

Profesiones

■ **Cómo mezclar
los ingredientes
básicos del éxito
profesional**

P34

¿Ya sabe mezclar los ingredientes básicos del éxito profesional?

EMPLEOS CON FUTURO/ Formación, experiencia, habilidades profesionales... Entre los ingredientes del éxito laboral están sin duda estos tres. Hay que dominarlos y, sobre todo, conocer la fórmula que los combina.

Tino Fernández, Madrid
¿Es cuestión de títulos y currículo, de experiencia o de nuevas capacidades? El escenario laboral actual demanda reconstrutores digitales que realmente sepan hacer y no dependan tanto de títulos.

Así, conviene preguntarse qué cualificación y experiencia deben tener aquellos que se pongan al frente de esta reconstrucción. Las compañías están obligadas a detectar a quienes realmente tienen experiencia porque son los más adecuados cuando las organizaciones generan cambios.

Estamos acostumbrados al dilema de "no tengo trabajo porque no tengo experiencia, y no tengo experiencia porque nadie me da un empleo", pero hay que analizar cuánto pesa hoy la experiencia como ingrediente de esa fórmula mágica del empleo. Malcolm Gladwell, habitual de *The New Yorker* y autor de varios superventas, atribuye el éxito a la *regla de las 10.000 horas*, que viene a decir que el secreto del triunfo empresarial o profesional se basa en una práctica cifrada, en ese tiempo. Las 10.000 horas de experiencia podrían ser la fórmula mágica.

Ahora un informe del McKinsey Global Institute trata de cuantificar cuánto valor añade la experiencia al capital humano. Y pone a funcionar este ingrediente del éxito laboral junto con el aprendizaje y la formación que recibe cada uno, y también con las habilidades que se pueden conseguir.

El recurso más importante en cualquier economía u organización es su capital humano. El estudio del McKinsey Global Institute se centra en el aprendizaje, la adquisición y el despliegue de habilidades que continúa a lo largo de la vida laboral. Según esto, **el aprendizaje en el trabajo aporta la mitad de los ingresos de por vida de una persona** promedio, y hasta un 60% o un 80% para aquellos con menos formación. Esto nos devuelve al debate entre títulos y capacidades en un mercado laboral en el que los reclutadores prefieren centrarse en las habilidades antes que en el currículo académico.



Deameline

Amaia Noguera, socia de McKinsey & Company en España, explica que "el mercado laboral actual demanda cada vez más profesionales que cuenten con competencias tecnológicas, sociales, emocionales y cognitivas superiores. Es cierto que las personas con niveles de educación más altos están mejor preparadas –sobre todo al inicio de la vida laboral– para adaptarse a los cambios en el trabajo. Sobre todo en aspectos digitales, existen competencias percibidas hoy como esenciales que no necesariamente se asocian a un mayor nivel de estudios".

Noguera se refiere a las competencias relacionadas con las categorías de autoliderazgo o habilidades interpersonales, con foco en aspectos como "confianza en uno mismo", "manejo de la incertidumbre", "empatía" y "resolución de conflictos".

Entrenarse en nuevas ideas

La socia de McKinsey & Company añade que "en el futuro, teniendo en cuenta que los criterios clave para prosperar en el mercado de trabajo tienen que ver con añadir valor más allá de la tecnología, desenvolverse con facilidad en un entorno digital y adaptarse continuamente a nuevas formas de trabajo y ocupaciones, con una actitud de aprendizaje continuo, lo relevante será una combinación de las dife-

La experiencia laboral representa la mitad de los ingresos de una persona en toda su vida

Quienes parten con desventaja en calificaciones pueden recuperar sumando habilidades

rentes capacidades, algunas apoyadas por la formación y otras por la experiencia, junto con el *reskilling* continuo".

El estudio de McKinsey concluye además que **el capital humano** (conocimiento colectivo, los atributos, las habilidades, la experiencia y la salud de la fuerza laboral) **supone dos tercios del valor de un profesional promedio, y la experiencia en el trabajo contribuye con la mitad de ese valor**, medido en ganancias de por vida.

La clave para la movilidad ascendente de los trabajadores es cambiar de roles con frecuencia y hacer movimientos que extiendan sus habilidades. Los profesionales con mayor movilidad ascendente cambian de trabajo con más frecuencia, y amplían sus habilidades de manera más significativa con cada movimiento.

Cabe preguntarse si son esos cambios los que aportan

nuevas habilidades o, por el contrario, es necesario conseguir antes las capacidades necesarias para pensar luego en cambiar de sector, empresa, profesión o trabajo. Noguera hace notar que el estudio de McKinsey muestra que el movimiento entre empresas contribuye a potenciar el perfil laboral de los trabajadores: "A lo largo de su trayectoria, los profesionales desarrollan una serie de conocimientos específicos, pero el cambio de trabajo favorece la adquisición de nuevas competencias y el hecho de acumular más habilidades durante el proceso"... Michelle Weise, experta en cómo lograr los trabajos y profesiones que aún no existen, vicerrectora del Sistema Nacional de Universidades de EEUU, pronostica que "si los primeros *Boomer* ya experimentan 12 cambios de trabajo cuando se jubilan tras una vida laboral, habrá que prepararse para 20 ó 30 transiciones laborales en el futuro".

Amaia Noguera cree que "además, son las empresas las que deben complementar este aprendizaje mediante formaciones específicas que consoliden los conocimientos alcanzados por los trabajadores a lo largo de su trayectoria profesional, permitiéndoles obtener nuevas habilidades y competencias".

Además, el estudio de McKinsey concluye que los empleados se benefician de los programas de aprendizaje

estructurados y del entrenamiento diario en el trabajo: se pueden obtener ideas al observar a los colegas manejar situaciones difíciles con gracia (o no) y ver cómo los gerentes motivan a sus equipos (o no). Alguien que comienza tomando pedidos en un restaurante de comida rápida aprende el arte de gestionar clientes difíciles y mantenerse calmado bajo presión. Alguien que comienza en tecnología de la información respondiendo preguntas en una mesa de ayuda absorbe conocimientos técnicos que seguirá usando cuando se convierta en administrador de red...

Construir capacidades o contratarlas...

Noguera se refiere a un cambio en la mentalidad de las empresas y a la **apuesta por "construir capacidades" en lugar de contratarlas**, e insiste en que esta es una fórmula que permitirá a las organizaciones cubrir puestos en los que existe una escasez en el mercado –por ejemplo, perfiles tecnológicos– sin incurrir en altísimos costes derivados de fichajes externos. Para ello, las compañías deben analizar las necesidades de habilidades y competencias de los empleados a largo plazo para cumplir con las ambiciones estratégicas y afrontar los retos del futuro del trabajo.

Noguera afirma que "se trata de diseñar programas de

CAMBIO

En un escenario laboral cambiante y exigente, los profesionales deben aprender, evolucionar y acumular habilidades y capacidades a lo largo de su experiencia.

formación y recapitación para cerrar la brecha entre las capacidades necesarias y las capacidades actuales, lanzar un plan e infraestructura para la recapitación a escala, y apostar por un modelo de liderazgo que ponga un foco prioritario en la recapitación".

Buscadores de experiencias

Tener opciones de carrera también depende de las habilidades y atributos de un individuo, sus redes, sus obligaciones familiares, la salud del mercado laboral en general y los factores sociales. Si bien reconocemos estas limitaciones, los cambios de carrera son un mecanismo importante para ampliar las habilidades y aumentar los ingresos. Amaia Noguera cree que "los perfiles que realizan más traslados desde el inicio de su trayectoria laboral, denominados *buscadores de experiencias*, tienden a tener menores sueldos en un inicio, pero el **efecto acumulativo de ampliar sus capacidades de forma sustancial en cada etapa suele proporcionarles un mayor crecimiento salarial** que al resto de perfiles".

Para las personas que comienzan en puestos de baja remuneración, el movimiento es fundamental para aumentar sus ganancias de por vida. Sin capacidades extraordinarias –y suerte– resulta poco probable que el cajero minorista de nivel de entrada alcance lo que el asociado de un despacho de abogados de nivel de entrada puede esperar ganar durante toda la vida. Pero si es capaz de cambiar de roles estratégicos podría ascender a un nivel de ingresos más alto que el del comienzo.

Anu Madgavkar, socio del McKinsey Global Institute, asegura que "los ingresos de por vida de las personas no están necesariamente dictados por su educación. Aquellos que comienzan con desventajas por falta de calificaciones pueden recuperar terreno acumulando habilidades. Las empresas juegan un papel determinante, tienen un papel importante ayudando a las personas a lograrlo".