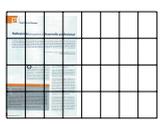


CAPITAL HUMANO Nacional Economía Mensual	Tirada: 25.795 Difusión: 23.450 Audiencia: 72.000	Sección: - Espacio (Cm_2): 531 Ocupación (%): 84% Valor (€): 1.952,14 Valor Pág. (€): 2.315,00	
	01/11/2009	Página: 48	Imagen: No



SELECCIÓN DE PERSONAL

Reflexiones para gestionar el desarrollo profesional

Cuando se habla de desarrollo profesional conviene aclarar los términos. Esta cuestión no debe confundirse con la más habitualmente utilizada de "carrera profesional", que da la sensación de pugna o competición por ocupar un puesto determinado o alcanzar cierto nivel. Para que el desarrollo profesional sea pleno debe existir un balance entre las competencias de las personas y las que exigen las organizaciones. Además, cada uno debe sentirse dueño de su propio desarrollo profesional y mantener el control de su devenir en la organización.

JAVIER MARTÍN DE LA FUENTE, consejero delegado de Persona
jmdelafuente@a-persona.com

Ocurre algo parecido a las leyendas urbanas, por más veces que repetimos que "auto gestionar el desarrollo profesional no significa necesariamente cambiar de responsabilidades ni de organización", no terminamos de creerlo. Más allá de esta visión tan común, preocuparnos por saber a dónde vamos profesionalmente nos pone en la senda del continuo enriquecimiento de la función desempeñada,

con el consiguiente beneficio para la organización y para la empleabilidad.

Por no ser transgresor con la realidad cotidiana, partiremos de ella para analizar el proceso de gestión del desarrollo que habitualmente se da entre nuestros líderes y directivos, el cambio.

Casi todos percibimos que la disposición al cambio, cuando es elevada, llama mucho la atención. Es una consecuencia del instinto natural humano de conservación. Por ello, cuando un directivo toma la decisión de cambiar de empresa, no es generalmente algo ligero, está pensado y firmemente asentado. Puede que la expresión de esa firme decisión sea titubeante incluso, que se desarrolle por un procedimiento "Stop & Go", pero indudablemente no tiene marcha atrás.

Las dudas que se plantean durante el proceso de toma de decisión son acalladas por la consideración del riesgo que conlleva. Me refiero explícitamente a las dudas originadas por la incertidumbre del nuevo destino, por una justa valoración del riesgo, por la situación de la seguridad futura o, por la ejecución de un nuevo reto. Entre otras muchas que tienen que ver con las percepciones personales de cada uno.

FICHA TÉCNICA

Autor: MARTIN DE LA FUENTE, Javier.
Título: Reflexiones para gestionar el desarrollo profesional.
Fuente: Capital Humano, nº 237, Suplemento Selección y Desarrollo, pág. 48, Noviembre, 2009.

Resumen: En un mercado de trabajo en el que tradicionalmente la demanda de puestos ha sido mayor que la oferta, la gestión del desarrollo profesional ha estado vinculado a las competencias de las organizaciones, quedando las de las personas supeditadas a estas. Este desequilibrio ha hecho que las personas, aún las de más nivel profesional, no se hayan sentido dueñas de su destino. Por otra parte, que un profesional sea dueño de su destino no significa más que ser responsable con algo que le es propio. Gestionar la vida profesional significa saber dónde se está y a donde se quiere llegar en cada momento, tomando las decisiones adecuadas para ello.

Descriptor: Selección de Personal / Carrera Profesional / Gestión del Desarrollo.

CAPITAL HUMANO		Tirada: 25.795	Sección: -	
		Difusión: 23.450	Espacio (Cm_2): 542	
Nacional	Economía	Audiencia: 72.000	Ocupación (%): 86%	
Mensual		01/11/2009	Valor (€): 2.765,30	
			Valor Pág. (€): 3.215,00	
			Página: 49	Imagen: No



© Stanisa Martinovic.

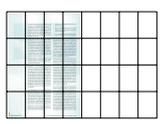
Otro tipo de dudas, no menos importantes por la influencia que tienen como elemento que potencia las primeras, son aquellas que se relacionan directamente con el hecho del cambio: ¿cómo compaginar la responsabilidad de mi puesto actual con un proceso de cambio?, ¿cómo garantizar la confidencialidad?, ¿qué vías son las adecuadas para dar el salto?, ¿es lícito estar comprometido con la organización actual y a la vez buscar el cambio?, ¿cómo comprometer a los equipos si el compromiso personal con la organización decae? Estas conversaciones interiores se mantienen en el tiempo, generando respuestas de la mejor manera posible pero, no necesariamente de la manera más eficaz.

La decisión de cambio desencadena un proceso que se inicia tomando contacto con las personas conocidas, con las que existe un marco de confianza. El primer objetivo suelen ser los headhunter o cazatalentos, quienes desarrollan labores de búsqueda de ejecutivos. Nos presentamos, explicamos la decisión tomada y dejamos en sus manos la posibilidad de una nueva reunión cuando tengan un mandato adecuado a nuestro perfil. Después de la conversación surge nuevamente la pregunta de la confidencialidad, inicialmente garantizada. Volvemos a las res-

ponsabilidades del día a día. En los primeros meses desarrollamos una pequeña campaña de comunicación cuidadosa y limitada, pero el tiempo va pasando.

Durante este periodo hemos seguido breando con la incómoda posición de saber que nos queremos ir, sin decirlo. Ello, tiene como consecuencia que se nos haga ligeramente más difícil gestionar personas y nuevos planes. Cuando los días, las semanas y los meses pasan sin obtener los frutos que entendemos mínimos damos un paso más. Iniciamos una nueva campaña de comunicación hablando con un número mayor de personas. Se desvía parte de la actividad diaria a ello, los riesgos de confidencialidad derivados se incrementan y, de alguna manera, se empieza a tener la sensación de deteriorar la acción y el liderazgo que se ejerce en la actual organización. Todo esto potencia a su vez la ansiedad con la que vivimos.

Persona alineadas con los objetivos de la organización no significan, por sí mismas, más ventajas, éstas vendrán si existe un verdadero alineamiento entre lo que quiere la persona y lo que pretende la empresa

<h1>CAPITAL HUMANO</h1>		Tirada: 25.795	Sección: -	
		Difusión: 23.450	Espacio (Cm_2): 555	
Nacional	Economía	Audiencia: 72.000	Ocupación (%): 88%	
Mensual		01/11/2009	Valor (€): 2.040,46	
			Valor Pág. (€): 2.315,00	
			Página: 50	Imagen: No

Este proceso circular continúa hasta el día en que se consigue el objetivo o se decide abandonar la decisión inicial de cambio. Es importante tener en cuenta que, a medida que el ciclo avanza, la posibilidad real de cambio conseguida no será valorada de la misma manera que si se hubiese conseguido en el primer mes después de tomada la decisión de cambio.

Esto ocurre, no como consecuencia de que el mercado reconozca la necesidad de cambio que el directivo demanda sino que es el propio directivo el que para salir de una situación de cada vez mayor presión, sin percibirlo, rebaja sus pretensiones. Nos arriesgamos por tanto a comenzar una nueva andadura, en la que una vez despojados de la autoexigencia impuesta en el proceso, quedemos frustrados por no ser exactamente lo que estábamos esperando, o mejor no haber sido capaces de darnos cuenta.

Hemos perdido la ventaja competitiva que significa cambiar profesionalmente desde una organización a otra, sin pasar por un periodo de desempleo.

No existe el "si me llaman atiendo si no, no pasa nada". Si somos capaces de poner oídos a la voz tentadora de un cazador de talentos, es que algo está desvirtuando mi relación con mi organización o con mi puesto. La primera acción debería ser, saber que es ese "algo". Solo podremos localizar con certeza qué nos está molestando si sabemos que queremos. A partir de ese punto se debe construir el proceso de toma de decisión sobre las alternativas que existen, básicamente: solucionar lo que está molestando aceptando la responsabilidad que sobre ello tenemos o buscar el cambio profesional sin esperar a que me encuentren.

Una vez pasado por este proceso de reflexión totalmente personal, y para el cual el profesional más adecuado en el que apoyarse es un coach ejecutivo, se toma la decisión. Si finalmente se opta por el cambio, queda una dura tarea por delante que no arranca precisamente por lo que parecería más obvio, comunicar a aquellos que consideramos de confianza nuestro deseo, sino por saber que se va a comunicar, por qué y para qué.

Siguiendo una línea metodológica simple debemos cubrir tres etapas antes de lanzarnos a la comunicación de cambio:

1. ¿Cuáles son mis valores personales fundamentales?
2. ¿Qué soy capaz de aportar a una nueva organización, en términos de enriquecimiento del negocio?
3. ¿Cómo conseguir que el mercado me reconozca de acuerdo a los puntos anteriores?

Reflexionar sobre los valores personales implica además de profundizar en la visión que tenemos sobre la honestidad, la justicia, la perseverancia, el respeto, la lealtad, la integridad, etc..., tomar decisiones en base a los anclajes profesionales que cada uno arrastramos desde nuestro interior. Edgar Schein, en su obra "*Career Anchors, discovering your real values*", desarrolla ocho áreas que una vez analizadas nos deben permitir orientar nuestro cambio profesional hacia organizaciones o funciones alineadas totalmente con nuestra apetencia más íntima.

La valoración que cada persona hace de esos puntos de anclaje motivacional será la que determine una mayor o menor adaptación a la función y a la organización. De este modo, ni todas las organizaciones ni todas las funciones serán acordes con los valores personales. La importancia de esta etapa de análisis reside, por tanto, en incrementar el autoconocimiento personal con el fin de dar pasos evolutivos en el desarrollo profesional siempre orientados a provocar un correcto alineamiento entre lo que soy como persona y lo que la organización demandará. Se minimiza así el desgaste que produce la acción de liderazgo, el estrés de la función, la ansiedad en la toma de decisiones y el fenómeno de la soledad del directivo.

Aún cambiando el origen del proceso de cambio, iniciándolo desde la perspectiva de los valores personales, no hay que olvidar que todo directivo debe aportar valor a la organización y estar enfocado sobre la cuenta de resultados. En este punto, no se trata por tanto de realizar un repaso de las experiencias y de las aportaciones conseguidas en el pasado profesional, sino de encontrar las necesidades a las que se ha dado respuesta. El directivo no es más que un prestador de servicios a la organización. Con esta óptica olvidamos la antigua concepción del curriculum y pasamos a la visión del marketing de servicios: ¿Qué necesidades soy capaz de afrontar? ¿A qué



CAPITAL HUMANO	Tirada: 25.795	Sección: -	
	Difusión: 23.450	Espacio (Cm_2): 281	
Nacional	Economía	Audiencia: 72.000	Ocupación (%): 44%
Mensual		01/11/2009	Valor (€): 1.437,00
			Valor Pág. (€): 3.215,00
			Página: 51
			Imagen: No

resultados me comprometo y en qué circunstancias? ¿Qué hay en mi bagaje profesional que demuestre que soy capaz de conseguirlo?

Por último y antes de enfrentarnos a la difusión del mensaje, deberemos construir un plan comercial sobre 3 ejes: segmentación del mercado –¿qué organizaciones son objetivo de nuestros servicios?–, canales de comunicación –¿a través de que vías difundiré mis servicios?– y herramientas de marketing personal –¿Cómo vendrá el cliente a mí?

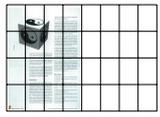
En este estadio es donde todo el proceso de gestión del desarrollo profesional se convierte en una palanca de cambio profesional y no antes. Es aquí donde hay que maximizar la ventaja que significa efectuarlo desde una posición en activo frente a la posibilidad de un periodo de desempleo.

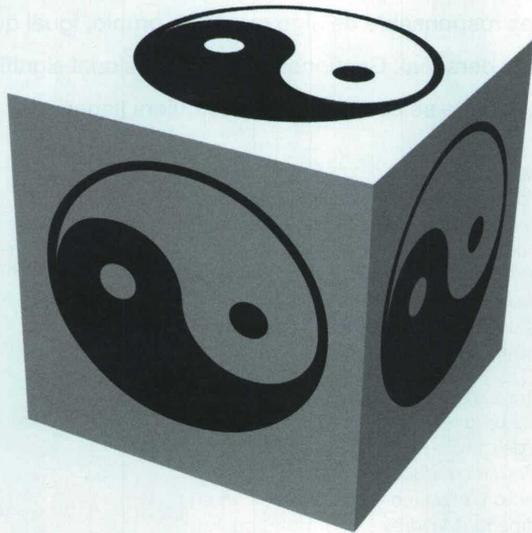
De manera diferenciada al desarrollo de programas de outplacement, donde el actor principal del cambio profesional es, necesariamente, el directivo; cuando se toma la decisión de cambio desde dentro de la organización es conveniente apoyarse en un

Que un profesional sea dueño de su destino significa que es responsable de algo que le es propio, igual que su vida personal. Gestionar la vida profesional significa saber dónde se está y a dónde se quiere llegar

representante, alguien de confianza que nos libere de gran parte de la carga que significa todo el proceso anteriormente mencionado y, nos permita mantener la atención allí donde está nuestra responsabilidad actual. Esto tiene la gran ventaja de restar presión en términos de confidencialidad, de compromiso con los equipos, estrés en el día a día.

Por otra parte, la nueva obligación que se impone un directivo que ha tomado la decisión de cambio no es otra que la de incrementar su reputación personal y profesional, elemento conectado directamente con el desempeño. Mayores éxitos profesionales significan mayores posibilidades de cambio, pero también mayores posibilidades de enriquecimiento profesional y, con ello, mayor valor para la organización.

CAPITAL HUMANO Nacional Economía Mensual	Tirada: 25.795 Difusión: 23.450 Audiencia: 72.000	Sección: - Espacio (Cm_2): 544 Ocupación (%): 86% Valor (€): 1.999,90 Valor Pág. (€): 2.315,00 Página: 52	
	01/11/2009	Imagen: No	



© Pete Linforth.

La gestión del desarrollo profesional no significa necesariamente cambio profesional. Lejos de esa concepción, desarrollarnos profesionalmente significa hacer posible la alineación, a lo largo de la vida profesional, entre lo que demandamos como objetivo personal y profesional y lo que nos demandan las organizaciones.

Ser dueño de la mal llamada carrera profesional, no hay que ir a ningún sitio corriendo si no queremos, es un elemento de alto valor estratégica para la empresa y para la persona. Mayor conciliación entre ambas partes permite un menor desgaste, una mayor productividad y una mayor creatividad.

CONCLUSIÓN

Cuando hablamos de carrera, solemos hacerlo en términos de acción de correr, pugna de velocidad, conjunto de estudios que habilitan para una profesión o incluso referida a la profesión misma. En términos de carrera profesional aplicada al ámbito de los profesionales de empresa tiene una connotación de crecimiento profesional, de cambio. Solemos oír, "menuda carrera lleva, ya es directora de...", en cambio no nos referimos a carrera cuando las decisiones las tomamos en función de la permanencia en una actividad o en un puesto concreto. Mejor que hablar de carrera profesional, y para no confundir

términos, utilizaremos el término de gestión del desarrollo profesional.

En un mercado de trabajo, en el que históricamente, la demanda de puestos ha sido mayor que la oferta, la gestión del desarrollo profesional ha estado, y está, en la parte de balanza de competencias de las organizaciones, quedando la de la persona supeditada a esta. Este desequilibrio ha hecho que las personas, aún las de más nivel profesional, no se sientan dueñas de su destino.

Por otra parte, que un profesional sea dueño de su destino no significa más que ser responsable con algo que le es propio, igual que su vida personal. Gestionar la vida profesional significa saber dónde se está y a dónde se quiere llegar en cada momento, tomando las decisiones adecuadas para ello.

Equilibrar la balanza de responsabilidades en la gestión del desarrollo profesional es algo necesario para las organizaciones. Persona más alineadas con los objetivos de la organización no significan, por sí mismas, más ventajas, éstas vendrán si existe un verdadero alineamiento entre lo que quiere la persona y lo que pretende la organización.

Tomar responsabilidad individual del desarrollo profesional significa para la empresa contar con profesionales que "sufren" menos en su acción como líderes y managers. Contar con persona que toman decisiones con menos esfuerzo e integran ideas y equipos de manera natural. ▲

BIBLIOGRAFÍA

- SCHEIN, Edgar H. Career Anchors. Editorial Pfeiffer.
- ECHEVARRÍA, Rafael. Ontología del Lenguaje. Editorial Granica.
- KOFMAN, Freddy. Metamanagement. Editorial Granica.
- COHEN, William A. Rompa las Reglas. Editorial Deusto.
- JOHNSON, Mike. Getting a Grip on Tomorrow. Editorial Butterworth Heinemann.
- JOHNSON, Spencer. ¿Quién se ha llevado mi queso? Ediciones Urano.
- GASALLA, José María y NAVARRO, Leila. Confianza. Editorial Empresa Activa.
- BUDD, Matthew y ROTHSTEIN, Larry. Tú eres lo que decides. Editorial Edaf.