

# NUEVAS TENDENCIAS

## I- MONOGRÁFICO

Formación y desarrollo en la  
Sociedad del Conocimiento .....7

## II- ACTUALIDAD

El horizonte laboral .....13

La desigualdad salarial en  
España .....18

Trabajo temporal: la búsqueda  
de un empleo .....21

Teletrabajo, ¿problema u  
oportunidad? .....26

¿Hay vida fuera del trabajo? ....32

Tanteos de ciego, diálogo de  
sordos: sobre la crisis de la  
familia norteamericana .....34

La nueva ética empresarial:  
las *best practices* .....43

El silencio en la actividad  
empresarial .....58

La verdadera comunicación ....61

Servir con empatía .....64

El papel del euro como  
moneda internacional .....66

## III- FORO DE EMPRESARIOS

Nuevas experiencias profesio-  
nales en la Sociedad del  
Conocimiento .....71

## IV- LIBROS

IV.1- Recensiones .....78

IV.2- Libros más citados .....86

## V- ACTIVIDADES Y PUBLICACIONES ..90

---

53

---

enero 2004



INSTITUTO EMPRESA Y HUMANISMO  
UNIVERSIDAD DE NAVARRA

## I- MONOGRÁFICO

### Formación y desarrollo en la Sociedad del Conocimiento

En la actualidad, las empresas, a diferencia del pasado, compiten en gran parte por el conocimiento que poseen. Las organizaciones que tengan a los empleados mejor formados serán superiores a las que tengan empleados con menor nivel de conocimientos. Las empresas demandan conocimiento, y el individuo es quien debe formarse y desarrollarse para adquirirlo. En la medida en que pasamos gran parte de nuestra vida trabajando, es principalmente en el propio trabajo donde reside la oportunidad de incrementar nuestro desarrollo. Desde este punto de vista, la gestión de la carrera profesional se convierte al mismo tiempo en la gestión del desarrollo profesional.

#### Competitividad y conocimiento

En el mundo de la empresa, los elementos intangibles (la marca, los sistemas de gestión, el conocimiento...) están cobrando cada vez una mayor importancia como ventajas competitivas frente a los elementos tangibles (recursos financieros y recursos materiales). Sirva como ejemplo el hecho de que hace veinte años la valoración de mercado de una empresa se correspondía con su valoración contable, mientras que ahora la valoración media de mercado de las empresas es seis veces mayor que su valor contable. Este dato nos indica que más allá de los recursos físicos que pueda poseer una empresa, existen una serie de elementos intangibles, situados al margen de la contabilidad tradicional, que son los que realmente le aportan valor. Casi todos estaríamos de acuerdo en que, en último término, son las personas, a través del conocimiento que tienen (un intangible), las que desarrollan productos, organizan su producción y estudian la mejor manera de venderlos. Por esto mismo, son las personas las que añaden valor a las empresas.

Pero, de hecho, si lo pensamos bien, hace veinte años también eran las personas las que creaban y gestionaban los productos. ¿Por



qué entonces ahora el conocimiento añade más valor a las empresas que antes?, ¿por qué es ahora más importante la gestión de las personas y de sus conocimientos? Podríamos decir que, básicamente, por una cuestión de competitividad empresarial. Antes sólo era necesario que pensarán unos pocos, muy pocos, que eran los que diseñaban todos los sistemas, mientras que el resto de los trabajadores sólo tenían que hacer (siguiendo el modelo de la máquina) aquello que los "pensadores" habían dicho que hicieran. Ahora, la creciente competencia y la necesidad de hacer las cosas mejor que los demás han forzado a las empresas a fomentar que su gente participe y aporte ideas para mejorar más y más rápido que sus competidores.

Para que las personas de la empresa puedan participar tienen que tener conocimientos que hagan útiles sus aportaciones. Por tanto, la ventaja de las empresas consiste en tener a las personas con más conocimientos, esto es, a las más desarrolladas y formadas. Hasta aquí se ha explicado por qué las empresas demandan cada vez empleados más cualificados. Vamos a ver ahora qué tienen que hacer esos empleados para ser más cualificados y, sobre todo, cómo tienen que aprovechar la propia trayectoria profesional para su desarrollo individual, o lo que es lo mismo, cómo deben gestionar la carrera profesional para ser personas más desarrolladas y más formadas y, por tanto, más atractivas para el mercado.

## Desarrollo y carrera profesional

Pasamos la mayor parte de nuestro tiempo trabajando. Por ello, es normal que liguemos el grueso de nuestro desarrollo a lo que hacemos en el trabajo, con independencia de que puntualmente alguien opte por dedicar un tiempo específico a la formación y actualización de conocimientos. Pero la base de nuestra formación es lo que seamos capaces de desarrollarnos en el trabajo. Ello requiere que gestionemos nuestra carrera laboral con auténtico celo y profesionalidad. Y esto es un requerimiento actual que en el pasado no precisaba tanta atención. Un profesional de hoy en día debe acercarse al trabajo con ganas de aportar a la empresa, pero también debe buscar una reciprocidad en la relación laboral, esto es, debe aportar a la empresa su conocimiento y su talento, pero al mismo tiempo tiene



que gestionar que la empresa le aporte a él desarrollo profesional: no podemos estar mucho tiempo en empresas que no enriquezcan nuestra formación, y esta actitud de aprendizaje es necesaria para que realmente nos decidamos a gestionar nuestra carrera profesional.

Antes la carrera profesional venía ligada a la vinculación con la empresa en la que se estuviera trabajando. Un profesional entraba en una organización y ya tenía un conocimiento bastante aproximado de cuál iba a ser su trayectoria profesional, a qué puestos podía optar, en cuánto tiempo iba a ser ascendido y cuáles serían sus salarios. En el marco de unas empresas que aseguraban el empleo de por vida para la mayoría de sus empleados, y en las que el criterio básico de promoción era la antigüedad, el desarrollo y la carrera profesional dependían bastante poco del individuo, puesto que eran procesos básicamente estables y predecibles. Cuando las empresas dejaron de asegurar el empleo de por vida la situación cambió, y el desarrollo y la carrera profesional se convirtieron en procesos inestables e imprevisibles. Hoy en día, lo normal es encontrarse con profesionales que han cambiado varias veces de empresa a lo largo de su andadura laboral: muchos han hecho un cambio forzoso porque su empresa ha sufrido una reestructuración y otros han hecho un cambio voluntario buscando mejores condiciones de trabajo. Es en este panorama profesional en el que nos encontramos actualmente, con algunos inconvenientes, pero con la fascinante ventaja del reto del desarrollo.

## La gestión de la carrera profesional

Si las empresas compiten por el talento que da el conocimiento que poseen las personas, y si el desarrollo del conocimiento está ligado en gran parte a la carrera profesional, entonces la pregunta fundamental es ¿cómo gestionar la carrera profesional? Ya hemos visto que lo principal es tener una actitud personal de aprendizaje que fomente la intención de gestionar explícitamente la carrera profesional, y eso requiere dedicarle tiempo y sentido. Hay profesionales que piensan que haciendo bien su trabajo ya están desarrollando su carrera profesional, y eso es cierto, pero no suficiente. Por ejemplo, en el caso de despidos masivos, no siempre se tiene en cuenta el desempeño de las personas como criterio para decidir si alguien continúa o



no continúa; más bien se acostumbra a tener en cuenta otros criterios, tales como la antigüedad en la empresa, la ubicación del lugar de trabajo o si era un empleado de la empresa comprada o compradora.

Gestionar explícitamente la carrera profesional requiere primero fijarse un horizonte de a dónde quiere uno llegar; una vez definido ese objetivo profesional, hay que identificar y realizar las acciones necesarias para alcanzarlo. La idea es tener un norte a largo plazo que guíe las acciones a corto y medio plazo, que sirva como criterio a la hora de tomar las distintas decisiones que competan a nuestra carrera profesional. Por ejemplo, si una persona tiene como objetivo hacer carrera internacional, difícilmente estaría justificado que decidiese pasar cinco años trabajando en una empresa cuya área de actuación fuese muy local.

### La definición del objetivo profesional

La cuestión que se plantea entonces es cómo definir el objetivo profesional, es decir, cómo dar respuesta a la pregunta de a dónde quiero llegar profesionalmente. Esta pregunta la podemos contestar de una manera efectiva preguntándonos a su vez tres cuestiones.

La primera es ¿qué quiero hacer?, esto es, ¿cuáles son mis preferencias profesionales? Para contestar a esta pregunta tendremos que saber si nos motiva más el poder (ser un director general), alcanzar logros significativos (desarrollar un producto que se venda mucho o una medicina que cure a mucha gente...), o bien, estar en armonía con las personas de nuestro entorno (tener un buen ambiente de trabajo). También tendremos que tener en cuenta nuestras prioridades personales: si tenemos *hobbies* que queremos cultivar intensamente, si queremos dedicar un tiempo significativo a la familia o a los amigos. Por otro lado, también tendremos que definir si queremos ser una persona que sepa mucho de un tema concreto (especialista), si más bien preferimos ser alguien que conozca un poco de todo (generalista) o si estamos dispuestos a trabajar muchas horas, a viajar o a vivir en otro país. Debemos preguntarnos estos y otros aspectos para saber realmente cuáles son nuestras preferencias, teniendo en cuenta que muchas veces puede que surjan contradicciones en ellas y que ello nos obligue a priorizar. Por ejemplo, hoy en día es fácil encontrar



personas que desean tener una carrera profesional intensa, dedicándole mucho esfuerzo y tiempo al trabajo, pero al mismo tiempo quiere dedicar tiempo a su familia, estar con sus hijos cuando vienen del colegio. Si no se pueden compatibilizar ambas preferencias es el momento de priorizarlas, de tomar una decisión y de poner más énfasis en nuestra preferencia prioritaria.

Pero responder a la pregunta de qué quiero hacer no es suficiente, también tenemos que saber qué puedo hacer, esto es, saber si hay demanda profesional o mercado laboral para hacer realidad mis preferencias. Una persona podría incluir entre sus preferencias ser miembro del cuerpo diplomático, y darse la situación de que en esa institución estuviesen en plena reestructuración, prejubilando gente y sin una previsión clara de convocar oposiciones hasta pasados bastantes años. En este caso, habría que optar por revisar las preferencias, puesto que éstas no se podrían cumplir, al menos a corto o medio plazo. La pregunta de qué puedo hacer también se entiende como la posibilidad de ajustar las preferencias profesionales a situaciones en las que potencialmente haya más posibilidades de satisfacerlas. Por ejemplo, si uno está interesado en la medicina pero no tiene claro si prefiere investigar o ejercer la profesión, de acuerdo con la pregunta de qué puedo hacer, le interesaría más dedicarse al ejercicio, puesto que en el mercado laboral hay más posibilidades de ejercer que de dedicarse a la investigación.

La tercera pregunta necesaria para definir el objetivo profesional sería ¿qué sé hacer?, esto es, ¿cuáles son mis competencias profesionales? Por ejemplo si uno quiere ser responsable financiero de una empresa e identifica que hay mercado para esta posición, el siguiente paso será saber si tiene las cualidades necesarias para alcanzar ese puesto. Para saber si tenemos las competencias adecuadas para realizar la tarea que hemos definido como objetivo profesional, tendremos que indagar en primer lugar cuáles son las competencias necesarias para desempeñar la actividad que queremos realizar con éxito, y luego ver hasta qué punto las poseemos.

Por competencias entendemos los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar con éxito un puesto de trabajo. Casi todos ellos tienen competencias de éxito distintas. Por ejem-



plo, las competencias necesarias para ser un *product manager* son distintas que las necesarias para ser un responsable de tesorería. Una vez identificadas las competencias clave (es un tema muy trabajado y hay manuales en los que se describen las competencias más importantes de los puestos de trabajo más usuales), tenemos que adentrarnos dentro del fascinante juego del autoconocimiento. Es decir, saber en qué medida poseemos o no esas competencias. Independientemente de la existencia de tests específicos que miden competencias concretas, acostumbra a ser muy útil que nosotros mismos reflexionemos si poseemos esas competencias o no, y que compartamos los resultados de nuestra reflexión con personas que nos conocen bien para ver si opinan de la misma manera.

¿Qué hacer si nos damos cuenta de que no poseemos las competencias que nuestro objetivo profesional requiere? Es aquí donde entran en juego el desarrollo y la formación. Puesto que se trata de desarrollar aquellas competencias que no poseemos y que nos son necesarias, la mejor manera de hacerlo es poniéndolas en práctica. Por ejemplo, si uno quiere mejorar la competencia de negociación, entonces deberá buscar activamente todo tipo de situaciones en las que tenga que negociar. Las primeras veces probablemente no obtendrá buenos resultados, puesto que carece de esa competencia, pero con la práctica y la reflexión asociada a ella poco a poco irá mejorando. El camino para el desarrollo de competencias acostumbra a ser lento y difícil, por eso la actitud más favorable para lograr resultados en el desarrollo de competencias es tomárselo como un "juego" que supone un reto. Si no conseguimos divertirnos cuando nos formamos, entonces nos costará mucho perseverar en nuestro empeño.

## La mejora continua

Finalmente, un elemento que resulta muy útil para el desarrollo y la orientación de la carrera profesional es contar con un mentor, es decir, con una persona que merezca nuestra confianza porque es capaz de ayudarnos y aconsejarnos bien en nuestro camino al desarrollo. Un buen mentor, si ha realizado antes el mismo trayecto que nosotros vamos a iniciar ahora, nos podrá orientar muy bien y nos



ayudará a avanzar más deprisa puesto que, por su propia experiencia, conocerá los "atajos" del camino.

Un entorno tan cambiante como el actual y con un ritmo de cambio cada vez superior requiere que el desarrollo sea siempre algo continuo. Aunque vayamos alcanzando metas, y algunas de ellas muy significativas, siempre identificaremos elementos de mejora dentro de nuestro desarrollo profesional. Por tanto, la gestión del desarrollo requiere, a medida que avanza, una actitud de mejora continua. A quien no avance en el desarrollo, el entorno cambiante le hará retroceder. El desarrollo es un camino cuyo final es el mismo caminar y en eso precisamente reside su fascinación. Siempre estamos a punto de aprender algo nuevo, y no podemos desaprovecharlo...

*Pablo Maella*

Socio-director de *Desarrollo Organizacional Consultores* (DOC)