

# Contextos de autodesarrollo

Marisa Vázquez Mazzini

Lic. en Ciencias de la Educación (UBA) – Magistra en Antropología Social (IDES-IDAES/UNSAM)  
Socia directora de HUATANA – Aprendizaje en Organizaciones



El término “autodesarrollo” está cada vez más presente en la literatura organizacional. Refiere al proceso mediante el cual un individuo toma a su cargo el cultivo de sus propias capacidades a fin de poder enfrentar las exigencias siempre cambiantes del mundo del trabajo.

En línea con el pensamiento de Abraham Maslow (1908-1970) y Carl Rogers (1902-1987), la idea de “autodesarrollo” se funda en la premisa según la cual la tensión entre lo que somos y lo que querríamos constituye el motor y el sentido de nuestra vida. Por eso este enfoque otorga un papel central a cuestiones tales como el deseo, la autocrítica, la iniciativa y la autogestión.

En el ámbito de las organizaciones, la perspectiva del autodesarrollo guarda consistencia con los requerimientos laborales actuales: autonomía para decidir, proactividad para agregar valor, libertad para crear. Sin embargo —merced a la herencia simbólica de la organización piramidal— nuestras prácticas de gestión de personas evidencian una orientación muy distinta. Desde nuestras oficinas de Recursos Humanos seguimos estableciendo qué es lo que deben aprender los demás, controlando la asistencia a los cursos como si tratáramos con niños en edad escolar, definiendo planes de desarrollo como si sus destinatarios no tuviesen nada que decir

al respecto. En suma: estamos comunicando tácitamente que no hay aprendizaje posible sin que alguien tome la iniciativa y se haga cargo del proceso “desde fuera”.

La lógica del autodesarrollo, en cambio, restituye a cada persona la posibilidad de decidir sobre tu talento así como también la responsabilidad por el efecto de sus acciones y omisiones. La coloca en un papel protagónico asignando a los otros — Recursos Humanos, supervisores, compañeros, agentes educativos— una función de acompañamiento que puede o no ser requerida. Por eso los contextos favorables al autodesarrollo ofrecen y facilitan, no imponen.

Consideremos algunas herramientas que pueden favorecer esta orientación.

### **Mirar hacia adentro: herramientas de autoanálisis.**

Aprendemos cuando percibimos una discrepancia entre las competencias de las que disponemos y las que necesitamos. Los cuestionarios apreciativos, las revisiones de incidentes críticos y otras herramientas afines pueden cumplir una función disparadora del proceso, siempre y cuando resulten culturalmente relevantes: su contenido debe reflejar las capacidades valoradas en el entorno del que nos interesa formar parte.

### **Mirar alrededor: búsqueda y aprovechamiento del *feedback*.**

La práctica del *feedback* sigue asociada a un evento propuesto generalmente por un supervisor para informar al supervisado sobre su rendimiento. En la perspectiva del autodesarrollo, la iniciativa la toma quien tiene interés en recibirlo. El individuo que pide *feedback* valora la apreciación del otro como insumo para su propia mejora. Trata entonces de aprovecharla planteando preguntas potentes, solicitando ejemplos, escuchando con cuidado.

### **Mirar hacia afuera: la comprensión del escenario.**

Quien se hace cargo de sí mismo necesita orientarse para elegir el mejor camino. Se niega a ser conducido a ciegas. Espera contar con fuentes de información a las que acudir, y con interlocutores inteligentes para construir sentido entre todos. Un ámbito favorable al autodesarrollo brinda recursos para analizar críticamente cuestiones tales como el ambiente en el que la organización opera, las tendencias que lo atraviesan, el desempeño colectivo, la tarea de distintos equipos.

### **Pasar a la acción: los itinerarios personales de aprendizaje.**

Sabemos que cada persona aprende de manera distinta. Por eso un entorno propicio al autodesarrollo pone a disposición de las personas una variedad de dispositivos — módulos *e-learning*, asignaciones de tarea, protocolos de conversación, links de interés, foros de acceso a expertos— para que cada sujeto, en función de su ritmo y sus prioridades, los articule en un itinerario de aprendizaje personalizado.

La idea de “autodesarrollo” y las nociones asociadas (autoconciencia, autogestión, autonomía, autocrítica) cuestionan las creencias naturalizadas sobre el enseñar y el aprender. Nos inducen a replantear antiguas cuestiones como la libertad y la responsabilidad, y promueven nuevas modalidades de relación entre personas y organizaciones.

Marzo de 2018