecutivos ha sido un tema recurrente. Inexorablemente el proceso de coaching invita al actor a cuestionarse si está en su elemento o ha llegado hasta el presente por inercia. La mayoría de los casos elige el rediseño de carrera.

Los hallazgos mencionados: ya las personas que lograron superar la crisis y reinsertarse en el mercado de manera sorprendente, ya los graduados más destacados de la maestría, son siempre una pequeña minoría. Incluso los directivos que están dispuestos, en un programa de coaching, a revisar sus carreras también son los menos. Hay mucha gente que necesita un programa a su medida y no sabe que existe. La propuesta es ayudarlos a despertar y desarrollar el fuego sagrado de su elemento.

Sugerencias e ideas para elaborar un plan de desarrollo personal

Las siguientes son etapas, que no pueden estar ausentes en la elaboración, de un Plan de Desarrollo personal.

- Iniciar con la fase de **autodescubrimiento**. Hay en el mercado herramientas científicamente probadas, que ayudan a descubrir factores motivacionales, estilos de aprendizaje en la acción, perfil conductual, áreas de competencia y valores centrales. A ellas se puede acceder “on line” en: <http://www.pdainternacional.net/es/TestPsicometricoPDA.asp>; o en: <http://www.discoveryourpersonality.com/spanish.html> y hay muchas otras más. Con esos resultados será mucho más fácil y seguro completar nuestro D.A.T.A.
- Cumplida la fase anterior, sugerimos abocarnos al **desarrollo de mercado**, que se inicia con el **análisis del contexto** que implica:
 - Investigar el mercado potencial. Es decir, identificar quiénes serán nuestros consumidores, definir a quién está dirigido nuestro producto o servicio.
 - Luego, corresponde identificar la red de contactos, aquellas personas que nos pueden aproximar al tipo de consumidor que buscamos conquistar.
 - Con este nivel de avance sugerimos preguntarnos: ¿Cuál será nuestra carta de presentación? ¿Tendremos un brochure? ¿Tendremos un sitio web? ¿Cómo nos presentaremos en las redes sociales? ¿Corresponde que diseñemos nuestro CV? ¿En más de una versión (completo y abreviado)?

Y continúa con una mayor aproximación al mercado. Proponemos una etapa que denominamos **enfoque**. Para ello nos preguntamos:

- ¿Cuál es la mejor manera de estar en la agenda de nuestros potenciales consumidores? ¿Qué recursos nos permitirán llegar a ellos (buscadores, agencias, marketing directo, publicidad en la web, etc.)?

- ¿Cuáles son los contactos más focalizados? ¿Las personas claves a las que es necesario llegar? ¿Cómo llegaremos a ellos?
- Cumplida la fase de desarrollo de mercado, es necesario esperar la cosecha y prepararnos para la tercera fase, **la decisión**. Para ella, sugerimos las siguientes preguntas:
 - ¿Cuáles son nuestras premisas para el momento de la verdad? (cuando estemos negociando con nuestro consumidor).
 - ¿Qué intereses son no-negociables?
 - ¿Cuáles son las reales oportunidades de mercado?
 - ¿Cómo reacciona el mercado a nuestro producto o servicio?
 - ¿Debemos ajustar nuestra propuesta?
 - ¿Qué aceptamos sacrificar para que el proyecto sobreviva? ¿El sacrificio será temporal o permanente?
- Finalmente, la cuarta etapa que proponemos la identificamos con una sigla: D.R.E.R, que quiere decir: **Detenernos, Reflexionar, Escribir y Reportar**. Recomendamos llevar un “Diario de Aprendizaje”, donde registrar reflexiones, poner en palabras las emociones, explorar nuevas ideas, recordar experiencias. En síntesis, extraer los aprendizajes y seguir soñando con el futuro a construir.
No olvidemos mantenernos en contacto con otros practicantes, la pertenencia a la comunidad de práctica es clave para seguir aprendiendo.

Conclusiones

Es probable que para muchos esta guía resulte insuficiente y que necesiten ayuda para despertar las riquezas ocultas, para desarrollarlas y convertirlas en la marca personal. Hay profesionales serios que pueden brindar esa ayuda tan necesaria.

No hay nada peor que seguir las reglas que otros deciden para nuestra carrera. El desarrollo y compromiso con nuestras aptitudes y condiciones naturales, mejorará nuestra calidad de vida.

Descubrir nuestras riquezas y desarrollarlas, implica encontrar la clave de nuestra carrera y por qué no, de nuestra felicidad y de quienes nos rodean.

© Dr. Horacio E. Cortese

Bibliografía

BRIDGES, William. *Job shift. How to Prosper in a Workplace Without Jobs*. Massachusetts: Addison – Wesley, 1994.

CORTESE, Horacio. *¿Podemos hablar de empleabilidad?* Buenos Aires, Revista científica de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, 2003.

ROBINSON, Ken. *El Elemento. Descubrir tu pasión lo cambia todo*. Buenos Aires, Editorial Sudamericana. 2010.

SCHEIN, E. *Dinámica de la carrera empresarial*. Edgar H Schein. México, Fondo Educativo Interamericano, Inc. 1982.