El fin de la carrera: claves para impulsar las trayectorias profesionales

Mireia Las Heras
Profesora de IESE Business School, Universidad de Navarra.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Distributed by IESE Publishing: www.iesepublishing.com. All rights reserved.

La carrera profesional tal como la hemos conocido hasta ahora tiene ya poco sentido, y es la trayectoria lo que ahora realmente cuenta. Plantearse retos y contar con apoyo son los dos pilares para desarrollar una trayectoria profesional de éxito.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Los tiempos recientes han traído muchas noticias tristes al mundo empresarial. Una de ellas ha quedado patente en los últimos meses: tras una larga agonía, la carrera ha muerto. Nos referimos a la carrera entendida como una progresión ascendente en el tiempo, como un competir contra otros que comenzaron simultáneamente y con parecido perfil, como una concatenación de eventos dentro de una misma industria, posiblemente dentro de una misma compañía.

La carrera empezó su larga agonía cuando hace unos años las empresas comenzaron a desarrollar sus operaciones de *outsourcing* y *offshoring* hacia países del Este y siguieron en dirección a Asia. Su estado se agravó cuando las fusiones mudaron totalmente el panorama empresarial español. Y, finalmente, murieron definitivamente en la actual crisis.

Sin embargo, las trayectorias profesionales están en alza. Como aboga uno de nuestros embajadores más internacionales, "unos que nacen, otros morirán". La trayectoria profesional se refiere a la secuencia de ocupaciones profesionales, adaptadas a situaciones y circunstancias personales, que la persona tiene a lo largo del tiempo. Esas trayectorias no requieren progresiones continuas y ascendentes para ser exitosas, sino que dejan lugar para que las personas tomen decisiones sobre qué es lo importante en cada momento y cuál es el destino final. Por tanto, no se trata de correr, ni de comparar con otros con ánimo de ganar, sino de disfrutar del camino y conseguir metas personalmente valiosas.

El problema es que estamos acostumbrados a las reglas del juego de las actualmente ya difuntas carreras, en las que se trataba de trabajar largas horas, de acumular conocimiento político de la organización y de hacerse imprescindible en el cargo. Y mucho de todo esto es ahora irrelevante.

¿Qué facilita el correcto desarrollo de las trayectorias profesionales? Podemos citar dos claves. La primera es afrontar nuevos retos y la segunda es dar y recibir apoyo. Reto para desarrollar mayor capacidad de acción ligado a un pensamiento complejo capaz de generar alternativas; apoyo para afrontar nuevas y complicadas situaciones. El reto se puede facilitar desarrollando la polivalencia y la diversidad de experiencias. El apoyo debe ser multifuente, para propiciar una mejora del conocimiento propio y desarrollar las propias potencialidades.

> Los retos nos sacan de nuestra zona de confort, nos hacen volver a evaluar nuestras hipótesis y certezas y nos impulsan a buscar soluciones creativas, eficientes y efectivas

Primera clave: afrontar nuevos retos

Todos desarrollamos nuestras capacidades afrontando retos. Los retos son esas situaciones en las que nuestras habilidades y conocimientos se ponen a prueba y, por tanto, nos ponen ante la necesidad de generar alternativas, evaluarlas y transformarlas en planes de acción. En ese proceso las habilidades y conocimientos crecen, así como también lo hace la destreza para hacer conexiones lógicas. Lógicamente esos retos suponen una meta

Distributed by IESE Publishing: www.iesepublishing.com. All rights reserved.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

que alcanzar y cuentan con recursos escasos; nos sacan de nuestra zona de confort y nos obligan a generar alternativas. ¿Cómo se puede solucionar una nueva situación? Las alternativas no sólo requieren ser evaluadas en su factibilidad; también se deben valorar las posibles ramificaciones y externalidades, incluso aquéllas con poca probabilidad de ocurrir. Los retos nos llevan a evaluar incluso si el modo en el que se ha actuado hasta el momento es el más adecuado, especialmente cuando algunas circunstancias pueden haber cambiado, siquiera sutilmente. Los retos nos llevan a contrastar nuestras opiniones con las de otras personas o instituciones, lo cual es de por sí enriquecedor.

Los conocimientos y habilidades que desarrollan los retos son lo que llamamos *competencias*. Las competencias son esos comportamientos observables que contribuyen a alcanzar el éxito en el terreno profesional. Por tanto, los retos son críticos para tener éxito en nuestro trabajo directivo y organizativo, en el cual se dan algunas tareas técnicas, pero se trata sobre todo de dirigir personas y de organizarse personalmente. Cardona y Chinchilla, siguiendo el modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López, proponen una utilísima clasificación de competencias directivas en tres grupos: las competencias estratégicas –orientadas al negocio–, las competencias intratégicas –de desarrollo personal, muy necesarias para las relaciones y los procesos dentro de la empresa– y, finalmente, las competencias de desarrollo personal. Los retos desarrollan, específicamente, las competencias estratégicas.

Las competencias estratégicas buscan el posicionamiento de la empresa en el mercado. Están orientadas fundamentalmente a obtener mejores resultados económicos, es decir, a lograr la eficacia, entendida como búsqueda de rentabilidad y beneficio. Aunque algunas competencias pueden considerarse como más específicas de una determinada función (por ejemplo, la orientación al cliente en el departamento de ventas), lo cierto es que en la actualidad son necesarias independientemente de la función en la que se trabaje. Éstas son algunas de las competencias estratégicas que se desarrollan mediante los retos:

- **Visión de negocio:** la habilidad para reconocer oportunidades para mejorar la competitividad y la cota de mercado.
- **Gestión de recursos:** la destreza para utilizar los recursos materiales y económicos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.
- **Orientación al cliente:** la facultad que permite satisfacer las necesidades del cliente, proporcionando una oferta de valor, cuidando los detalles de la relación comercial y dando respuesta a sus peticiones y sugerencias.
- **Negociación:** es talento para lograr acuerdos satisfactorios para las partes implicadas, descubriendo o creando elementos que produzcan valor añadido a la relación.

Mediante los retos que le plantea el mercado, usted desarrolla sus competencias estratégicas. Sólo cuando afronta la situación en que un competidor hace una oferta a su cliente más rentable piensa qué prestaciones puede añadir a su servicio que le diferencien de ese nuevo intruso. Sólo cuando hay un problema en producción y no se puede entregar a tiempo, desarrolla usted la capacidad de negociar nuevos plazos y condiciones beneficiosas para las partes involucradas. Los retos son el pan nuestro de cada día de los directivos y hay que verlos como oportunidades: para diseñar mejores procesos, para servir mejores productos y, muy especialmente, para mejorar sus competencias.

> Gracias a los retos desarrollamos competencias, que son esos comportamientos observables que contribuyen a alcanzar el éxito en una tarea profesional

Cómo crear condiciones que supongan un reto: polivalencia y visibilidad

La rápida aparición y el cambio constante de los medios y las tecnologías de la información, así como los ciclos de vida de los productos y servicios, cada vez más breves, suponen en sí mismos un reto. Para afrontarlo adecuadamente, es necesario desarrollar la capacidad de ser polivalente y de dar visibilidad a los logros propios.

Lo que alguien hace hoy puede dejar de ser relevante mañana. O puede ya sólo ser relevante en ciertas partes del mundo, donde ese tipo de proyectos o productos se van a producir o generar. Así, asegúrese de que usted es capaz de adaptarse a lo que está por venir. Y, para desarrollar su polivalencia y que otros vean lo que usted

Do Not Copy or Post

Distributed by IESE Publishing: www.iesepublishing.com. All rights reserved.