

52  
384

Claudina Kutnowski



# INTELIGENCIA LABORAL

Cómo rediseñar tu trabajo  
en un mundo cambiante



PAIDÓS EMPRESA

Claudina Kutnowski

# **INTELIGENCIA LABORAL**

Cómo rediseñar tu trabajo  
en un mundo cambiante

**PAIDÓS** EMPRESA

EL DESEO,

*la subjetividad*

*y la* identidad

*de cada persona*

*son la* brújula

*de su*

CAMBIO LABORAL.

# Introducción

*Un día por fin supiste  
lo que tenías que hacer, y lo empezaste,  
aunque voces a tu alrededor  
insistían en gritar  
malos consejos,  
aunque toda la casa  
se puso a temblar  
y sentiste el viejo tirón  
en los tobillos*

MARY OLIVER

## HACER CAMBIOS INTELIGENTES

Mi nombre es Claudina Kutnowski, soy psicóloga y, después de trabajar más de una década en empresas multinacionales, en 2011 abrí mi consultora especializada en decisiones laborales.

Llegué a renunciar después de mucha búsqueda y temor. No lo entendía con la claridad que tengo hoy, pero una transición laboral profunda se sostiene en múltiples

procesos simultáneos, y llevarla adelante sin acompañamiento profesional es muy exigente.

Trabajo con personas que atraviesan situaciones como cambiar de profesión, modificar un puesto laboral, separarse de un socio, dejar una empresa familiar, empezar a trabajar en otro país, construir proyectos económicamente sustentables o conciliar maternidad con carrera. No son solo movimientos laborales: son procesos de crecimiento emocional.

Me ocupo de que la gente tome buenas decisiones. Que pueda poner en práctica todo el potencial de su carrera e inteligencia laboral para llevar adelante el mejor cambio posible en su trabajo y vida profesional.

Mi propuesta es que esa búsqueda no esté regida solo por definir una actividad productiva, sino por la necesidad de desarrollar una forma de expresión y realización personal a partir de la cual se pueda repensar la historia profesional, cuestionar ideales impuestos y diseñar una nueva trayectoria.

Desde la **psicología**, entiendo el trabajo como uno de los vínculos afectivos imprescindibles de las personas y, como tal, como una variable de salud fundamental.

Desde el **management**, creo que cualquier proceso de cambio es posible si se estructura de forma adecuada, con procesos ordenados, con planes de trabajo consistentes y considerando que hablamos de ingresos económicos.

En esa intersección de saberes nace mi metodología para asesorar a personas que quieren realizar una transición laboral, que es, en definitiva, pasar de un punto A a un punto B.

Creemos —y cada vez es más fuerte esta idea, que ya retomaremos— que pasamos de A a B directamente. Permítanme dudar de la validez del famoso pegar un volantazo. Me refiero a **transiciones inteligentes**, porque pienso en un sistema que se retroalimenta y que se apoya en tres vectores.

### *Primer vector: la definición de inteligencia de Piaget*

“La inteligencia se manifiesta como la capacidad de reorganizar activamente el pensamiento para comprender y actuar sobre el mundo”, sostuvo Piaget.

Es un proceso activo de adaptación al entorno que se desarrolla a través de la interacción entre el individuo y su medio. No es una capacidad fija o un conjunto de habilidades, sino una estructura dinámica que evoluciona mediante la experiencia. Este proceso se da a través de dos mecanismos fundamentales: la **asimilación**, cuando incorporamos nueva información en esquemas mentales que ya tenemos previamente armados, y la **acomodación**: cuando modificamos nuestros esquemas mentales para adaptarnos a nueva información que no encaja, en nuevos contextos. Estos dos procesos permiten alcanzar un equilibrio cognitivo, el objetivo del desarrollo intelectual.

### *Segundo vector: el vínculo con el trabajo*

El trabajo es una trama cultural, económica y afectiva. Sostiene ingresos, identidad y pertenencia. Tiene un enorme peso, tanto cultural como social, y cruza relaciones de poder

naturalizadas e invisibilizadas que es necesario revisar, cuestionar y criticar. Para llevar esta relación de forma sana necesitamos que la asimilación y la acomodación funcionen muy elásticamente, de manera tal que nos permitan estar muy flexibles y conscientes cuando tomamos decisiones.

### Tercer vector: *el contexto*

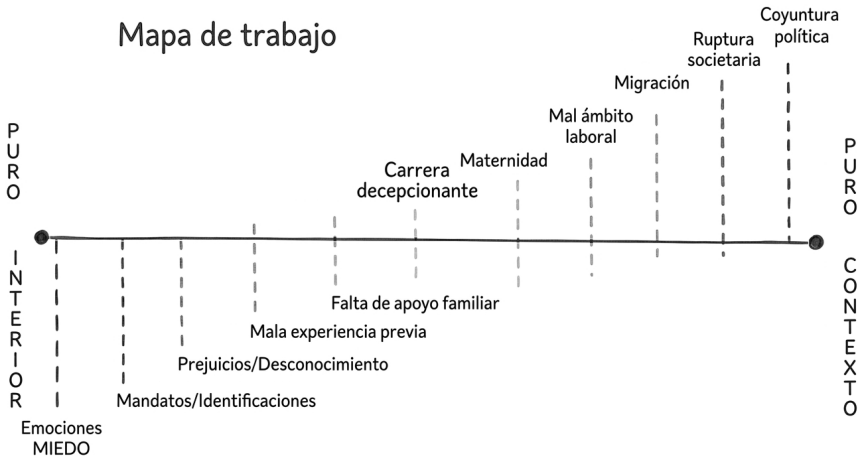
La tecnología, las redes sociales, la globalización, la flexibilización laboral y la reciente irrupción de la inteligencia artificial implican un cambio de paradigma profesional que se redefine día a día y que exige revisar la propia posición en el mercado laboral y actualizar criterios.

En síntesis, la unión de estos tres aspectos —la inteligencia, la trama compleja que nos une al desarrollo laboral propio y el contexto de época que estamos transitando— muestra que el fortalecimiento y la toma de conciencia del capital de trabajo que cada persona tiene aparece como el elemento clave para posicionarse de la mejor forma frente a sí misma y frente a la realidad del mercado de trabajo. Es exactamente ahí, en ese nudo, donde mi campo de trabajo se despliega.

## LOS DISPARADORES DEL CAMBIO

Las razones por las cuales alguien revisa su vida laboral son múltiples. Hay una variedad enorme de “situaciones gatillo” que disparan esta búsqueda. Algunas son muy íntimas, personales y, en el otro extremo, hay otras puramen-

te coyunturales. Si considero las más frecuentes, puedo decir que el cruce entre realidades interna y externa en los escenarios de cambio laboral se pueden esquematizar en el siguiente gráfico:



- \* **Extremo interno:** procesos más lentos, ligados a la historia personal, maternidad, deseos, búsquedas, límites, agotamiento e identidad.
- \* **Extremo externo:** procesos más forzados, vinculados a empleabilidad, jubilación, mercado, crisis, despidos, mudanzas y cambios organizacionales.

Sea cual sea el disparador que inicia la necesidad de un cambio, siempre voy a rastrear a quién le pasa eso, qué pasa con el deseo de esa persona. **El deseo es nuestra trinchera personal, propia y única.**

Colocar el deseo en primer plano, la subjetividad, la individualidad y la identidad de cada persona como brújula de un cambio laboral supone **subvertir la lógica más extendi-**

**da, aquella en la que la asimetría del mercado impone aceptar lo disponible y ubicarse donde haya lugar.** Apostar por esta inversión de sentido es confrontar la manera clásica de entender el vínculo con el trabajo. Y, al mismo tiempo, es el lío profesional más hermoso con el que me toca trabajar: acompañar a alguien a recuperar su propio centro en un territorio que históricamente lo ha desplazado.

Para eso propongo distinguir el capital laboral del rol laboral:

- \* **Capital laboral:** saberes, experiencias no solo laborales, habilidades, contactos y recorridos.
- \* **Rol laboral:** el espacio que el mercado define para desplegar parte de ese capital.

El mercado establece reglas, pero la persona no es un sujeto pasivo. Revisar la biografía laboral permite ampliar márgenes de búsqueda y sostener el deseo como una variable legítima. Esta es la manera de entender quién es la persona que empieza a moldear un cambio y con qué cuenta para sustentar todas las ideas que presento.

## ANIMARSE AL CAMBIO (y a fallar en el camino)

### El plan: *divino tesoro*

Antes decía que era muy frecuente la idea mágica del volantazo, pero tengo malas noticias: la mejor forma de pasar de A a B no es mágica, pide tiempo y el armado de un plan.

Son los famosos *baby steps*: para ir de un punto A a un punto B hay que ordenarse en etapas, fases. Y esto se hace armando planes (en las empresas esto se termina llamando “plan estratégico”, cosa que suena muy lejana, pero que, en realidad, solo habla de esta segmentación tan necesaria). Estas etapas pueden ser de corto, mediano y largo plazo. Cada plan tiene su objetivo global y tiene sus pasos. Cada uno tiene su propio objetivo que, al ser cumplido, permite pasar al siguiente paso.

Si yo quiero preparar una cena para amigos, hoy voy a armar un plan pequeño. Se denomina “de corto plazo”: es simple e inmediato.

Un plan de mediano plazo, en cambio, tiene más complejidad porque demanda preparación, empieza y termina, tiene un fin claro. Puede ser irse de vacaciones, preparar un evento importante, hacer una capacitación. Pensemos en períodos de seis meses más o menos.

Un plan a largo plazo involucra más tiempo y es más difícil definir cuándo termina. Contempla, por lo general, decisiones de vida e involucra a otros, dado el impacto y la consistencia que requiere. Al considerar aspectos de la realidad externa (con lo enorme y compleja que puede ser), estos movimientos requieren mucho de la administración de la realidad interna, de cuestiones emocionales tanto conscientes como inconscientes.

¿Por qué creo que es absolutamente necesario tener un plan? Porque así se logra que cada acción tenga sentido en un todo, que esté concatenada a otras en causalidades y tiempos. La metáfora que uso siempre es bien simple: para hacer una casa necesito un plano. O bien, para hacer una torta necesito una receta.

Un ordenamiento indica qué viene primero y qué a continuación; qué resultados puedo esperar y en qué plazos. Es muy frecuente que alguien me cuente un fracaso y, cuando pregunto por el plan, descubra que no lo hubo: implementó a la vez acciones que debían ser consecutivas y no les dio el tiempo necesario para desplegarse en función de los objetivos buscados.

Las etapas necesarias no son un formalismo: cada una crea las condiciones de posibilidad de la siguiente. Cuando se altera ese encadenamiento, el proceso pierde organicidad y los resultados se vuelven erráticos.

Cuando hay un plan, aparece un norte, pero ese plan muy posiblemente pueda quebrarse, desordenarse, salirse por los bordes. Su función es precisamente la contraria: poner en jaque aquello que fue diagramado en abstracto para volverlo lo más real y concreto posible en el momento de bajar a la acción. Dicho de otra manera: las formas, las herramientas, las decisiones se dirigen en un sentido y, a medida que la realidad entra en escena, todos esos recursos se ponen a prueba. Si el recurso falla (y esto es de lo más usual) se piensa en otro recurso, pero las ideas rectoras y los objetivos se sostienen; el corazón del norte al que hice referencia antes se mantiene.

Si estás leyendo este libro y pensás que hay fórmulas mágicas para hacer una transición laboral gratificante, tengo una advertencia: por lo menos en mi experiencia, hay mucho más trabajo que magia. Y este “trabajo”, al apoyarse en un plan que se desarrolla en el tiempo, requiere paciencia, sistematicidad, tolerancia a la frustración, perseverancia y plasticidad.

## *Errar es humano*

Muchas personas consultan después de haber intentado transiciones previas sin éxito. Hicieron cursos, leyeron libros, vieron *masterclasses* y escucharon podcasts con distintas sugerencias y recetas.

Mi idea es que todas esas formaciones y capacitaciones están bárbaras y vienen muy bien cuando hay una plataforma donde ubicarlas. Son herramientas que, sin un plan global, se transforman en exigencias y transmiten esa sensación tan fea de “todos pueden menos yo, soy un desastre” que termina funcionando en forma iatrogénica, es decir, hacen mal.

Vuelvo sobre lo mismo: no es magia, hay un trabajo personal importante que desarrollar. Por suerte, las personas somos inteligentes, somos muy diversas y tenemos una inmensa capacidad de aprendizaje, por eso necesitamos distintos soportes y tiempo para sostener este tipo de cambios.

## ¿CÓMO LEER ESTE LIBRO?

La información que aquí comparto surge de dos fuentes:

- \* Años de asesorar a personas en procesos de cambio laboral, en distintos países y contextos.
- \* La formación de profesionales interesados en mi metodología.

Las líneas que siguen intentan dar cuenta de ambas experiencias. Si sos una persona que necesita repensarse en

su trabajo, si sentís que no es adecuada la vida laboral que estás transitando, si te gustaría entenderte mejor en ese aspecto y sentirte menos solo (esto me lo dicen casi siempre), en este libro vas a encontrar situaciones que seguramente resuenen con vos y ejercicios que te ayuden. Ya lo mencioné antes, no es magia. Este tipo de procesos requiere mucho involucramiento emocional y, si es con acompañamiento profesional, resulta mucho mejor.

Si sos *coach*, psicólogo, *counselor* o mentor y acompañás a personas en procesos de cambio, este libro te va a aportar información y ejercicios concretos para implementar en tu práctica profesional.

### *Las cuatro problemáticas que estructuran* Inteligencia laboral

La vida laboral suele tensionarse a partir de cuatro grandes problemáticas, activadas por disparadores personales y contextuales. Este libro las aborda en capítulos específicos, con ejemplos y ejercicios. Se trata, desde ya, de un recorte arbitrario: tanto los casos presentados como las estrategias que aparecen admiten márgenes muy amplios. En definitiva, estamos hablando de personas viviendo sus vidas; revisar su historia, sus objetivos y su identidad son los pilares que sostienen todo el método que ofrezco.

Todas estas problemáticas tienen la misma relevancia y, en muchos casos, las herramientas que se aplican a una también resultan valiosas para las demás. Estas son:

1. Renunciar.
2. Construir un emprendimiento.
3. Refundar un trabajo independiente.
4. Encontrar empleo.

Para cada una de las situaciones definidas presento al final un cuestionario que pretende funcionar como guía disparadora.

## ¿Y SI MI CASO ES DISTINTO?

Todo esto aplica a otros, pero lo mío es más complicado.

Yo no sé si tengo tanto margen como las historias que cuentan.

¿Y si no me pasa lo mismo que a esa gente que pudo cambiar?

¿Y si no sé qué quiero?

¿Y si me equivoco, cambio y me va peor?

Este libro no busca dar respuestas cerradas, ni soluciones o recetas. Propone preguntas, ejercicios y relatos que permitan revisar el vínculo con el trabajo a partir de años de trabajo, de cientos de procesos en los que cada subjetividad estuvo contemplada, y cada caso fue distinto. **Cambiar de rumbo no es solo elegir otra actividad: es reorganizar la propia historia laboral y emocional.** Precisamente ese es el sentido de trabajar con la idea de *Inteligencia laboral*.

El cambio

*no se hace de*

un salto.

El primer paso es abrir

un pequeño

MARGEN

*para pensarte sin*

exigencia ni presión.