

DESARROLLO

Gestionar el
desarrollo profesioanal

¿Gestionas o te
gestionan?





COMENTE ESTE
ARTÍCULO EN

www.capitalhumano.es

FICHA TÉCNICA

Autor: MARTÍN DE LA FUENTE, Javier

Título: Gestionar el desarrollo profesional. ¿Gestionas o te gestionan?

Fuente: Capital Humano, nº 253. Abril 2011.

Resumen: Equilibrar la balanza de responsabilidades en la gestión del desarrollo profesional es algo necesario para las organizaciones. Personas más alineadas con los objetivos de la organización no significa mayor ventaja, ésta vendrá 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. Contar con persona que toman decisiones con menos esfuerzo e integran ideas y equipos de manera natural.

Descriptor: Desarrollo / Cambio / Coaching

¿Estoy bien en mi empresa? ¿Qué factores me están haciendo pensar en cambiar? ¿Por qué quiero dar el salto ahora? ¿Cómo voy a hacerlo? ¿A dónde voy? ¿Y si voy a peor? ¿Quién soy y cómo me ven en el mercado? ¿A quién puedo recurrir? A menudo, estas y otras preguntas nos invaden de forma repentina tras años de trabajo, épocas de saturación o momentos duros de mercado; lo que confirma lo que somos: seres humanos. El cómo se respondan estas cuestiones y las acciones que se tomen a posteriori determinan el desarrollo profesional que quiere seguir el directivo.

Javier Martín de la Fuente, Consejero Delegado de persona

Ocurre algo parecido que con las leyendas urbanas, por más veces que repetimos que “autogestionar 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 hacia 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.

LA DECISION

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. >



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..., 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 aptitud más íntima.

¿Cuáles son mis valores? ¿Qué soy capaz de aportar? ¿Cómo conseguir que el mercado me reconozca? 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 auto conocimiento 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 vitae y pasamos a la visión del marketing de servicios:

1. Qué necesidades soy capaz de afrontar.
2. A qué resultados me comprometo y en qué circunstancias.
3. 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:

1. Segmentación del mercado. Qué organizaciones son objetivo de nuestros servicios.
2. Canales de comunicación. A través de que vías difundiré mis servicios.

3. Herramientas de marketing personal. Cómo vendrá el cliente a mí.

EL CAMBIO

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 necesariamente es el directivo; cuando se toma la decisión de cambio desde dentro de la organización es conveniente apoyarse en un 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.

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.

Mayores éxitos profesionales significan mayores posibilidades de cambio, pero también mayores posibilidades de enriquecimiento profesional y con ello mayor valor para la organización.

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 sino 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. ■

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.

A medida que el proceso de búsqueda se alarga en el tiempo, la calidad del cambio profesional que estaremos dispuestos a aceptar será menor.

LAS CONSECUENCIAS

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.

Es el propio directivo el que para salir de una situación de cada vez mayor presión, sin percibirlo, rebaja sus pretensiones

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, sino no pasa nada”. Si somos capaces de poner oídos a la voz tentadora de un

caza talentos, es que “algo” está desvirtuando mi relación con mi organización o con mi puesto.

LA PLANIFICACION

La primera acción debería ser, saber que es ese “algo”. Solo podremos localizar con certeza que 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.



- > 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.

Las dudas que se plantean durante el proceso de toma de decisión son acalladas por la consideración del riesgo que conlleva.

Otro tipo de dudas, y 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 que conlleva el puesto actual con un proceso de cambio profesional.
- Cómo garantizar la confidencialidad
- Qué vías son las adecuadas para dar el salto
- Cómo se tiene que dar el salto
- Cuánto se tardará
- ¿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

Todas estas conversaciones interiores se mantienen en el tiempo, generando respuestas de la mejor manera posible pero, no necesariamente de la manera más eficaz.

Las dudas que se plantean durante el proceso de toma de decisión son acalladas por la consideración del riesgo que conlleva.

LA PUESTA EN MARCHA

La decisión de cambio desencadena un proceso que se inicia tomando contacto con aquellas 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 responsabilidades 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 bregando 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.

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

