

REINVENTÁNDOME. Dando un salto en mi carrera profesional

Claudio G. Grossi

El Capitán de Navío Claudio Gabriel Grossi egresó de la Escuela Naval Militar en 1983 como Guardiamarina del Cuerpo Comando de la Promoción 112. En 1985, cursó en la Escuela de Oficiales de la Armada el Curso de Especialización de Artillería y posteriormente, en 1990, el Curso de Aplicación para Oficiales Navales. En el año 2000, realizó el Curso de Estado Mayor en la Escuela de Guerra Naval. Es Magíster en Dirección de Organizaciones, Especialista en Conducción y Gestión Estratégica y Especialista en Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Cursó, además, posgrados de Gestión de Redes Institucionales, Recursos Humanos, Evaluación Institucional de las Organizaciones Públicas y de Conducción Gerencial.

Sigue en la siguiente página.

El mundo se ha convertido en un ámbito complejo, y las organizaciones, como sistemas abiertos que son, deben interactuar intensamente con el ámbito gubernamental, con proveedores, clientes, ONG o entidades asociadas. Para ello, se requiere de las competencias necesarias para enfrentar el entorno con éxito.

La Dirección, como el componente de la organización responsable de todas aquellas actividades imprescindibles para la conducción centralizada (decisiones estratégicas, planeamiento, gobierno y supervisión) de las acciones que desarrollan los estamentos inferiores y que contribuyen al cumplimiento de la misión, debe realizar el mayor esfuerzo para alcanzar esas competencias.

Una alternativa para llevar adelante este esfuerzo es interpretar la organización como un conjunto de ocupaciones⁽¹⁾, entendiendo como tal al conjunto de actividades de un proceso, relacionadas para el logro de un objetivo.



Viene de la página anterior.

Prestó servicios en el cazaminas ARA Chaco, el aviso ARA Francisco de Gurruchaga, el portaaviones ARA 25 de Mayo, el Comando Naval Anfibio, el destructor ARA Almirante Brown, el buque de desembarco de tanques ARA San Antonio, la corbeta ARA Parker, el Servicio de Análisis Operativos, Armas y Guerra Electrónica como Evaluador Naval de Superficie, la Jefatura de Planes de la Armada, la Escuela Superior de Guerra del Ejército Argentino como alumno y la Dirección de Personal de Oficiales. Fue Comandante del buque multipropósito ARA Ciudad de Rosario en el año 2001, del transporte rápido multipropósito ARA Hércules durante los años 2006 y 2007 y el Comando del Área Naval Fluvial en el año 2011. Actualmente se desempeña como Jefe del Departamento Personal de Oficiales de la Dirección de Personal de la Armada.

Las ocupaciones reflejan las actividades que, en cada momento, se están desarrollando en la organización. En la Armada Argentina, han sido definidas como Ámbitos de Funcionalidad de la Armada (AFI).

Como es de entender, cada una de estas ocupaciones requiere de conocimientos particulares, los que se agrupan en varias competencias que los contienen. A la suma de esas competencias se las puede denominar Ámbitos de Conocimiento (2).

Habrà que definir, ahora, perfiles profesionales a partir de estos ámbitos para un mejor desempeño individual en la Dirección y, en consecuencia, para una mejor relación de la organización con sus procesos y su entorno.

Una opción que ha de replantearse en los perfiles de carrera es orientar a los miembros en uno de estos ámbitos del conocimiento, permitiéndoles desarrollar las competencias necesarias a través de un itinerario de desarrollo lineal (3), donde la rotación se realiza en la misma área funcional que se le ha asignado.

Llegado el momento de transitar en uno de estos ámbitos funcionales, el individuo debe reinventarse, ya que, luego de todo un proceso de desarrollo operativo, ahora podrá optar por otra área diferente de esa que venía recorriendo.

Nuestros puntos de inflexión

¿Qué es hacer carrera? Martha Alles (4) lo define como "...es crecer en una dirección hasta las reales posibilidades, es decir, crecer hasta que sea productivo para la organización y para uno mismo...". Esta carrera está, para nosotros, prolijamente definida por la Armada hasta este momento que se plantea. Cómo seguir es de lo que trataremos.

Los individuos suelen encontrar dos puntos de inflexión a lo largo de su vida laboral. El primero suele ser entre los 35 y los 40 años, etapa a la que Gary Dessler (5) denomina *crisis a mitad de carrera* y en la que, con frecuencia, los individuos realizan una reevaluación de sus progresos en relación con sus ambiciones y sus metas originales, y se dan cuenta de que estas no podrán ser cumplidas o que no resultan lo que esperaban. En este período es cuando, también, los individuos reconocen preocupaciones básicas a las que no van a renunciar si tienen que tomar una decisión. Estas preocupaciones tienen que ver con lo que Schein denomina las *anclas de carrera* (6). El segundo punto de inflexión ocurre, tradicionalmente, entre los 45 y los 60 años, cuando han llegado al "techo" que les permite su organización (7).

Debe sumarse a este cuadro la *crisis de la mitad de la vida* (8), que lleva a las personas a plantearse cosas que han de realizar "ahora o nunca" y que, en definitiva, afectan lo laboral.

Tampoco debemos olvidarnos del contexto tan cambiante en el que vivimos y que nos obliga a realizar transiciones, es decir, a cambiar permanentemente el *nosotros mismos*.

Lo concreto es que, en un momento de la vida, algunas personas comienzan a descubrir que lo que están haciendo no les gusta, no los estimula o está perimido.

Ante esta realidad, Mejías (9) plantea cuatro respuestas. De ellas, la que consideramos mejor será la de crear cambios a la medida de nuestra propia vida. Estos cambios nos llevarán a construir una nueva identidad laboral.

Para nuestro caso, la *crisis a mitad de carrera* podría ser un momento propicio para plantearnos la nueva ocupación o ámbito funcional en la Armada, ya que, por edad y por jerarquía, es el momento en el que el individuo comienza a desempeñarse en la Dirección.

(1) GROSSI, Claudio Gabriel. EQUIPOS Y DESARROLLO TRASDISCIPLINAR. Una propuesta para la Armada Argentina. Tesis de Posgrado. Maestría en Dirección de Organizaciones. Instituto Universitario Naval. 2006. Página 102.

(2) *Ibid.* Página 121.

(3) *Ibid.* Página 120.

(4) ALLES, Martha. CÓMO MANEJAR SU CARRERA. Ediciones Granica. Buenos Aires, 1998. Página 57.

(5) DESSLER, Gary. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Ediciones Prentice - Hall. México, 1991. Página 590.

(6) SCHEIN, Edgar H. CAREER DYNAMICS: MATCHING INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL NEEDS. Addison-Wesley Publishing Company. EE. UU., 1978. Página 124.

(7) CALLEJA, Luis Manuel. LA SEGUNDA CARRERA PROFESIONAL. Revista de Antiguos Alumnos, IESE Business School. Julio - Septiembre, 2008.

Cuestionando mi identidad laboral

Desde el ingreso a la Armada, los oficiales han venido recorriendo un ámbito funcional operativo, pero ahora se podrían orientar hacia una nueva identidad. Según afirma Edgar Schein (10), el planeamiento de ese cambio requiere un proceso continuo de descubrimiento en el que una persona desarrolla lentamente un autoconcepto ocupacional en términos de cuáles son sus talentos, habilidades, motivos, actitudes, necesidades y valores. Al tomar conciencia de ello, se tomará conciencia de las *anclas de carrera* sobre las cuales pivoteará nuestra actividad.

No obstante, este descubrimiento planteado por Schein, que nos permitiría reinventarnos y, en consecuencia, actuar de manera planificada y ordenada, es muy difícil de alcanzar. En realidad, idear nuestra nueva identidad significará un camino extenso y de gran tensión interna a través de un proceso de transición en el que se va configurando la serie de posibilidades que la experiencia nos va ofreciendo.

Este proceso estará determinado por una serie de factores que son particulares de cada persona. El punto de partida y de llegada, sin duda, será distinto de acuerdo a nuestras necesidades pasadas y a nuestras expectativas, pero, sin embargo, como lo ilustra Ibarra (11) en la Figura 1, el proceso será similar para todos.

En este proceso, al cuestionarnos nuestra identidad, nos preguntaremos: *¿Qué es lo que realmente queremos y cómo lograremos alcanzarlo?* La respuesta está en indagar posibles futuros y experimentar con ellos. Estas experiencias nos presentarán nuevas perspectivas que no habían sido previamente consideradas así como también confirmarán aspectos con los que no nos sentiremos a gusto. Estaremos cambiando en el cambio.

En esta transformación, en la que vamos dejando atrás parte de nuestra vieja identidad en la medida en que reconocemos su obsolescencia, habrá una lucha interna respecto de los compromisos que hemos asumido en el pasado, antes de que podamos desalojarla definitivamente de nosotros.

Buscando mi identidad

Como hemos expresado, hay un momento en que comienzan a aparecer, en nuestras vidas, señales que nos indican que algo nos está pasando, que no estamos completamente satisfechos con lo que hacemos, o en que debemos enfrentarnos a un cambio en nuestra identidad laboral para poder avanzar en nuestras carreras.

Una manera de orientarnos en esa búsqueda, como indica Drucker (12) es, primero, analizar nuestras fortalezas y debilidades, luego, nuestros valores y, finalmente, listar las preferencias posibles, aquellas que coinciden con nuestras aptitudes reales. Estas opciones estrecharán el foco hacia *lo que quiero y lo que puedo* (13).

Figura 1.
IDENTIDADES EN TRANSICIÓN
Cómo se desarrolla el proceso de reinversión



(8)
ALLES, Martha. *MI CARRERA*. Ediciones Granica. Buenos Aires, 2005. Página 25.

(9)
MEJÍAS, Cristina. *PLANIFICACIÓN DE CARRERA Y CAMBIO LABORAL*. Pearson Educación. Buenos Aires, 2008. Página 17.

(10)
Ibid. Página 598.

(11)
IBARRA, Herminia. *WORKING IDENTITY*. Harvard Business School Press. Boston, 2003. Página 12.

(12)
DRUCKER, Peter. *LOS DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL SIGLO XXI*. Editorial Sudamericana.

(13)
ALLES, Martha. *CÓMO MANEJAR SU CARRERA*. Ediciones Granica. Buenos Aires, 1998. Página 63.

Sin embargo, esas opciones estarán teñidas por suposiciones básicas basadas en nuestras experiencias, educación y antecedentes. Estas suposiciones actúan como barreras o como resistencias al cambio, ya que impiden tener una mente abierta a nuevas experiencias.

No obstante, la introspección mencionada resultará de interés como el cimiento y un primer paso, siempre en la medida en que podamos reflejarla en nuestras nuevas experiencias y al interactuar con nuevas personas.

En la búsqueda de esas nuevas experiencias, el conocimiento que requerimos es tácito y proviene de la interacción social, de la actuación en un contexto específico y condicionado por el tipo de personas con las que nos relacionamos. Este conocimiento nos permitirá, en un modelo de *pruebo y aprendo haciendo*, actuar, responder a las consecuencias de esa acción y registrar los patrones inteligibles que van dando un perfil de nuestra nueva identidad.

Este modelo permitirá probar los distintos *yo* en acción, más allá de nuestra mente, acumulando información sobre nuestra relación con las distintas experiencias, cómo nuestros antecedentes se relacionan con nuestra nueva actividad y cómo satisfacen nuestras expectativas, lo cual mejora nuestra capacidad de imaginar nuevas alternativas.

Como explica Ibarra ⁽¹⁴⁾, entonces, la nueva información con la que tropezamos influirá en cómo buscar y absorber información adicional. De esta manera, nuestra identidad se realimentará continuamente en la medida en que encontremos nuevas alternativas. Con este proceso de aprendizaje, llegaremos a las mejores opciones de carrera.

Este *pruebo y aprendo* significa, en definitiva, nuevas opciones laborales, nuevas personas con las que interactuar (nuestra *network*), formas de actuar aplicando y aprendiendo nuevas habilidades. De esta manera, nos iremos alejando de aquellos primeros pasos condicionados por nuestras experiencias previas, por nuestro viejo ámbito funcional y, en definitiva, por nuestros supuestos básicos.

Serán cambios pequeños, aun cuando la necesidad de un cambio profundo sea evidente. Serán cambios que nos permitirán asimilar, con mayor facilidad, lo que nos ocurre, de manera de poder redefinir, con más exactitud, nuestra nueva identidad. También permitirán descubrir nuevos intereses que, quizá, superen lo meramente laboral, como un diferente estilo de vida o una actitud diferente ante el trabajo.

La incertidumbre que genera en nosotros este período de transición actuará como un condicionante en nuestra capacidad de tomar decisiones más pausadas. El impulso inicial será encaminarnos en esa área que nos promete cierta “comodidad”, pero que nada nos asegura que se alinee a nuestros valores y, con ello, nos referimos a que nos lleve a la felicidad de hacer lo que nos gusta ⁽¹⁵⁾.

Lo recomendable será ir dando pequeños pasos, de manera de ir satisfaciendo nuestros distintos *yo* en el camino de redescubrir nuestra nueva identidad. Este camino quizá nos lleve a desarrollar más de una actividad a la vez, cada una de las cuales satisfará, de modo parcial, nuestras necesidades.

Estas actividades no necesariamente deben estar dentro del ámbito institucional; pueden ser canalizadas como exploración de ámbitos externos, proyectos a considerar en forma secundaria; pueden ser éstos académicos, sociales o deportivos en áreas distintas de la que nos estamos desarrollando ⁽¹⁶⁾.

Esta exploración, como venimos mencionando, no solo nos permitirá encaminarnos hacia una tarea que nos haga bien, sino que también nos llevará a plantearnos nuestra manera de vivir, por lo que puede conducir a cambios profundos en nuestra vida. Estos cambios nos van redefiniendo permanentemente, por lo que, al cambiar nuestra manera de ver

En la búsqueda de esas nuevas experiencias, el conocimiento que requerimos es tácito y proviene de la interacción social, de la actuación en un contexto específico y condicionado por el tipo de personas con las que nos relacionamos. Este conocimiento nos permitirá, en un modelo de *pruebo y aprendo haciendo*, actuar, responder a las consecuencias de esa acción y registrar los patrones inteligibles que van dando un perfil de nuestra nueva identidad.

(14)
IBARRA, Herminia. *WORKING IDENTITY*. Harvard Business School Press. Boston, 2003. Página 32.

(15)
MEJÍAS, Cristina. *PLANIFICACIÓN DE CARRERA Y CAMBIO LABORAL*. Pearson Educación. Buenos Aires, 2008. Página 104.

(16)
Ibid. Página 91.

(17)
IBARRA. *Op. Cit.* Página 74.

(18)
MEJÍAS, Cristina. *PLANIFICACIÓN DE CARRERA Y CAMBIO LABORAL*. Pearson Educación. Buenos Aires, 2008. Página 124.

las cosas y al ir desapareciendo algunos de nuestros supuestos básicos iremos, como expresa Ibarra ⁽¹⁷⁾, dejando caer las rocas. Desprendidos de ellas, irán desapareciendo barreras que nuestros modelos mentales habían construido y, a partir de ello, podremos experimentar y redescubrir.

Este camino de transición tiene que estar acompañado por nuevas relaciones, debemos ampliar nuestra *network* ⁽¹⁸⁾. A menudo, nuestro entorno (familia, amigos, compañeros de trabajo) actúa como resistencia al cambio al reforzar nuestra vieja identidad. Quienes nos ayudarán a abrir el camino serán contactos lejanos, a los que Granovetter denominó nuestros *lazos débiles* ⁽¹⁹⁾. Estos, desarropados de nuestra vieja identidad, nos darán una manera diferente de ver las cosas, nos guiarán, nos referenciarán, nos acercarán a las personas que toman las decisiones en los ámbitos que queremos explorar y nos darán información de trabajo, todo de manera distinta de nuestras pasadas experiencias y del círculo en el que nos desempeñamos.

Alrededor de estos *lazos*, construiremos una zona segura donde encontraremos las fuerzas para superar el proceso de transición, donde podremos materializar el modelo de *lo que uno pretende ser* y donde compartir nuestras experiencias y nuestras dudas con personas que tienen nuestras mismas aspiraciones.

Dentro de esa zona segura, aparecerán tutores, promotores o profesores que harán las veces de figuras rectoras, que nos ayudarán a manejarnos dentro de la transición, indicándonos nuevas posibilidades, alentándonos o mostrándonos, con su ejemplo, otras formas de ser.

Las comunidades de práctica también conforman esa zona segura. En ellas, aprendemos a ser a través de la emulación en una permanente participación social con pares que buscan las mismas experiencias. Sin dudas, las comunidades darán el último retoque a la construcción de la nueva identidad al romper definitivamente con nuestra vieja red social y, en definitiva, con nuestra vieja identidad.

Estrategias de cambio

Como explicamos, en la crisis, la introspección no alcanza, debemos experimentar. Al respecto, Ibarra ⁽²⁰⁾ recomienda una serie de pasos:

- Una vez que hemos reconocido las señales intermedias que nos indican que lo que estamos haciendo no alcanza, debemos empezar algo nuevo, probar distintas actividades y aprender de ellas para identificar qué es lo que realmente quiero. Lo que surja de esa autoevaluación servirá para dar el siguiente paso.
- Más que buscar nuestro verdadero ser, probemos nuestros diferentes y los contrastándolos con la experiencia, que nos permitirá ver, por nosotros mismos, si lo que nos está pasando es lo que realmente queremos y de qué manera podemos ajustar nuestras expectativas.
- El cambio profundo difícilmente se logrará en un solo movimiento. Debemos aceptar el cambio como un proceso lento y lleno de incertidumbre.
- Es necesario resistir la tentación de cambiar todo de una sola vez. No existe “la respuesta” a nuestra inquietud. El cambio se producirá como producto de pequeños cambios que se van profundizando. No es un camino en línea recta. Giraremos muchas veces alrededor de alguna idea sin poder resolverla, y solo la experiencia de la tarea nos indicará el camino.
- Debemos reconocer proyectos que puedan darnos una idea de nuestra nueva identidad. Identificados, es conveniente asumirlos como actividades extracurriculares, como cami-

Los lazos débiles, desarropados de nuestra vieja identidad, nos darán una manera diferente de ver las cosas, nos guiarán, nos referenciarán, nos acercarán a las personas que toman las decisiones en los ámbitos que queremos explorar y nos darán información de trabajo, todo de manera distinta de nuestras pasadas experiencias y del círculo en el que nos desempeñamos.

⁽¹⁹⁾
IBARRA. Op. Cit. Página 120.

⁽²⁰⁾
Ibíd. Página 167.

nos paralelos que, sin dejar nuestra vieja carrera, nos permitan identificar si sus valores se alinean con nuestras necesidades. Las alternativas que se vayan asumiendo deben permitir su comparación, para poder contrastar las experiencias.

- Agrandemos nuestra red de contactos; debemos buscar nuevas relaciones fuera de nuestra red actual. Toda *network* es fuente de contactos, de los que podremos sacar datos, recomendaciones, información e ideas de lo que buscamos. La nueva red debe estar constituida por gente como la que queremos ser. En la medida en que nuestras experiencias nos lleven por nuevos caminos, ampliaremos esta red con nuevas relaciones.

Convertirse en uno mismo

Como hemos visto, la nueva identidad será construida al ir respondiendo parcialmente nuestra inquietud inicial con cada una de las nuevas experiencias. Este ciclo de cambios, que surge del *prueba y aprendo haciendo*, se grafica en la Figura 2 ⁽²¹⁾.

Figura 2.

IDENTIDAD EN EL TRABAJO
Resumen del proceso y prácticas que promueven una transición exitosa de cambio



Al principio, tendremos una imagen de lo que pretendemos, y esa imagen se irá redefiniendo en la medida en que nuestras nuevas actividades, a manera de experiencias, nos vayan invistiendo de identidades provisionales. Esas identidades se ponen a prueba entre sí, profundizan cada vez más nuestro cambio, identifican nuevas actividades en las que experimentar nuestra búsqueda de felicidad dentro de nuevos contextos.

Tendremos una idea de que nuestro viaje por ese doloroso proceso de transición se va terminando cuando notemos que hemos transferido nuestros viejos valores a los nuevos contextos y a nuestras nuevas prioridades.

La segunda carrera como continuidad laboral

Hasta aquí, nos hemos explayado en los casos en los que uno siente que debe cambiar en una etapa intermedia de la vida, como en la crisis de mitad de carrera. Ahora, nos dedicaremos a aquellos que tienen la necesidad de plantearse una nueva carrera, porque han llegado al techo que les permite su organización, pero siguen teniendo viva la necesidad de hacer algo, o a aquellos que sienten la necesidad de *hacer las cosas de distinta manera* ⁽²²⁾.

Esta última situación se dará normalmente entre los 45 y los 60 años en nuestro caso, en momentos de finalizar nuestra carrera naval, con suficiente experiencia acumulada para poder entender mejor cuál es la identidad laboral que pretendemos para nuestro futuro.

Esta etapa deberá iniciarse mucho antes de llegar al punto de inflexión, y se iniciará con un análisis de lo que somos capaces y de lo que pretendemos.

Sin embargo, más allá de esta introspección, serán las experiencias y los consejos de nuestra *network* los que nos irán indicando el camino.

(21)
IBARRA. Op. Cit. Página 162.

(22)
MEJÍAS, Cristina. Op. Cit. Página 266.

La segunda carrera se deberá ir desarrollando paulatina y paralelamente a nuestra actividad principal. En general, no se esperan fuertes cambios, sino que, de alguna manera, esta nueva actividad tenga una continuidad con nuestra identidad. Sin embargo, desde un punto de vista subjetivo, debe resultar por completo distinta.

Como lo define Calleja ⁽²³⁾, la segunda carrera no puede ser algo solo “interesante”, debe ser absolutamente apasionante. En general, es ocasión de satisfacer sueños o intereses que dejamos de lado en nuestro trajín laboral.

Sin dudas, al igual que en la búsqueda de identidad que se produce a la mediana edad, el camino también está solidificado gracias a la experiencia. No hay manual que nos indique, pese a la edad, qué es lo mejor para nuestro futuro.

Sin embargo, a esta edad, la amplitud de nuestro proceso de *pruebo y aprendo haciendo* será mucho más acotada, sobre todo si no iniciamos dicho proceso con suficiente antelación. Entonces, se recomienda que nuestros objetivos sean más amplios y que tengamos criterios más flexibles.

No obstante, el día que soltemos finalmente las amarras de nuestro viejo trabajo debemos estar preparados para la nueva derrota. La experimentación previa con tareas paralelas, el haber expandido nuestra *network* con nuevos contactos y la formación continua son nuestros pasajes hacia una carrera a la que Mejías ⁽²⁴⁾ define como *con patrón de éxito*.

Autodesarrollo

Cuando nos planteamos un nuevo escenario en nuestra búsqueda de identidad, aparecen brechas que hay que cerrar, y como estos procesos son autoimpuestos, no contamos con una organización que nos guíe y nos contenga en esta iniciativa.

Esas brechas serán conocimientos y competencias con las cuales no contamos para desarrollarnos exitosamente en esta nueva actividad y que necesitamos para que la experiencia sea provechosa en cuanto a la verificación de la satisfacción.

En consecuencia, las acciones que tomemos para cerrar esas brechas, o sea, para incorporar los conocimientos y las competencias deseados serán a través de la formación.

Entendemos la formación ⁽²⁵⁾, entonces, como el conjunto de actividades planificadas, realizadas sistemáticamente y pensadas para mejorar los conocimientos, las habilidades y las actitudes de las personas en el trabajo y como el modo de posibilitar el óptimo rendimiento de las personas en su desarrollo y su crecimiento personal.

También podemos decir que el aprendizaje es la incorporación de nuevas habilidades que posibilitan el logro de objetivos que antes se hallaban fuera de alcance ⁽²⁶⁾. La formación tiene como meta, por lo tanto, facilitar los procesos de aprendizaje.

A los fines de construir nuestro nuevo perfil laboral, estos procesos de formación tendrán lugar a través del autodesarrollo, entendiendo como tal las acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar ⁽²⁷⁾.

Una vez que hayamos tomado conocimiento de aquella brecha, debemos ser proactivos y tener la fuerza de cerrarla.

Seguirá, entonces, una autoevaluación para reconocer cuáles son los comportamientos que debemos modificar y cuáles los conocimientos que debemos incorporar, de manera de tomar acciones al respecto con cualquiera de los métodos de formación existentes.

La segunda carrera no puede ser algo solo “interesante”, debe ser absolutamente apasionante. En general, es ocasión de satisfacer sueños o intereses que dejamos de lado en nuestro trajín laboral.

(23)
CALLEJA, Luis Manuel. LA SEGUNDA CARRERA PROFESIONAL. Revista de Antiguos Alumnos, IESE Business School. Julio - Septiembre, 2008.

(24)
MEJÍAS, Cristina. Op. Cit. Página 39.

(25)
MOSTAJO CARRERAS, Moisés. PLAN DE FORMACIÓN COMO ESTRATEGIA EN EL ENTORNO COMPETITIVO DE LA EMPRESA. <http://www.bibliotecnia.upc.es>

(26)
KOFMAN, Fredy. METAMANAGEMENT. Editorial Granica. Buenos Aires, 2005. Página 121.

(27)
ALLES, Martha. CODESARROLLO. Una nueva forma de aprendizaje. Ediciones Granica. Buenos Aires, 2009. Página 150.

Por último, se pondrán en juego las nuevas competencias en esa actividad que queremos desarrollar. En este paso, volveremos a cero y encontraremos nuevas brechas, fundamentalmente si en nuestro proceso iniciamos la búsqueda de nuevas experiencias. ■

BIBLIOGRAFÍA

- AQUINO, Gustavo. *DESARROLLO DE CARRERA*. Material de la materia Gestión del Talento. Especialización en Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Universidad de San Andrés. Buenos Aires, 2010.
- AQUINO, Gustavo. *INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE CARRERA*. Material de la materia Gestión del Talento. Especialización en Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Universidad de San Andrés. Buenos Aires, 2010.
- ALLES, Martha. *MI CARRERA*. Ediciones Granica. Buenos Aires, 2005.
- LLES, Martha. *CÓMO MANEJAR SU CARRERA*. Ediciones Granica. Buenos Aires, 1998.
- ALLES, Martha. *CODESARROLLO. Una nueva forma de aprendizaje*. Ediciones Granica. Buenos Aires, 2009.
- ALLES, Martha. *DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO. Basado en Competencias*. Ediciones Granica. Buenos Aires, 2005.
- CALLEJA, Luis Manuel. *LA SEGUNDA CARRERA PROFESIONAL*. Revista de Antiguos Alumnos, IESE Business School. Julio - Septiembre, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Ediciones Mc Graw Hill. Colombia, 2001.
- DESSLER, Gary. *ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL*. Ediciones Prentice - Hall. México, 1991.
- DRUCKER, Peter. *LOS DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL SIGLO XXI*. Editorial Sudamericana.
- FORD, Emily. *HOW TO CHANGE CAREER*. <http://business.timesonline.co.uk>
- GROSSI, Claudio Gabriel. *EQUIPOS Y DESARROLLO TRASDISCIPLINAR. Una propuesta para la Armada Argentina*. Tesis de Posgrado. Maestría en Dirección de Organizaciones. Instituto Universitario Naval. 2006. Página 102.
- GROSSI, Claudio Gabriel. *CONSTRUYENDO UNA NUEVA CARRERA PROFESIONAL*. Trabajo de investigación de la materia Gestión del Talento. Especialización en Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Universidad de San Andrés. Buenos Aires, 2010
- IBARRA, Herminia. *WORKING IDENTITY*. Harvard Business School Press. Boston, 2003.
- KOFMAN, Fredy. *METAMANAGEMENT*. Editorial Granica. Buenos Aires, 2005.
- MEJÍAS, Cristina. *PLANIFICACIÓN DE CARRERA Y CAMBIO LABORAL*. Pearson Educación. Buenos Aires, 2008.
- MOSTAJO CARRERAS, Moisés. *PLAN DE FORMACIÓN COMO ESTRATEGIA EN EL ENTORNO COMPETITIVO DE LA EMPRESA*. <http://www.bibliotecnia.upc.es>
- SCHEIN, Edgar H. *CAREER DYNAMICS: MATCHING INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL NEEDS*. Addison-Wesley Publishing Company. USA, 1978.