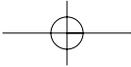


CARLOS J. VAN-DER HOFSTADT ROMÁN
JOSÉ M^a GÓMEZ GRAS
(DIRECTORES - COORDINADORES)

COMPETENCIAS
Y
HABILIDADES PROFESIONALES
PARA
UNIVERSITARIOS



Madrid - Buenos Aires - México



© Carlos J. van-der Hofstadt, José M^a Gómez Gras, 2006

Reservados los derechos.

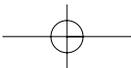
No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Ediciones Díaz de Santos
Albasanz, 2. 28037 Madrid

www.diazdesantos.es/ediciones (España)
www.diazdesantos.com.ar (Argentina)
www.diazdesantosmexico.com.mx

ISBN: 84-7978-796-1
Depósito legal: M. 44.092-2006

Fotocomposición: Estefanía Grimaldi
Diseño de Cubierta: Ángel Calvete
Impresión: Fernández Ciudad, S. L.
Encuadernación: Rústica-Hilo, S. L.



DIRECTORES

Carlos J. van-der HOFSTADT ROMÁN. Facultativo Especialista Psicólogo Clínico. Agencia Valenciana de la Salud. Profesor Asociado en Ciencias de la Salud. Departamento de Psicología de la Salud. Director del Centro de Psicología Aplicada. Universidad Miguel Hernández de Elche.

José María GÓMEZ GRAS. Catedrático de Organización de Empresas. Departamento de Estudios Económicos y Financieros. Vicerrector de Asuntos Económicos, Empleo y Relación con la Empresa. Universidad Miguel Hernández.

AUTORES

María José ALARCÓN GARCÍA. Profesora Titular. Departamento de Estudios Económicos y Financieros. Vicedecana de Gestión Docente. Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche. Universidad Miguel Hernández.

Lirios ALÓS SIMÓ. Directora del Departamento de Recursos Humanos de la empresa La Española Alimentaria Alcoyana, S.A. Profesora Asociada. Departamento de Estudios Económicos y Financieros. Universidad Miguel Hernández.

Fina Antonia ANTÓN RUIZ. Técnico del Centro de Psicología Aplicada. Universidad Miguel Hernández.

José Pedro ESPADA SÁNCHEZ. Profesor Colaborador. Departamento de Psicología de la Salud. Psicoterapeuta del Centro de Psicología Aplicada. Universidad Miguel Hernández.

Domingo Rafael GALIANA LAPERA. Director de Servicio. Observatorio Ocupacional. Profesor Asociado. Departamento de Estudios Económicos y Financieros. Universidad Miguel Hernández.

Esther GALLEGO BAEZA. Orientadora Laboral. Observatorio Ocupacional. Universidad Miguel Hernández.

María Cinta GISBERT LÓPEZ. Profesora Titular. Departamento de Estudios Económicos y Financieros. Vicedecana de Calidad, Innovación y Convergencia de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche. Universidad Miguel Hernández.

José María GÓMEZ GRAS. Catedrático de Organización de Empresas. Departamento de Estudios Económicos y Financieros. Vicerrector de Asuntos Económicos, Empleo y Relación con la Empresa. Universidad Miguel Hernández.

Carlos J. van-der HOFSTADT ROMÁN. Facultativo Especialista Psicólogo Clínico. Agencia Valenciana de la Salud. Profesor Asociado en Ciencias de la Salud. Departamento de Psicología de la Salud. Director del Centro de Psicología Aplicada. Universidad Miguel Hernández.

Juan Carlos MARZO CAMPOS. Profesor Titular. Secretario de Departamento. Coordinador de Campus de Relaciones Internacionales. Departamento de Psicología de la Salud. Universidad Miguel Hernández.

Fermín MARTÍNEZ ZARAGOZA. Profesor Contratado Doctor. Departamento de Psicología de la Salud. Técnico del Centro de Psicología Aplicada. Universidad Miguel Hernández.

Ignacio MIRA SOLVES. Profesor Titular. Departamento de Estudios Económicos y Financieros. Universidad Miguel Hernández.

José Joaquín MIRA SOLVES. Profesor Titular. Departamento de Psicología de la Salud. Universidad Miguel Hernández.

María Virtudes PÉREZ JOVER. Profesora Colaboradora. Departamento de Psicología de la Salud. Universidad Miguel Hernández.

Yolanda QUILES MARCO. Profesora Colaboradora. Departamento de Psicología de la Salud. Técnico del Centro de Psicología Aplicada. Universidad Miguel Hernández.

María José QUILES SEBASTIÁN. Profesora Colaboradora. Departamento de Psicología de la Salud. Técnico del Centro de Psicología Aplicada. Universidad Miguel Hernández.

Angel SOLANES PUCHOL. Profesor Titular. Departamento de Psicología de la Salud. Universidad Miguel Hernández.

Sonia TIRADO GONZALEZ. Profesora Colaboradora. Departamento de Psicología de la Salud. Técnico del Centro de Psicología Aplicada. Universidad Miguel Hernández.

Antonio José VERDÚ JOVER. Profesor Contratado Doctor. Departamento de Estudios Económicos y Financieros. Universidad Miguel Hernández.

Índice

AUTORES	VII
PRÓLOGO	XV
PRESENTACIÓN	XVII
1. INTRODUCCIÓN: LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES PROFESIONALES (Carlos J. van-der Hofstadt Román y José M ^a Gómez Gras)	1
2. EL TRABAJO DE LOS UNIVERSITARIOS (José M ^a Gómez Gras)	7
1. Introducción.....	7
2. Implicaciones del mercado de trabajo cualificado.....	10
3. Los cambios en el mercado de trabajo cualificado y el futuro del empleo	13
4. Las nuevas exigencias a los universitarios (habilidades y actitudes requeridas).....	17
5. La <i>empleabilidad</i> y el <i>universitario 5 estrellas</i>	25
6. Competencias y comportamientos que favorecen una carrera profesional	30
7. Conclusiones del capítulo	34
8. Bibliografía	36

X	COMPETENCIAS Y HABILIDADES PROFESIONALES PARA UNIVERSITARIOS	
<hr/>		
3.	DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL (M ^a José Alarcón García)	39
1.	¿Qué es el desarrollo de la carrera profesional?	39
2.	¿Quién es el responsable del desarrollo de la carrera profesional?	40
3.	La perspectiva del individuo: planificación de carreras	42
4.	La perspectiva de la organización: dirección de carreras	52
5.	Conclusiones del capítulo.....	63
6.	Bibliografía.....	64
4.	LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PERSONAL: HACIA EL “ÉXITO” PROFESIONAL (Antonio Verdú Jover).	65
1.	Introducción (descripción del plato y antecedentes).....	65
2.	Ingredientes del “éxito” profesional	67
3.	Conclusiones del capítulo	87
4.	Ejercicio.....	88
5.	Bibliografía	89
5.	LA BÚSQUEDA ACTIVA DE EMPLEO (Esther Gallego Baeza)..	91
1.	Introducción.....	91
2.	Punto de partida: la necesidad de buscar activamente	91
3.	¿Qué es la búsqueda activa de empleo?	93
4.	Principios fundamentales para la búsqueda activa de empleo	94
5.	Procedimiento: pasos básicos en la búsqueda activa	98
6.	Conclusiones del capítulo	115
7.	Bibliografía	116
8.	Anexos: I. Curriculum vitae.....	117
	II. Carta de presentación	120
6.	CÓMO AFRONTAR LA ENTREVISTA DE TRABAJO (Domingo Rafael Galiana Lopera)	121
1.	Introducción.....	121
2.	Tipos de entrevista.....	122
3.	Estilos de afrontar las entrevistas	124
4.	Conducta ante la entrevista	125
5.	Los errores mas comunes que llevan al fracaso	136
6.	Los diez principios básicos del marketing personal	136

ÍNDICE

XI

7. Las preguntas mas habituales de una entrevista	138
8. Conclusiones del capítulo	140
9. Bibliografía	141
7. DESARROLLO DE PROYECTOS EMPRESARIALES: CREACIÓN DE EMPRESA PROPIA (Ignacio Mira Solves).	143
1. La figura del emprendedor	143
2. El proceso de creación de una empresa	146
3. La idea empresarial	151
4. El plan de empresa.	155
5. Lanzamiento y consolidación de la empresa.	163
6. Conclusiones del capítulo	166
7. Bibliografía	167
8. COMUNICACIÓN PERSONAL EFICAZ (Carlos J. van-der Hofstadt Román)	169
1. Introducción.....	169
2. La comunicación	170
3. Los componentes conductuales de la comunicación.	177
4. Los estilos de comunicación	183
5. Barreras en la comunicación.....	185
6. Técnicas para el control de la ansiedad	188
7. La escucha activa.....	192
8. Conclusiones del capítulo	196
9. Bibliografía	197
9. CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN (Juan Carlos Marzo Campos)....	199
1. Introducción.....	199
2. Conflicto	200
3. Negociación.....	208
4. Conclusiones del capítulo	221
5. Bibliografía	222
10. PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN EN PÚBLICO (Virtudes Pérez Jover).....	223
1. Introducción.....	223
2. Cual es nuestro objetivo	224
3. Contenido	225

XII		COMPETENCIAS Y HABILIDADES PROFESIONALES PARA UNIVERSITARIOS	
<hr/>			
4.	Desarrollo		229
5.	El público		232
6.	El orador		233
7.	Medios de apoyo.....		239
8.	Lugar de la intervención.....		241
9.	Conclusiones del capítulo.....		243
10.	Bibliografía.....		245
11.	LA ASERTIVIDAD EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL (Yolanda Quiles Marco).....		247
1.	Introducción: ¿Actúas de forma asertiva?.....		247
2.	Estilos de comunicación: asertivo, pasivo y agresivo		249
3.	Técnicas y habilidades asertivas		262
4.	Conclusiones del capítulo		273
5.	Bibliografía		274
12.	LÍDERAZGO EN LA EMPRESA (Lirios Alós Simó)		275
1.	Introducción.....		275
2.	La definición de líder y el uso de poder		276
3.	Estudios sobre el liderazgo		279
4.	Orientaciones de los líderes del siglo XXI		287
5.	Una perspectiva interna del liderazgo		291
6.	Conclusiones del capítulo		295
7.	Bibliografía		296
13.	TRABAJO EN EQUIPO (M ^a José Quiles Sebastián)		297
1.	Introducción.....		297
2.	El equipo de trabajo		298
3.	El equipo de trabajo en la empresa		303
4.	Variables que afectan a la eficacia de los equipos		309
5.	Técnicas para el trabajo en equipo		314
6.	Conclusiones del capítulo		319
7.	Bibliografía		319
14.	IDEAS PARA APROVECHAR LAS REUNIONES DE TRABAJO (José Joaquín Mira Solves)		321
1.	Introducción.....		321
2.	Las personas en las organizaciones.....		322

3. Los grupos en las organizaciones	325
4. Estilos de dirección	326
5. El trabajo en equipo	327
6. Habilidades para el trabajo en equipo	329
7. El papel del líder	331
8. Gestión de la reunión eficaz	332
9. Cómo conducir una reunión	336
10. El arte de moderar	340
11. Conclusiones del capítulo	346
12. Bibliografía	347
13. Anexo I. Propuesta para la evaluación del líder de un equipo de trabajo	348
15. EL MANEJO EFICAZ DEL ESTRÉS LABORAL (Jose Pedro Espada Sánchez y Fina Antón Ruiz).....	349
1. Introducción.....	349
2. El estrés	350
3. Los tres componentes del estrés	353
4. Prevención y control del estrés	359
5. Conclusiones del capítulo	372
6. Bibliografía	373
16. LA CREATIVIDAD Y SU CONSIDERACIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL (M ^a Cinta Gisbert López).	375
1. Introducción.....	375
2. Creatividad, innovación y empresa	375
3. El descubrimiento y fomento del potencial creativo en la empresa..	379
4. Creatividad en la práctica: herramientas para introducir la creatividad en la empresa.....	390
5. Conclusiones del capítulo	402
6. Bibliografía	403
17. SOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS (Fermín Martínez Zaragoza)	405
1. Introducción.....	405
2. Los problemas y la creatividad. Buscar y encontrar problemas	406
3. Los puntos importantes del pensamiento divergente y convergente.	408
4. ¿Cómo mejorar la capacidad para la Resolución Creativa de Problemas (RCP) de los individuos?	412

XIV	COMPETENCIAS Y HABILIDADES PROFESIONALES PARA UNIVERSITARIOS	
5.	La Programación Neuro-Lingüística (PNL) y el desarrollo de la creatividad.....	414
6.	La “experiencia óptima” en el desarrollo de la creatividad	417
7.	Técnicas y estrategias para la creatividad	418
8.	Conclusiones del capítulo	430
9.	Bibliografía	430
18.	GESTIÓN POSITIVA DE CONFLICTOS (Ángel Solanes Puchol) ..	433
1.	Introducción.....	433
2.	Concepto y definición de conflicto	434
3.	Clasificación o tipos de conflictos	439
4.	Aspectos funcionales y disfuncionales del conflicto	443
5.	Gestión del conflicto y eficacia organizativa	447
6.	Alternativas al conflicto	457
7.	Conclusiones del capítulo	462
8.	Bibliografía	463
19.	GESTIÓN DE PRIORIDADES Y GESTIÓN DEL TIEMPO (Sonia Tirado González)	465
1.	Introducción.....	465
2.	Las metas.....	467
3.	Conciencia y búsqueda del tiempo	473
4.	Planificación	474
5.	Seguimiento y ajuste de la planificación	485
6.	Los ladrones de tiempo	488
7.	Conclusiones del capítulo	498
8.	Bibliografía	499
	ÍNDICE ANALÍTICO.....	501

Prólogo

Entre la misiones de cualquier universidad debe encontrarse la formación de ciudadanos cultos que puedan afrontar su actividad profesional con criterio propio y con capacidad autónoma de cara a la toma de decisiones. De ahí que una reflexión sobre las competencias y capacidades que los procesos formativos deben conjugar con la adquisición de conocimientos sea absolutamente necesaria en unos momentos en que se advierte un cambio de paradigma sobre el rol tradicional de la Universidad debido sobre todo a tres factores.

En primer lugar, unas necesidades sociales, más allá de los intereses del mercado laboral, que contemplan la formación en la Universidad no como una etapa final sino más bien como un punto de partida en el que no importa tanto la cantidad de conocimiento que se pretende adquirir como la capacidad para saber acercarse al conocimiento innovador y a su aplicación práctica.

En segundo lugar, el papel de la formación permanente como elemento distintivo del aprendizaje convencional y la necesidad de contribución por parte de la Universidad, que por su “saber = conocer” debe implicarse en un nuevo “saber hacer”.

Finalmente, la constatación de que la introducción de valores, competencias y destrezas en la formación de los estudiantes universitarios exige un protagonismo mayor por su parte. El concepto de estudiante comprometido en el proceso de aprendizaje, junto con la orientación permanente durante el mismo por parte de la institución universitaria, exige un replanteamiento de los roles profesor-estudiante tal y como se conciben tradicionalmente. El estudiante es una fuente básica de información acerca de los procesos de aprendizaje, su

mejora y contraste y quizá, el papel de los egresados es un elemento absolutamente necesario para la valoración de los mismos.

La Universidad debe conocer la realidad externa porque no puede permanecer ajena a ella, debe fomentar la capacidad de innovación de los estudiantes no solo pensando en su futuro profesional sino en la propia dinámica de los procesos de aprendizaje que significan una auténtica prueba que valida las metodologías utilizadas.

Este hecho ha sido plenamente asumido por la Universidad Miguel Hernández, cuya preocupación por la inserción laboral de sus estudiantes le ha llevado a fomentar activamente la investigación en este ámbito, proporcionando los medios necesarios para que sus profesores profundicen en un tema de gran trascendencia social, las habilidades y competencias profesionales de los universitarios. Muestra de la excelente labor realizada son los capítulos que aparecen a continuación, resultado del esfuerzo diario de las personas que han contribuido a este libro.

Las aportaciones presentadas en este volumen abordan aspectos sobre competencias y habilidades para universitarios ante las que las instituciones deben adoptar una postura proactiva. La existencia de unidades en el seno de la institución universitaria que suministran la información básica para el desarrollo de una carrera profesional, la búsqueda activa de empleo, entre otros, es una muestra de que la orientación al estudiante de cara a su futuro profesional forma parte de la misión de una institución comprometida con su entorno.

Aspectos como la comunicación personal eficaz, las actitudes a desarrollar ante el conflicto, la presentación de información de forma sintética y eficaz, el liderazgo y el trabajo en equipo, la gestión del tiempo, la creatividad en el planteamiento y solución de problemas, así como la capacidad de reacción ante situaciones novedosas, deben constituir elementos distintivos en los procesos de aprendizaje. Procesos que son inseparables de la adquisición de los conocimientos y conceptos estructurales que posibiliten respuestas ante los retos individuales y colectivos que deberán afrontar en la vida postuniversitaria.

La utilidad de esta monografía no solo para los estudiantes sino también para los académicos comprometidos con una docencia e investigación que impregnen críticamente la realidad social y contribuyan al liderazgo de la institución universitaria es, en mi opinión, un valor añadido a la reflexión y el debate sobre la Universidad en el siglo XXI.

FRANCISCO MARCELLÁN
Director ANECA

Presentación

Especialmente en los últimos años se ha venido incidiendo en la responsabilidad que la universidad tiene con sus estudiantes para que, una vez finalizados sus estudios, puedan acceder a un trabajo acorde a sus expectativas y preparación universitaria. Al mismo tiempo, se ha venido insistiendo en la responsabilidad de las universidades con las empresas e instituciones que se nutren y precisan de estos jóvenes universitarios para garantizar su futuro.

Aunque pueda resultar obvia esta demanda social hacia las universidades, lo cierto es que esa preocupación por el día siguiente a la obtención del título universitario, y por sus futuras necesidades de formación y actualización, no figuraba como una de las cuestiones que debían atenderse prioritariamente desde las universidades. El papel del Consejo de Universidades en estos años y de la ANECA, más recientemente, ha sido fundamental en el cambio de enfoque y de cultura que ahora se aprecia en las universidades al respecto.

Ya sea de la mano del tejido empresarial o por propia iniciativa personal o colectiva de un grupo de universitarios que deciden montar su propia empresa, los jóvenes universitarios buscan un empleo que les satisfaga y que les haga sentir que su esfuerzo (y, en paralelo, el de sus familias) no ha sido baldío. La universidad debe buscar hoy día cumplir su responsabilidad con la sociedad no sólo garantizando una formación de calidad, ajustada al conocimiento científico, técnico o artístico, sino que debe ir más allá y debe asegurar una formación integral que responda a ese perfil de universitario que dará respuestas a las necesidades sociales de este nuevo siglo XXI.

Esa formación integral no es fácil, entre otras cosas, porque requiere de enfoques, dedicaciones y recursos que no siempre están disponibles para todos en cualquier momento. De esta forma, la colaboración interuniversitaria es crucial, como también lo es la vinculación con el mundo empresarial de una manera eficaz para generar potencialidades que contribuye a mejorar la “*empleabilidad*” de nuestros universitarios.

Afortunadamente, son más los ejemplos positivos que las experiencias negativas. En la actualidad, casi podemos afirmar con total rotundidad que prácticamente no hay ninguna universidad en España que no incluya, entre su oferta formativa, actividades específicas dirigidas a reforzar habilidades y competencias que requieren los universitarios durante su formación para lograr, al finalizar sus estudios, una completa visión de cómo llevar a la práctica el conocimiento adquirido en las aulas. Por ejemplo las prácticas en empresas constituyen, sin duda alguna, una excelente oportunidad para que el futuro universitario adquiera habilidades y competencias indispensables y, al mismo tiempo, vea así reforzada la adquisición de conocimientos. Los programas de este tipo han proliferado en las universidades y sus resultados han sido francamente positivos.

Pero esto solo no es suficiente. El análisis de la realidad del mercado laboral para universitarios y la adaptación de las enseñanzas conforme evoluciona el conocimiento y la técnica requieren de un constante esfuerzo por parte de las universidades. Fruto de este análisis empírico de la realidad de nuestro país es el estudio que en nuestra Universidad se ha conducido para identificar competencias y habilidades necesarias en los universitarios para afrontar con éxito el paso siempre complicado desde las aulas a los despachos, talleres y centros de trabajo. Ese momento crucial en el que el profesional debe demostrar su valía.

Desafortunadamente, la realidad es que, en algunas ocasiones, las enseñanzas de los planes de estudio oficiales, que venimos impartiendo, son insuficientes y existen demandas formativas que requieren nuestra atención. Al mismo tiempo, desde las propias instituciones debemos hacer todo el esfuerzo posible para llamar la atención de nuestros estudiantes y hacerles ver la importancia de esa formación complementaria que les estamos ofreciendo. El programa “Universitario 5 estrellas” que desde hace seis años hemos puesto en práctica en la Universidad Miguel Hernández, por ejemplo, responde a este propósito, buscando reconocer especialmente el esfuerzo de esos universitarios que han hecho todo lo posible por lograr el objetivo de una formación completa humana, científica y técnica.

En este libro se recoge gran parte de esta experiencia para intentar responder, de una forma sencilla, directa y muy didáctica, a esa necesidad de la práctica que

han puesto en evidencia los datos empíricos y la experiencia de nuestra vinculación con el mundo empresarial. Una simple ojeada a sus capítulos es una invitación a profundizar en su contenido que trata de contribuir a la *empleabilidad* de los universitarios. Un reto siempre difícil pero que, al menos en parte, se ha conseguido. Las páginas que siguen son una expresión de ello, por la vía de la preocupación por las habilidades y competencias de los universitarios necesarias para su paso al ejercicio profesional en el mundo del trabajo.

JESÚS RODRÍGUEZ MARÍN
Rector de la Universidad Miguel Hernández

4

La dirección estratégica personal: hacia el “éxito” profesional

ANTONIO J. VERDÚ JOVER
UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ

*Mezclar al gusto.
No olvidar ningún ingrediente.
Usar varios recipientes, no cerrarse a una opción.
Se recomienda la cocción a fuego lento, aunque hay expertos
en cocina rápida.*

1. INTRODUCCIÓN (DESCRIPCIÓN DEL PLATO Y ANTECEDENTES)

El objetivo de este capítulo es ofrecer una aplicación práctica de los contenidos de la dirección estratégica a la vida profesional personal. Usando el método de la analogía comparamos la dimensión económica del mundo de la empresa, con el mundo de cada individuo en su dimensión profesional. Las fronteras entre el ejercicio de la labor profesional de un individuo y el ejercicio de la labor económica de la empresa son bastante difusas.

La dirección estratégica en las empresas emergió a principios de los años 70, cuando las empresas comenzaron a tener problemas de mercado. Si todo lo que se produce se vende, las empresas no se enfrentan a grandes problemas provenientes del exterior. En estas circunstancias se centran especialmente en resolver problemas internos de eficiencia y de productividad. Con el aumento de la competencia, las nuevas tecnologías, la revolución de los transportes y la rapidez en los cambios del entorno, muchas empresas se enfrentaron, ya no sólo a problemas de crecimiento, sino también de supervivencia.

En el ámbito profesional personal, en la actualidad, estamos asistiendo a una intensificación de la competencia, dinamismo, complejidad e incertidumbre. En la medida en que han proliferado los estudios universitarios, cada vez son más los problemas de inserción laboral a los que se enfrentan muchos de los titulados, ya que, el mercado, para muchas titulaciones, no ofrece las oportunidades suficientes. Para conseguir una inserción más rápida, muchos estudiantes realizan cursos de postgrado orientados a una mayor especialización, y a su vez, les otorga una diferencia con el resto de sus colegas. Una buena prueba de ello son los títulos de experto y master de especialización. Al mismo tiempo, en los momentos actuales se presentan situaciones en las que personas sin titulación universitaria, disponen, en ocasiones, de mejores y mayores oportunidades de trabajo que los que invierten varios años de su vida en adquirir mayores conocimientos y habilidades. Hace unas décadas, ser médico, abogado, ingeniero era garantía de “éxito” profesional. Hoy en día, el hecho de tener unos estudios, unas habilidades, una pericia, no garantiza un buen empleo.

El problema al que hoy nos enfrentamos en cuanto a profesional personal, no dista mucho de la dificultad a la que se enfrentan las empresas. Desde una perspectiva puramente económica, las dificultades comparten las mismas raíces del juego de la oferta y la demanda. Las empresas producen bienes o prestan servicios que son ofrecidos a otras empresas o personas, las cuales cubren una necesidad, y a cambio, están dispuestas a dar una contrapartida: dinero. Las personas, en lo individual (ella, el, tú, yo,), ofrecemos un producto o un servicio a otra persona, a una empresa, a una institución, y a cambio, recibimos o esperamos recibir una recompensa: dinero. ¿Qué diferencias hay entre la empresa y el individuo? Muchas o pocas. ¿Qué comparten? La necesidad de que en el mercado (todas las personas, empresas, organizaciones que les rodean) haya una necesidad insatisfecha, la cual puedan satisfacer con sus bienes o servicios. Esta realidad enlaza con el concepto de valor. Hablaremos del valor.

El objetivo fundamental de este capítulo es incitar al titulado universitario demandante de empleo o que quiere promocionarse profesionalmente a la reflexión y al análisis. Para ello proponemos el uso de un método estructurado (el de la dirección estratégica de organizaciones) para reflexionar sobre los factores y estrategias que nos pueden ayudar a lograr el “éxito” profesional.

Definir el “éxito” profesional es extremadamente peligroso, pues se trata de un plato cuyo sabor es netamente subjetivo. En la sociedad en que vivimos es muy común nuestra tendencia a identificar algunos rasgos del “éxito”, muchas veces encarnados en determinadas personas, sin embargo, sus dimensiones están poco exploradas. Por ese motivo, la palabra “éxito” va entre comillas. Para evitar entrar en un tema que es objeto de otros estudios, ofrecemos la siguiente noción:

“Solamente hay un éxito: poder vivir la vida a tu gusto” (Christopher Morley).

Vamos a describir el “éxito” profesional como un plato compuesto por diversos ingredientes. Existen múltiples recetas, todas ellas igual de efectivas. En este capítulo se propone una: mucho valor, un poco de economía, una ración de estrategia y abundante trabajo. Conociendo la noción de valor, podremos saber qué esperan de nosotros en el mundo laboral. Debemos desarrollar la habilidad de aumentar la percepción del valor en quienes nos rodeen. Con un poco de economía entenderemos que la ley de la oferta y la demanda, rige constantemente las oportunidades y amenazas de empleo. En circunstancias adversas, conseguir el “éxito” requiere constantemente formular e implantar nuevas estrategias. Y como último ingrediente: mucho trabajo. Sin un trabajo esforzado y continuo, los sueños, en sueños se quedan.

2. INGREDIENTES DEL “ÉXITO” PROFESIONAL

2.1. Mucho valor

Los primeros economistas hacían referencia a la utilidad, pero en la actualidad, y en lenguaje de la dirección estratégica, hablamos, más bien, de valor. ¿Qué es el valor? Es una fórmula. Es un cociente. Es mucho más.

En el *Diccionario de la Real Academia Española*, entre diversas definiciones, se especifica “valor” como:

- ¹ Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.
- ² Cualidad de las cosas, en virtud de la cual se da por poseerlas cierta suma de dinero o equivalente.

Esta expresión, en matemáticas, se ha formulado como un cociente entre lo que se da y lo que se recibe.

$$\text{Valor} = \frac{\text{Lo que obtengo}}{\text{Lo que doy}}$$

Desde la perspectiva del cliente, a mayor valor, más propensión se tiene a la adquisición (compra, contratación) de un bien o un servicio. Lo que obtengo puede ser un bien tangible, o un servicio, que viene definido por una gran cantidad de atributos como calidad, imagen, utilidad, funciones, etc. Lo que

doy a cambio puede ser de muy diversa naturaleza: dinero, tiempo, esfuerzo, trabajo, otro bien o servicio (trueque), etc.

Desde un punto de vista profesional todos tenemos algún producto o servicio que ofrecer, a cambio del cual pedimos “algo”. Al mismo tiempo, todos tenemos alguna necesidad que se satisface con un bien o servicio, a cambio del cual tenemos que dar “algo”.

Cuando leemos en la prensa o por internet páginas relacionadas con el empleo, encontramos anuncios¹ tales como:

CONTABLE-ELDA

Alicante. Experiencia: Entre 1 y 3 años. Nivel de estudios: Diplomado / Arquitecto Técnico / Ingeniero Técnico.

Salario: 800 - 1.000 bruto mensual

comebien.hoy

19/12/2005 www.Laboris.net

Contabilidad financiera

Doy clases de contabilidad financiera. 2 años de experiencia. 18 euros clase de hora y media. Excelentes resultados. Tel. 6nn nnn nn2

La Verdad. El Vicent. 14 de diciembre de 2005.

En estos anuncios² vemos reflejados los elementos, tanto del numerador como del denominador, de la fórmula de valor. En el primer anuncio, la empresa *comebien.hoy* pide un contable, con una experiencia determinada, con una titulación que le da unos conocimientos y, a cambio de su trabajo, se le darán entre 800 y 1.000 euros brutos mensuales. En el segundo anuncio se ofrece una contable (en adelante le llamaremos *Catalina*) que posee los conocimientos y una experiencia probada (elemento del denominador), y pide a cambio 18 euros cada hora y media de clase (elemento de su numerador).

Los directivos de la empresa *comebien.hoy* siempre que tengan posibilidades de elección, decidirán contratar, *a priori*, a la persona que les maximice la

¹ Los anuncios de trabajo se clasifican en ofertas y demandas. La oferta hace referencia a lo que ofrece la empresa. El que busca empleo se considera que demanda empleo. En el mercado de productos, la demanda siempre hace referencia a quien tiene una necesidad por satisfacer (al cliente o consumidor) y la oferta a quien proporciona el bien o servicio que la satisface. Siguiendo este planteamiento, el que busca trabajo es el que tiene la necesidad, y el empleador quien la satisface.

² La información de estos anuncios está parcialmente modificada y el nombre de la empresa y persona que desea trabajar son imaginarios.

fórmula de valor o bien satisfaga sus expectativas de valor (la relación entre lo que reciben y lo que dan). *Catalina* tomará la decisión de ofrecer sus conocimientos siempre que alguien satisfaga sus expectativas de valor pues considera que una hora y media de su trabajo equivale a 18 euros.

Como se observa en ambos casos, la decisión de contratar o de ser contratada no depende sólo de una variable (lo que se recibe) sino que siempre tenemos en cuenta, y a la vez, lo que damos a cambio. En la vida económica sólo existen transacciones que implican un “algo por algo” o *quid pro quo*. Y nuestra vida profesional tiene mucho que ver, sino todo, con la vida económica.

En los ejemplos expuestos, el dinero forma parte de la contrapartida de un bien o servicio. Este elemento no necesariamente está presente en toda evaluación sobre el valor, pues en ocasiones lo que se da o se recibe a cambio es tiempo, satisfacción, conocimientos, entretenimiento, etc. Estos elementos también forman parte de la vida económica, pues economía no hace referencia exclusiva al dinero, sino más bien al intercambio en sí.

Tanto *comebien.hoy* como *Catalina* no tendrían problema para encontrar lo que buscan si en el mercado³ existen personas o instituciones que demandan sus servicios y están dispuestas a prestar (o recibir) ese servicio. El problema surge cuando en el mercado no están esas personas (o instituciones) interesadas, o bien, lo harían con otras condiciones.

Los dueños de *comebien.hoy* tendrán que revisar a la baja los elementos de su fórmula de valor si pasado un tiempo (siempre que les urja) no consiguen que ninguna persona realice el trabajo que ofertan por el dinero que están dispuestos a pagar. Por el contrario, si existe una gran cantidad de gente en situación de desempleo que cumple las condiciones de conocimientos y experiencia, y está dispuesta a trabajar por ese salario, la empresa podría revisar su fórmula de valor a su conveniencia.

Catalina podría tener dificultades para encontrar esas clases si no hubiera interesados en conocimientos de contabilidad o, si habiéndolos, no estuvieran dispuestos a pagar más de 12 euros por hora y media. En estas condiciones de mercado, *Catalina*, si quiere tener opciones de trabajo, tendrá que revisar a la baja su fórmula de valor. En un mercado en el que los interesados o necesitados de contabilidad fueran muchos, y pocos los que tuvieran esos conocimientos, *Catalina* podría revisar la fórmula de valor al alza.

³ El mercado se considera como el punto donde se produce el intercambio y no tiene que responder a un lugar geográfico.

La evaluación de valor antecede a toda operación de compra o venta, de contratación o despido, de aceptación o rechazo. Cuando percibimos que en una transacción recibimos mucho a cambio de lo que ofrecemos (mucho valor percibido), la probabilidad de aceptación aumenta. Aunque, *a priori*, a mayor valor, tenemos una mayor probabilidad de aceptación, la decisión depende de cada sujeto, de sus prioridades, circunstancias, estado de ánimo, etc. Dada la naturaleza percibida del valor, la clave del buen empleado está en hacer ver a su empleador que éste recibe mucho más de lo que da, es decir, que le resulta barato.

En un principio, cada persona tiende a maximizar el numerador y minimizar el denominador. Sin embargo, en todas nuestras interacciones hay otros agentes que en su búsqueda por maximizar su valor, nos hacen revisar la fórmula. A raíz de estas fuerzas contrapuestas surge la negociación, fruto de la cual, llegamos a un equilibrio en el que al final aceptamos soluciones satisfactorias (o a veces insatisfactorias). Si una alumna o un alumno pudiera obtener la calificación máxima (matrícula de honor) sin estudiar nada, no lo dudaría. Sin embargo, la profesora o profesor, obligan a las alumnas y a los alumnos a revisar su fórmula de valor, y especialmente el denominador. A veces, el tipo de prueba y los contenidos se negocian. También se podría negociar el resultado.

2.2. Un poquito de economía

Con este planteamiento basado en la fórmula de valor y las interacciones entre oferta y demanda, hemos tratado de explicar el papel que juega el mercado como responsable del equilibrio al que se tiende. El mercado, el libre juego de la oferta y la demanda, en ausencia de otros factores⁴, regula la cantidad de trabajos que se precisan en un país y la calidad de los mismos (condiciones de trabajo, horarios, salarios, etc). Si en la provincia de Alicante se titulan todos los años 1.200 contables⁵, y las empresas no precisan más que 500 anuales, los 700 restantes tendrán que explorar otras alternativas o estar dispuestos a rebajar su expectativas y su fórmula de valor.

En muchas titulaciones universitarias estamos asistiendo a este fenómeno en el que el número de titulados es superior a la demanda del mercado. Esta realidad ha sido el *leitmotiv* o motivo conductor que anima este capítulo. El

⁴ En ausencia de intervención estatal a través de políticas y leyes, se puede proteger la calidad y contribuir a regular el valor de un puesto de trabajo. Lo que resulta difícil es regular la cantidad. La legislación laboral de un país ejerce un papel moderador de estas fuerzas al tratar de garantizar unas condiciones mínimas a los empleados, pero afecta especialmente a la calidad del trabajo.

⁵ Estos datos no son reales, no son más que una suposición.

problema, aunque está en otro orden, es similar al que se enfrentan las empresas de hoy en día. La dirección estratégica facilita a las empresas, de una forma estructurada, la reflexión sobre su propia razón de ser, el mercado al que pretenden satisfacer, y valorar sus propios objetivos. ¿Le sería útil a *comebien.hoy* realizar un diagnóstico de la situación del mercado de trabajo en lo relativo a expertos contables? ¿Y a *Catalina*? ¿Debería *Catalina* reflexionar sobre las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan los contables en su zona? A raíz de ese diagnóstico, tal vez podría reformular sus objetivos, plantearse nuevos retos y nuevas estrategias para conseguir su inserción laboral. ¿Conoce o se ha planteado *Catalina* varias opciones o alternativas de trabajo en los que aprovechar sus conocimientos y, a su vez, conseguir un buen trabajo?

En nuestro ejemplo, además, podría suceder que *comebien.hoy* y *Catalina* se cruzan en sus caminos de búsqueda. Han pasado varios días y ambos no han encontrado ni al empleado, ni al cliente que buscaban. La necesidad de encontrar a un contable que tiene *comebien.hoy* lo tiene resuelto con *Catalina* y ésta tiene la oportunidad de trabajar en algo en lo que tiene experiencia y conocimientos suficientes. En lo que se refiere al numerador de *comebien.hoy* y al denominador de *Catalina* hay una coincidencia. Sin embargo, en la otra parte del cociente hay un desajuste tanto en el sistema de trabajo como en el salario. ¿Acabará trabajando *Catalina* para *comebien.hoy*? ¿Quién cambiará su fórmula de valor si pretenden llegar a un acuerdo? ¿Es todo negociable?

2.3. Una ración de estrategia continuada

Catalina no conoce las ventajas de la dirección estratégica personal y no las aplica de forma consciente, pero sus decisiones están basadas en valoraciones económicas y estrategias con las que busca lo que considera “éxito” profesional. El conocimiento de lo que a continuación vamos a explicar le puede ayudar a replantearse sus objetivos a raíz de un mayor conocimiento de las oportunidades y amenazas que le brinda el mercado, y un mejor conocimiento de sus puntos fuertes y débiles. Además, le puede ayudar a plantearse alternativas estratégicas que le permitan diseñar una carrera profesional futura. El “éxito” no sólo dependerá de este planteamiento inicial, sino de su capacidad de entender lo que ocurre continuamente en el mercado, identificar las oportunidades, y elegir la alternativa más adecuada. En la Figura 4.1 se explica el bucle de la dirección estratégica de las empresas. En las siguientes páginas seguiremos las fases del proceso estratégico para ver cómo podemos aplicarlo a nuestra vida profesional. Previamente, vamos a conocer un poco la historia de *Catalina*, quien nos guiará en una aplicación práctica.

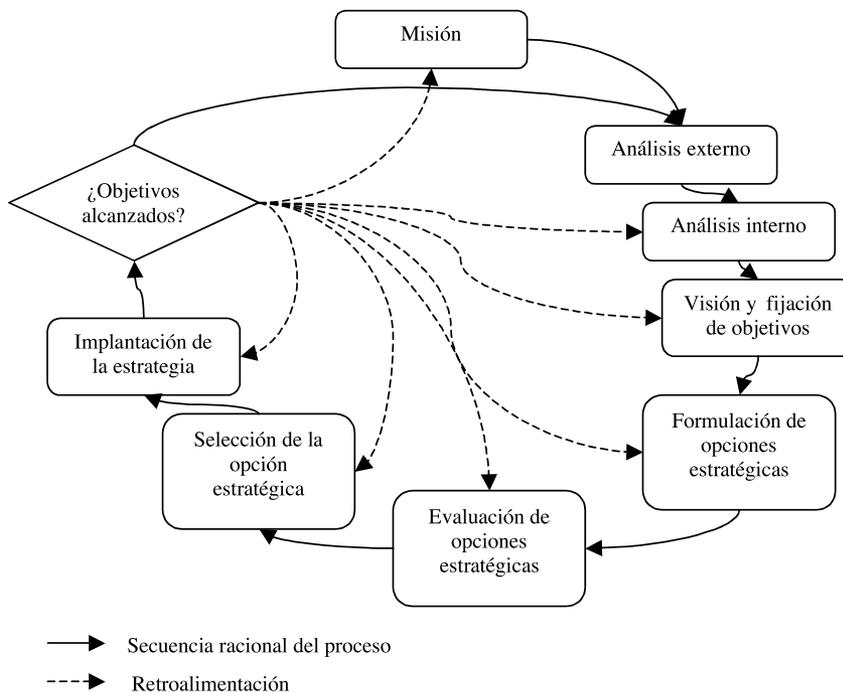


Figura 4.1.- El proceso estratégico en la empresa.

Desde pequeña, *Catalina* soñaba con ser cantante. Conforme crecía en edad aunque se esforzaba en cantar, su voz no la acompañaba. Entre sus capacidades no se encontraba la de seguir los ritmos. Recibió durante varios años clases de piano. Además, ni ella ni su familia dieron mayor importancia a estos deseos, simplemente representaban una ilusión de infantes. Al llegar a la edad de los 18 años, después de acabar bachiller, quería seguir estudiando al igual que sus amigas y amigos, pero no tenía claro lo que quería ser. Los estudios de bachiller cursados le limitaron las posibilidades de elección. Eligió ese tipo de bachiller siguiendo el consejo de sus padres y unos familiares, quienes le recomendaron que lo suyo eran las letras. Las matemáticas y las ciencias naturales nunca habían sido su fuerte.

Tras sus estudios de bachiller, no tenía nada claro qué carrera estudiar. Las estadísticas aconsejaban titulaciones como Administración de Empresas. No fue fácil la decisión. Mientras realizaba el último curso de acceso a la universidad cambió de parecer en múltiples ocasiones. Al fin, comenzó a verse a sí misma en una empresa. Como una empresaria de “éxito”. No sabía en qué empresa, ni en qué trabajo concreto, pero sí como empresaria, como directiva, como ejecutiva trajeada con un gran equipo a su cargo. Leía revistas de gente que triunfaba en los negocios y se ilusionaba. En el primer año de estudios, los resultados académicos no fueron del todo aceptables: tuvo que

volver a examinarse en septiembre de cuatro asignaturas. En segundo volvió a tener serias dificultades. Estas dificultades le llevaron a replantearse su futuro. Entró en crisis.

Con la ayuda de sus padres y especialmente de su amiga más cercana, se fue recuperando. Esta vez comenzó a plantearse un objetivo claro: tenía que acabar el curso con al menos tres sobresalientes. Lo consiguió. Al siguiente año se planteó aprobar todo y llegar a cinco sobresalientes. Así, año tras año, se fue poniendo metas. Cumplió su sueño. Durante cinco años estuvo sumergida en la rutina académica en la que fiestas, clases, exámenes y largos periodos vacacionales se sucedían de forma periódica. Acabó la carrera con algunas matrículas de honor.

Al finalizar los estudios, inició con gran ilusión y entusiasmo un nuevo tipo de trabajo temporal: buscar empleo. Se interesó por todo lo que tuviera relación con la administración de empresas. Para ella, lo importante era comenzar a trabajar, sin importarle en qué y dónde. Tras dos meses de búsqueda incesante, se desanimó al ver que nadie la llamaba para hacer ni siquiera entrevistas. Debido a algunos cambios en su situación familiar y personal se buscó algunas clases particulares para estudiantes de la universidad y de formación profesional. Mientras impartía estas clases y ganaba algún dinero, no dejaba de apuntarse a todas las ofertas de trabajo que tenían algo que ver con la administración de empresas y especialmente con la contabilidad. A los cinco meses consiguió unas prácticas en una imprenta de un familiar lejano. Estas prácticas fueron por un periodo de seis meses, tras los cuales, retomó el trabajo temporal de búsqueda de empleo.

Seguía dando clases particulares, cuyos ingresos le ayudaban a salir hacia delante mes a mes, pero de nuevo se planteó serias dudas sobre las salidas profesionales de su titulación. “Lo que me sucede, ¿es un problema del mercado laboral? ¿Es un problema mío?”, se decía. Algunas de sus compañeras y algunos de sus compañeros tenían una situación similar. Entre ellas y ellos se contaban las penas y se reafirmaban en la idea de que falsas fueron sus expectativas: en sus cinco años de estudios la demanda de sus conocimientos en el mercado había disminuido enormemente.

Una sustitución de baja por maternidad en una empresa le ayudó a volver a cambiar de situación laboral. Aunque esta sustitución fue por un periodo de cuatro meses luego le renovaron en dos ocasiones por seis meses más, tras los cuales en la empresa le dijeron que les gustaba mucho como trabajaba, pero que la empresa atravesaba graves dificultades en el mercado exterior y que, de momento, no podían seguir contratándola. Así, dos años después, vemos que *Catalina* publica el anuncio de clases particulares que hemos referido anteriormente.

Mi misión

El proceso de dirección estratégica comienza con una fase que se denomina misión. La misión es *la razón de ser* de la empresa, a qué se dedica. No existe una empresa, ni una organización, sin misión. Respondería a la pregunta: ¿Qué hace la empresa? La universidad imparte conocimientos especializados y trata de formar a los alumnos en algunas habilidades que les permitan acometer tareas profesionales especializadas o de investigación. La misión se incluye dentro del proceso estratégico de las empresas porque ayuda a no perder nunca el horizonte de su razón de ser, su propia identidad. La misión es especialmente importante en organizaciones en las que sus tareas se apoyan en gran medida en el trabajo del voluntariado (por ejemplo, las organizaciones no gubernamentales), pues los voluntarios se identifican con la misión para prestar su servicio.

La razón de ser de *comebien.hoy* es bien sencilla: ofrecer comida de calidad a las personas que entren en su recinto. La razón de ser de *Catalina* entronca en cuestiones existenciales y filosóficas que no competen a este capítulo. Con el fin de simplificar el proceso, *Catalina* se podría preguntar sobre qué profesión o profesiones le gustan. De pequeña, su misión era ser artista. Luego, más tarde, la perdió al no saber qué estudiar. Tras elegir unos estudios, por las salidas profesionales, su misión sería ser empresaria. ¿Cuál será su misión ahora?

Algunas preguntas que deberíamos hacernos con relación a la misión son:

¿Qué profesión me gusta?

¿A qué me gustaría dedicarme?

¿Qué actividad me atrae?

El análisis externo del entorno

Tras una reflexión sobre la razón de ser, en el proceso estratégico se recomienda hacer un diagnóstico sobre las oportunidades y amenazas que presenta el entorno en el que se desenvuelve la organización. Se entiende como entorno todo aquello que rodea a la organización y que puede influir en su comportamiento. Desde una perspectiva más proactiva es aquello sobre lo que influye la organización a través de sus acciones. En los manuales de dirección estratégica los autores sugieren diferentes técnicas para analizar los factores que realmente pueden ser relevantes para la organización. Lo más importante de este análisis es conocer a todos los agentes del entorno, conocer la situación del mercado en general, y de ese mercado en particular, con el fin de identificar posibles oportunidades y amenazas. Se analizan diversos factores: políticos, legales, medioambientales, sociales, culturales, tecnológicos, econó-

micos, etc. Los autores de dirección estratégica, también recomiendan el análisis del nivel de competencia, las características del sector (tamaño, crecimiento, tendencias, dinamismo), el sistema de generación de valor por el que un producto pasa hasta que llega al cliente final, la amenaza de productos sustitutos, y un largo etcétera. Toda esta información tiene un objetivo muy concreto: identificar los factores relevantes del entorno que ofrecen nuevas oportunidades o amenazas a su negocio actual.

Todo acontecimiento tiene una doble lectura. La ley Antitabaco que entró en vigor a partir del 1 de enero de 2006 en España, fue una amenaza para muchas empresas y organizaciones (por ejemplo, empresas tabaqueras, agricultores de tabaco, estancos), pero, a su vez, una gran oportunidad para otras muchas (por ejemplo, las empresas farmacéuticas que ofrecen medidas para dejar de fumar). *El empresario, o el profesional, de “éxito” es el que siempre trata de ver oportunidades donde otros ven amenazas.*

La ausencia de información del entorno puede ser la causa principal de medidas poco acertadas. El conocimiento del mercado es vital para poder tomar decisiones acertadas. Los dueños de *Comebien.hoy* podrían estar pensando en ofrecer pizzas como plato fundamental en su menú. Sin embargo, podrían desconocer que en el entorno en que se ubica dicho restaurante hay ocho restaurantes que ofrecen pizza, con gran variedad de precios, algunos de ellos regentados por expertos italianos en pizza y, lo más importante, la demanda de ese producto en esa ciudad está en decadencia. Por el contrario, nuestro restaurante ha tomado el pulso al mercado y observa que una tendencia que se consolida está relacionada con la salud, la comida sana. Esta es la oportunidad que está aprovechando y lo que le está haciendo crecer. Buscar un negocio nos hace darnos de frente con una palabra en mayúsculas: LA DEMANDA. ¿Qué quiere la sociedad? ¿Qué quiere el cliente?

Catalina estuvo en la línea de una profesión cuyo “éxito” produce muchas satisfacciones: ser artista. Tal vez, sus padres vieron la oportunidad, a ella le gustaba y por estos motivos la orientaron. Pero, ¿tuvo la oportunidad? Más adelante, cuando tuvo que elegir sus estudios universitarios se asesoró sobre las salidas profesionales. Eligió la titulación que tenía más atractivo desde el punto de vista del mercado, y gracias a esa información, aprovechó una oportunidad. Pero, ¿cuáles serían las amenazas?

Algunas preguntas que nos pueden ayudar a realizar el análisis externo podrían ser:

- ¿Hacia dónde vamos?
- ¿Qué tendencias tiene la demanda?
- ¿Qué profesionales pide el mercado?
- ¿Qué profesiones están más amenazadas?

¿Cuál es el crecimiento, en términos de oferta, de determinados tipos de profesionales?

¿Qué tipo de perfil profesional desean las empresas?

¿Qué nuevas oportunidades puedo generar en el entorno en el que me muevo?

El análisis interno

La planificación estratégica sugiere que junto al análisis externo se realice un análisis interno. Se trata de conocer mejor qué tiene la empresa u organización. ¿Cuáles son sus recursos? ¿Cuál es su potencial? ¿Con qué capacidades cuenta? Estas preguntas y muchas otras, realizadas con la intención de analizar el interior de la organización debe conducir a discernir cuáles son los puntos fuertes y los débiles. Telefónica Móviles España es consciente de que tienen la mayor cobertura en España. Florentino Pérez, presidente del Real Madrid, a finales de 2005 reconoció que necesitaban encontrar un entrenador adecuado para un equipo de fútbol como el Real Madrid. Reconocer los puntos débiles siempre es el punto de partida para tratar de mejorar. Conocer lo que supone una fortaleza ayuda a tener claro qué es lo que hay que potenciar, el punto sobre el que pivotará el “éxito”. *La gente que destaca en su trabajo profesional se apoya especialmente en aquello en lo que es bueno, y si es posible, mejor que los demás.*

En el marco interno, lagunas importantes en nuestro conocimiento personal nos pueden llevar a insistir y tratar de destacar en aquello que no va con nuestra naturaleza. La educación en positivo siempre nos debe conducir a no quedarnos paralizados ante nuestras carencias. El pensamiento positivo y el optimismo nos pueden ayudar a superar los obstáculos y aprender incluso imposibles. De todos modos, *seamos realistas*. Hace unos días, observé que un niño de dos años se enfadaba porque pretendía meter un tiburón de plástico de unos quince centímetros dentro de una casita de apenas cinco centímetros. La escena enternece a los padres, los mayores sonrían... Con su propia experiencia y la explicación de sus padres, el niño comprendió que su pretensión era un imposible. La naturaleza (la física, la química, la biología) tiene sus propias limitaciones... también nuestra imaginación. Es más fácil tratar de potenciar aquello que se da bien, que corregir lo que no se da tan bien. Por supuesto que lo primero no quita lo segundo. En cualquier caso, conocerse es el primer paso. No en balde, en muchas entrevistas profesionales, los entrevistadores preguntan a los posibles candidatos cuáles son virtudes y defectos. Pregunta a la que algunos, tal vez, contestarían que virtudes, todas, y defectos, ninguno.

Desde el campo de la psicología se ofrecen una gran cantidad de recursos, técnicas y herramientas que nos ayudan a conocernos mejor en lo personal y profesional. En muchas empresas nos someten a tests y entrevistas con el fin de identificar nuestros puntos fuertes, nuestros puntos débiles, averiguar nues-

tros conocimientos y habilidades, el potencial de crecimiento, etc. En definitiva, nuestra aptitud para un puesto y actitud ante el trabajo. Quizá lo más peculiar de este capítulo es que deja en nuestras manos la responsabilidad de nuestro propio conocimiento. Es importante que nos conozcamos.

“El propósito de todo conocimiento es éste y sólo éste: llega a saber lo que eres. Puedes conocer de todo, pero si no te conoces a ti mismo, eres un ignorante” (Sócrates).

El mundo de la universidad gira en torno al conocimiento. Las profesoras y profesores medimos y se nos mide el conocimiento. Las alumnas y los alumnos son evaluados por su conocimiento. En su vertiente más aplicada también valoramos ciertas habilidades (capacidad de resolver problemas, planificar una acción, diseñar) e incluso actitudes (asistencia, participación en clase). Sin embargo, en qué medida las alumnas y alumnos llegan a conocerse más. ¿Es esto competencia de la universidad? ¿Qué diría Sócrates al respecto? Podemos preguntarle.

En *comebien.hoy* muchos clientes han descubierto un lugar donde se come bien y sano. La cocina la lleva un matrimonio de cocineros que vieron cumplido su sueño cuando inauguraron el restaurante. Para esta familia, lo más importante de un restaurante son los ingredientes y la cocina. Como la cocina suele ser la parte “oculta” de los restaurantes, sus dueños decidieron poner un cristal por el que todos los comensales vieran los ingredientes, a ellos cocinando, y todo el proceso. Como la clave de la comida sana radica en evitar, o minimizar, ciertos ingredientes (azúcar, sal, grasas animales, etc.), la mejor manera de demostrarlo es que la gente pueda ver que apenas los usan. Con su afán de transparencia han instalado dos videocámaras y a través de la web de *comebien.hoy*, los clientes saben lo que hacen y cómo lo hacen. Los puntos fuertes de este restaurante están en la cocina, en los ingredientes sanos, en la transparencia. Su principal punto débil es el servicio: no consiguen tener camareras y camareros que trabajen con eficacia, que sonrían a los clientes, que sean atentos. Los dueños, tan inmersos en su trabajo, a menudo, no son conscientes de lo que sucede al otro lado del cristal.

A *Catalina* le hubiera gustado ser una cantante o pianista reconocida, pero tras muchos años de estudios en el conservatorio, y miles de horas delante de un piano, sus dedos no consiguen acariciar la nota oportuna y en el momento adecuado. Es una persona desordenada, algo caótica. El caos le despierta sentimientos tanto de odio como de pasión. No le gusta trabajar bajo presión. Los jefes le parecen autoritarios y piensa que siempre te intentan exprimir hasta quitarte tu propia esencia. Tiene buenas cualidades para el estudio, pero poca paciencia. La contabilidad y las finanzas es lo que mejor se le dio. *Catalina* tiene una gran sensibilidad. Es muy amable con la gente, divertida

y con mucha energía. Le encanta estar con la gente. Sus amigas y amigos la consideran una persona de gran corazón y con una imaginación extraordinaria. Dibuja muy bien. Se divierte cuando diseña y hace cosas diferentes a lo que ve o hacen otras personas. ¿Es consciente ella de todo esto? ¿Lo sabe? Es posible. La gente que nos rodea, empezando por nuestros padres, desempeñan tareas importantes que nos ayudan a conocernos mejor. ¿Lo tiene asumido? ¿Se conoce? ¿Tiene algo que cambiar?

Siguiendo el esquema planteado con anterioridad, algunas preguntas que nos pueden ayudar:

¿Qué puedo decir de mí?

¿Cómo soy?

¿Cuáles son mis puntos fuertes?

¿Cuáles son mis puntos débiles?

¿Cómo puedo fomentar lo bueno que hay en mí?

¿Cómo puedo minimizar mis defectos?

¿Cuáles han sido mis últimos aciertos y mis últimos errores?

¿Qué puedo aprender de los errores que he cometido?

El análisis DAFO como síntesis

Lo más novedoso de la dirección estratégica aplicada a nuestra carrera profesional estriba en la necesidad de investigación del entorno. Dicho entorno se integra en nuestra matriz de diagnóstico, la cual, nos puede servir de ayuda para plantearnos alternativas y elegir opciones que aprovechen las oportunidades del mercado y se asienten en nuestras fortalezas. Con el análisis externo y el interno, a modo de síntesis, se elabora lo que se denomina análisis DAFO (acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Con este diagnóstico se consigue una materia prima valiosa para la toma de decisiones: información y conocimiento. En esta fase, más que formular preguntas, podríamos dibujar la matriz de diagnóstico.

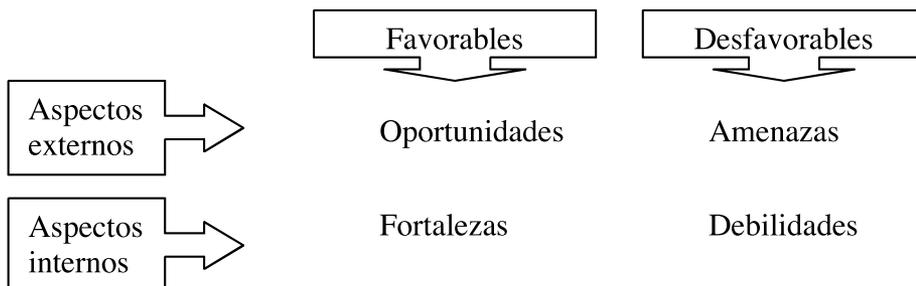


Figura 4.2.- Matriz de diagnóstico (DAFO).

Mi visión y mis objetivos

El análisis DAFO anterior ayuda a la empresa a plantearse lo que se denomina su *visión*. *Visión es lo que quiere ser* la organización. A dónde le gustaría llegar. Cómo le gustaría ser en un horizonte futuro. Como la *visión* es una meta un tanto vaga sobre lo que se desea para el futuro, es preciso complementarlo con objetivos concretos. Estos objetivos, dentro de la planificación estratégica, se plantean tanto a largo como a medio plazo. Los objetivos más concretos y más a corto plazo (periodo inferior al año) se dejan para una fase más operativa. El *Banco Verde* quiere crecer. El *Banco Verde* se plantea para los próximos cinco años abrir 500 nuevas oficinas bancarias en la geografía nacional.

Cuando somos niños jugamos haciendo el papel de diversos profesionales: podemos ser pilotos, médicos, astronautas, futbolistas, carpinteros, tenistas, albañiles, policías, actores, artistas, etc. Desde pequeños podemos soñar en lo que deseamos ser de mayores y jugamos a esa profesión. Muchos atraviesan por diversas fases y cambian de deseos continuamente. Algunos padres desempeñan un papel fundamental en la orientación de lo que pueden llegar a ser sus hijos. Nuestra vida profesional, a menudo, tiene mucho que ver con la orientación de los padres. En algunos casos, la coincidencia de la adolescencia con la etapa de elección profesional, hace que surjan tensiones, tiras y aflojas entre opiniones, visiones y deseos. Algunos siguen con lo que hacen los padres, otros optan por profesiones muy dispares.

Misión y visión van muy unidas y podríamos decir que son indisolubles. De hecho, las podemos confundir fácilmente. La diferencia fundamental está en que, mientras con la misión nos planteamos nuestra razón de ser o lo que nos gustaría ser, con la visión comenzamos a visionarnos en esa profesión, con un determinado “éxito”. La visión responde más a los sueños, a una visión futura en la que nos vemos alcanzando una determinada posición. En realidad misión y visión se podrían hacer, y de hecho muchos lo hacemos, con carácter previo al diagnóstico. La ventaja de hacer esa proyección después es que puede ser más realista, al ponderar las oportunidades y amenazas del entorno y nuestras fortalezas y debilidades. Si con la misión soñamos con ser algo, con la visión tenemos un cierto conocimiento de las posibilidades que tenemos en conseguirlo. La visión es la antesala de la acción. Muchos sueños los desechamos porque tras un análisis de nuestra realidad, y la que nos rodea, vemos que hay pocas posibilidades de “éxito”.

Los dueños de *comebien.hoy* trabajaban de cocineros en distintos restaurantes. Después de 14 años trabajando por cuenta ajena, el matrimonio pensó que debido a que su profesión apenas les permitía verse, la mejor opción sería trabajar por cuenta propia y tener su propio restaurante. La visión sobre su propia empresa era conseguir ser un restaurante de referencia. Caracterizado

por el buen comer y la preocupación por alimentos saludables. Se imaginaban primero con su primer restaurante, luego un segundo, luego un tercero.

De pequeña, *Catalina* se vio como artista que triunfaba. Su ídolo era Jennifer López. Al ver a la reconocida artista se proyectaba a sí misma, siempre rodeada de fans que te adoran, y disparos de flash que inmortalizarían muchos momentos. A los 18 años, cuando decidió estudiar Administración de Empresas comenzó a leer revistas de empresas y se fijaba en las mujeres que triunfaban en los negocios. Se veía a sí misma en esa posición de mujer de negocios triunfadora. Esta vez conduciendo un deportivo descapotable rojo, una casa de 1.000 metros cuadrados (con un jardín de 10.000) y una gran cantidad de gente dependiendo de sus decisiones.

La misión y visión nos las planteamos desde pequeños (“me gustaría ser...” “quiero ser...” “voy a ser...”), sin embargo, este ejercicio lo hacemos muchas veces en la vida. Incluso personas de avanzada edad reconfiguran su misión y visión.

Como vemos a continuación, las preguntas que nos podemos hacer relativas a la visión, no distan mucho de las de misión. Pero si las respondemos después de tener un cierto conocimiento e información del mercado nos ayudarán a visualizar con mayor detalle ese sueño y las posibilidades reales que tenemos.

- ¿Qué me gustaría ser?*
- ¿Qué me ilusiona?*
- ¿Con qué profesión sueño?*
- ¿Sirvo para esa actividad?*
- ¿Qué es necesario?*
- ¿Cuál es el perfil requerido?*

La visión es imprecisa, pasar a objetivos implica un mayor nivel de concreción y compromiso. Cuando la visión nos estimula al movimiento, a la acción, es cuando pasamos a formular objetivos algo más concretos. Con la visión nos planteamos el punto final al que queremos llegar. Con los objetivos precisamos los estadios intermedios por los que pretendemos pasar para que podamos conseguir el fin último.

Los dueños de *comebien.hoy* se plantearon montar el restaurante. Tenían que conseguir un local, habilitarlo, comprar enseres, todo el equipo de cocina, saber de trámites, etc. Cada semana se marcaban algún objetivo que les permitiera avanzar constantemente. *Catalina* no se planteó muchos objetivos relativos a su sueño artístico, pero años más tarde se fijó el de acabar la titulación, el de aprobar las distintas asignaturas, el de sacar algunas calificaciones con sobresaliente. Pasó una crisis en la que perdió durante unos meses el rumbo de

lo que quería, pero volvió a retomarlo con fuerza y con la ayuda de ponerse metas cortas que le condujeron a obtener el título en el plazo previsto. A pesar de su carácter un tanto caótico, su amiga y los pequeños objetivos le ayudaron a centrarse, sin renunciar, por supuesto, a todas las oportunidades festivas que ofrece la vida universitaria.

La generación de alternativas

La organización debe plantearse alternativas que conduzcan a la consecución de los objetivos. Esta fase de generación de alternativas es muy importante, pues aunque las organizaciones se planteen uno o pocos objetivos, en general, hay diversas formas y medios para alcanzarlos. Un planteamiento muy simplista de la realidad llevaría al empresario a plantearse una sola posibilidad de alcanzar lo que se propone. Esto sucede muy a menudo.

Conforme crecemos, las opciones se reducen. A medida que nos hacemos mayores y nos dedicamos a unos estudios o a un trabajo, limitamos nuestra capacidad de cambio. Hay personas que han dado un giro de 180 grados (por ejemplo, Pedro Almodóvar), pero no es lo más habitual. Mucha gente trabaja porque tiene que conseguir recursos para vivir, y a veces, se aceptan empleos, y condiciones, que no van en la línea de nuestros gustos y anhelos. A medida que aumenta nuestra experiencia en un trabajo, el coste de cambio se hace mayor, es decir, nuestra capacidad de cambio se reduce. Alimentar diversas opciones de forma constante puede ser una vía que nos permita cambiar de una profesión a otra cuando las circunstancias de una profesión van empeorando. La flexibilidad tiene su coste asociado: menos tiempo de dedicación a una profesión, dificultades en la profundización, diversidad de tareas, escasez de tiempo, menor tiempo de ocio.

La edad no debería ser un problema para el cambio, pero hay culturas y sociedades en las que muchos anuncios de ofertas de empleo van condicionadas a la edad. Tal vez estos empresarios no han conseguido discernir entre edad física y mental. O quizá hay otras motivaciones más relacionadas con la economía de la empresa.

En la medida en que generamos más alternativas, se hace más difícil seleccionar la más conveniente. Cuando sólo consideramos una sola opción, la toma de decisiones es bien sencilla, o la realizamos o no. Los empresarios y dirigentes de organizaciones quieren una información lo más precisa posible para tomar la mejor decisión posible. Con este fin, equipos de expertos trabajan, a menudo, no sólo planteando alternativas, sino también, valorando los *pros* y los *contras* de todas ellas. Sería ingenuo pensar que existe alguna opción donde todo sean *pros* y ningún *contra*. Con estos análisis se puede tomar la decisión que mejor satisfaga los deseos de los dirigentes.

El exceso de objetivos puede llevar a un bloqueo mental. De la misma manera, un exceso de opciones o medios para alcanzar un objetivo, puede llevar a la parálisis. Si queremos un vino sin más, y vamos a una tienda donde hay un solo vino, la decisión es sencilla: sí o no. Si vamos a una vinoteca de más de 1.000 marcas de vino y nadie nos asesora, necesitamos criterios de decisión: precio, origen, tipo de vino, variedad, etc. De lo contrario lo mejor sería la elección a ciegas. Hay personas decididas, que rápidamente eligen, otras por el contrario tienen grandes dificultades para elegir. Elegir una profesión no es una tarea fácil y en muchas ocasiones requiere del consejo de gente preparada para la orientación. Una vez decidida la profesión, hay que fijarse unas metas y considerar que hay diversos medios para conseguir el mismo fin.

Los profesionales de la enseñanza vemos a cientos (miles) de personas que buscan un lugar en la vida profesional y económica, y por ese motivo acuden a las aulas para prepararse para su inserción laboral. Cada persona es un caso singular, aunque podemos hacer algún tipo de segmentación. Muchos no generan alternativas y, por tanto, no las ponderan. Hay gente que tiene especial habilidad para identificar lo que puede ser una buena oportunidad y le puede llevar al “éxito”. Otros rechazan ofertas pensando que no les van a conducir a lo que buscan. Algunos tienen buenos inicios, pero luego no se consolidan. Otros se inician por donde pueden, pero, con el tiempo, reconducen la situación hasta lo que pretenden. Unos tienen buenas relaciones que saben aprovechar. Otros las buscan. La historia profesional de cada persona es muy personal y difícil de generalizar. Detrás de cada uno de nosotros hay una serie de evaluaciones y decisiones que se realizan de forma constante. Siempre, y ante cualquier situación, se nos presenta la dificultad de decidir. Lo más básico es el sí o el no. Pero entre estos extremos existe una gran cantidad de puntos intermedios que son fruto de nuestras habilidades negociadoras. Tal vez, la fase de evaluación y selección de estrategias sea la más tediosa y más delicada. Todos seguimos algún tipo de estrategia para conseguir lo que queremos, pues somos conscientes de que hay estrategias más acertadas que otras.

Llegado un momento, los dueños del restaurante se plantearon, o seguir trabajando por cuenta ajena en restaurantes de la zona, o montar su propio restaurante. *Catalina*, cuando finalizó la selectividad se enfrentó a la difícil decisión sobre qué titulación elegir. En ambos casos, el número de opciones alternativas puede llegar a ser bastante grande. Por ejemplo, los dueños de *comebien.hoy* podrían haberse planteado la alternativa de trabajar los dos en un mismo restaurante y por cuenta ajena. Si no hubiera sido por la inercia de los estudios, *Catalina* tal vez se hubiera planteado otras alternativas: hacer unos cursos de contabilidad, unos cursos de diseño, aprender un idioma extranjero y comenzar a trabajar. También podría haber elegido otras titulaciones universitarias. Los cursos de diseño los realizó a través de una academia. Con cualquiera de estas alternativas podría haber llegado a ser una empresaria de “éxito”.

El mejor método para ver opciones es hacerse preguntas, observar y reconducir continuamente su carrera profesional. Cuantas más preguntas mejor. A veces tenemos que cuestionar lo que otros dan por sentado. En la base del “éxito” de muchas empresas, siempre hay algo que se hace diferente a los demás.

Algunas preguntas importantes para la generación de alternativas:

- ¿Cuántas formas distintas podrían darse para conseguir un mismo objetivo?*
- ¿Qué caminos distintos han tomado las personas que han logrado el “éxito” en esta profesión determinada?*
- ¿Se pueden hacer las cosas de otra forma? ¿Por qué no?*

La evaluación y la selección de la estrategia

La evaluación y la selección de alternativas van de la mano. Las hacemos de forma casi simultánea. Una metodología de evaluación y selección debería estar basada en factores ponderados. Los criterios que propone la dirección estratégica para la evaluación y selección estratégica son conveniencia, factibilidad y aceptabilidad.

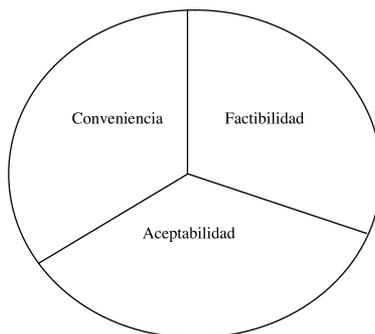


Figura 4.3.- *Criterios de evaluación y selección de alternativas.*

Con el criterio de conveniencia se reflexiona sobre cada opción y su capacidad para lograr los objetivos planteados. ¿En qué medida una alternativa consigue el logro de los objetivos? Este concepto está relacionado con la noción de eficacia: grado de consecución de lo deseado. Una persona es más eficaz en la medida en que lo obtenido se acerca a lo deseado. La conveniencia estriba, precisamente, en la capacidad que tiene cada alternativa para alcanzar lo que se desea.

- ¿Hasta dónde puedo llegar con este empleo?*
- ¿Hasta dónde puedo llegar con esta titulación?*
- ¿Hasta dónde puedo llegar con estos compañeros y jefes?*

Con el criterio de factibilidad reflexionamos sobre la capacidad de los recursos y habilidades que tenemos, y en qué medida nos pueden conducir al logro de lo deseado. Este criterio se relaciona con la noción de eficiencia. Somos más eficientes en la medida en que utilizamos el mínimo de recursos para obtener un objetivo. Para la factibilidad, además de conocimientos y habilidades, deberíamos ponderar dos dimensiones básicas: coste y tiempo.

- ¿Tengo dinero suficiente para ese proyecto?*
- ¿Puedo acceder a ese dinero?*
- ¿Tengo tiempo para realizar esos estudios?*
- ¿Puedo cambiar de ciudad o país si fuera necesario?*
- ¿Tengo los conocimientos y habilidades necesarias?*
- ¿Las puedo adquirir?*
- ¿Cuánto tiempo requieren esos conocimientos?*

El tercer elemento, y no menos importante, es el de la aceptabilidad. En dirección estratégica de empresas se considera que este criterio indica el potencial de rechazo que se podría generar entre el personal, ante la implantación de la estrategia. Se sugiere, así, sondear el clima social interno de la empresa. Aplicado al nivel personal, la clave estaría en valorar nuestro nivel de motivación y compromiso con cada alternativa.

- ¿Qué alternativa me gusta más?*
- ¿Con cuál me sentiría más a gusto, incluso si las cosas no fueran bien?*
- ¿Con qué alternativa lo voy a pasar mejor?*

Conveniencia, factibilidad y aceptabilidad forman un entramado de medidas que nos pueden ayudar a discernir y decidir cuál de las diversas opciones que barajamos tiene un mayor potencial y dispone de mayores posibilidades para el logro del “éxito” profesional deseado.

2.4. Incesante trabajo

Una vez tomada la decisión, la implantación estratégica suele ser la tarea más difícil de llevar a cabo. En general la implantación requiere el apoyo de toda la organización, la planificación de medios, la asignación de recursos, el diseño de la organización, y otras muchas tareas que definirán lo que será el día a día. En el entorno profesional, una vez tenemos más o menos clara nuestra visión y objetivos, y decidimos seguir una estrategia, hace falta lo más importante: el trabajo diario. El día a día.

“El genio es un uno por ciento de inspiración y un noventa y nueve por ciento de sudor” (Thomas A. Edison).

Los apartados anteriores representan ese uno por ciento. Este apartado, representa el noventa y nueve por ciento restantes. Sin embargo, ese uno por ciento es imprescindible.

Nuestra eficacia diaria, nuestras conversaciones, nuestra relación con los compañeros, nuestro humor, nuestra capacidad organizativa, todo es importante. Continuamente, en todas nuestras acciones, somos evaluados por personas que, directa o indirectamente, nos juzgan y registran información relevante, que tendrán en cuenta cuando tengan que tomar una decisión sobre nuestra carrera profesional. Eso mismo hacemos (pero desde la otra posición) cuando desempeñamos tareas de dirección. Cualquier detalle puede ser importante: puntualidad, actitud, disponibilidad, eficacia, eficiencia. Todo es importante, todo cuenta, hasta el más mínimo detalle.

El conocimiento necesario para desarrollar una actividad, es importante. El hacer las cosas bien, procurando evitar o prevenir los errores, es importante. Tener una gran capacidad de trabajo, es importante. Además, hay muchos elementos que desempeñan, o pueden desempeñar, un papel fundamental para conseguir el “éxito” en nuestra propia actividad: empatía, creatividad, afabilidad, asertividad, ser decididos, la capacidad de aprendizaje, la flexibilidad, saber planificar y organizarse y un largo etcétera de cualidades que aumentan la calidad de nuestro trabajo y facilitan las relaciones con nuestros compañeros. No hay que olvidar que, salvo contadas excepciones, siempre trabajamos rodeados de personas (en equipo) y de esas relaciones dependen muchas cosas en nuestra vida (y en la de ellas y ellos).

De todos los aspectos anteriores, la dirección estratégica recomienda el uso de la planificación y organización de recursos como medios que facilitan la implantación. El primer paso para planificar es tener objetivos. Esos objetivos los podemos considerar en diferentes momentos de nuestro horizonte temporal: para hoy, para esta semana, para dentro de un año, etc. Conseguir los objetivos más alejados en el horizonte temporal supone ir consiguiendo los objetivos más inmediatos. Los planes nos sirven de puente. Ese puente que nos lleva de esa situación actual a una futura. De todos modos, no a todo el mundo le gusta planificar, ni a todos se les da bien. Algo parecido sucede con la organización. Organizar significa asignar los recursos necesarios. Es un paso posterior al de planificación, y guarda una estrecha relación. Los recursos pueden ser de muy diversa naturaleza: tiempo, dinero, trabajo, conocimientos, etc. Puede suceder que no consigamos algunos objetivos planificados por no asignarles los suficientes recursos (por ejemplo, poco tiempo). Planificar y organizar son tareas que no se le dan bien a todo el mundo pues requieren un especial manejo del tiempo y conocimientos del

potencial que encierran los recursos. Conscientes de esta dificultad, en el mercado podemos encontrar cientos de publicaciones que pretender ayudarnos a realizar estas tareas. Es algo que podemos aprender.

El proceso de implantación tiene que conducir a conseguir los objetivos deseados. Si periódicamente evaluamos los objetivos alcanzados y no se cumplen en la empresa, la dirección estratégica sugiere revisar una, o todas, las fases del proceso. Es posible que no se consigan los objetivos deseados, por muy diversas razones. Porque no lo estamos implantando adecuadamente, o bien, porque no seleccionamos la opción adecuada, o porque la evaluación de las alternativas no fue minuciosa, o no se plantearon todas las alternativas. Las causas también podrían deberse al planteamiento de una visión irreal de la realidad, o unos objetivos muy poco realistas. Todo esto podría ser debido a la realización de un pobre diagnóstico interno o externo, o debido a que algo ha cambiado inesperadamente tanto en lo interno como externo. Si todo ha sido correcto pero no conseguimos los objetivos, la misma organización se podría plantear su propia razón de ser o su misión.

Por el contrario, cuando los objetivos son alcanzados, en la empresa se vuelven a plantear nuevos retos. Estos nuevos retos deberían estar fundamentados en el conocimiento de la realidad presente y futura de empresa. Por ese motivo, la flecha que indica la secuencia lógica volvería a enlazar con el análisis externo (véase Figura 4.1).

La idea de los dueños de *comebien.hoy* de montar un restaurante propio, podría haber quedado como un sueño, o un deseo, sin pasar a formular el primer objetivo: vamos a montar un restaurante. El marido lo veía como una opción en la que algún día acabarían, pero siempre encontraba alguna excusa para aplazar el inicio. La mujer era más decidida, y un lunes, que no trabajaba, visitó la Cámara de Comercio para ver qué tenía que hacer para montar su propio negocio. Desde aquel día, y durante varios meses, tuvieron que enfrentarse a múltiples trámites y acciones para que un día pudiesen ver un sueño hecho realidad: la inauguración de su propio restaurante. En cada paso que daban, surgía un problema, o varios. En muchos momentos estuvieron a punto de desistir. Ante cada dificultad tenían que diseñar una nueva estrategia para solucionarlo. Fueron persistentes en su propósito. Inauguraron el restaurante un mes más tarde de lo previsto, pero lo inauguraron. Tardaron más de lo previsto en ponerse un sueldo, pero ahora viven con holgura económica.

“No creo que haya otra cualidad tan especial para lograr cualquier tipo de éxito como la cualidad de la perseverancia. Puede vencer casi cualquier cosa, aún a la naturaleza” (John D. Rockefeller).

El 28 de diciembre de 2005 *Catalina* llama y mantiene una entrevista de trabajo con los dueños de *comebien.hoy*. A estos les parece un perfil bastante adecuado para el puesto que ofertan. Consideran que *Catalina* es una persona muy capacitada y amable. *Catalina* desea dejar de dar de clases y comenzar a trabajar teniendo una cierta estabilidad. Considera este trabajo como una interesante oportunidad. El salario no le disgusta y le agrada la idea de trabajar en una empresa que está teniendo mucho “éxito” y que tiene un gran potencial de crecimiento. Los dueños le explican sus planes de futuro para el restaurante y quieren a una persona para realizar tareas de gestión y de expansión de la empresa. *Catalina* ve superadas sus expectativas y vuelve emocionada a Elche para hablar con sus padres sobre esta oferta. Hasta el 9 de enero de 2006 no tiene que dar una respuesta.

El 5 de enero, por la tarde, recibe una carta de una importante empresa de calzado de la comarca en la que le comunican que ha sido seleccionada para un puesto de trabajo como diseñadora. Hacía dos meses que se presentó a una entrevista seguida de unas pruebas de diseño en las que tenían que demostrar su habilidad y creatividad. Ni siquiera sabía de qué empresa se trataba. ¿Cuál será la elección de *Catalina*? El restaurante o la empresa de calzado. ¿Qué ha hecho *Catalina* para llegar a esta situación? ¿Qué papel han jugado sus conocimientos? ¿Y sus habilidades? ¿Qué papel jugarán las expectativas futuras? Si *Catalina* te pidiera consejo, ¿qué le dirías?

Para este apartado las preguntas están en los otros capítulos de este libro. En la implantación, lo más importante es la acción, el movimiento, la perseverancia. Por mi parte, sólo una pregunta para formular cuando proceda:

¿Qué puedo aprender de este error que acabo de cometer, o que cometí en su día, y ahora soy consciente de las consecuencias?

3. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

La dirección estratégica personal sugiere una metodología tomada de la dirección de empresas y que pretende ayudarnos a conseguir nuestras metas. Las empresas miden su “éxito” por sus resultados financieros logrados. El “éxito” profesional personal, no tiene por qué identificarse con ganar más dinero, tener un mayor patrimonio, en definitiva, acumular más riqueza. Es posible que para algunos el “éxito” sólo sea sinónimo de riqueza. En este capítulo, el “éxito” tiene una mayor amplitud, pues lo hemos definido como “hacer lo que nos guste”.

Las personas usamos estrategias para conseguir lo que queremos. Hay estrategias más o menos acertadas. Hay estrategias mejores o peores. El pro-

ceso estratégico no nos garantiza elegir la mejor estrategia, pero nos puede ayudar a tener un mayor conocimiento propio y del mercado y, por tanto, reducir el riesgo que toda estrategia tiene asociado. La información y los conocimientos son elementos básicos de las decisiones que tomamos. A veces no sabemos muchas cosas, o no adquirimos nuevos conocimientos, porque no nos hemos planteado su necesidad. Con las preguntas de este capítulo se pretende colaborar, en la medida de lo posible, a que la reflexión personal nos lleve a buscar aquello que necesitamos conocer.

¿Qué necesito saber del mercado?

¿Qué necesito saber de mí?

En este capítulo hemos considerado que nuestra vida profesional no es más que un plato, en el que le vamos añadiendo diferentes ingredientes: unos deseados, otros buscados, otros encontrados. Lo importante no es su sabor, sino que nos guste.

A modo de conclusión del capítulo sólo se me ocurre incluir una frase:

“Un buen maestro sólo puede enseñarte los caminos al éxito. Eres tú quien debe explorarlos” (Omar Henríquez).

Ese maestro puede ser tu propia familia; puede ser una amiga o un amigo; puede ser una persona, o varias; puede ser cualquier persona con la que te cruces en tu vida; puede ser este libro... u otro libro.

4. EJERCICIO

En la Figura 4.4 tienes una muestra del proceso estratégico adaptado a la actividad profesional. Un proceso que te puede ayudar a confeccionar el plato que te guste. Esas preguntas, junto con las formuladas en el presente capítulo, sólo desean ayudarte a analizar y reflexionar sobre tu camino profesional. Ahora te invito a coger una hoja en blanco (o abrir un archivo nuevo en el procesador de textos) y *escribir* lo que en tu futuro puedes llegar a *vivir*.

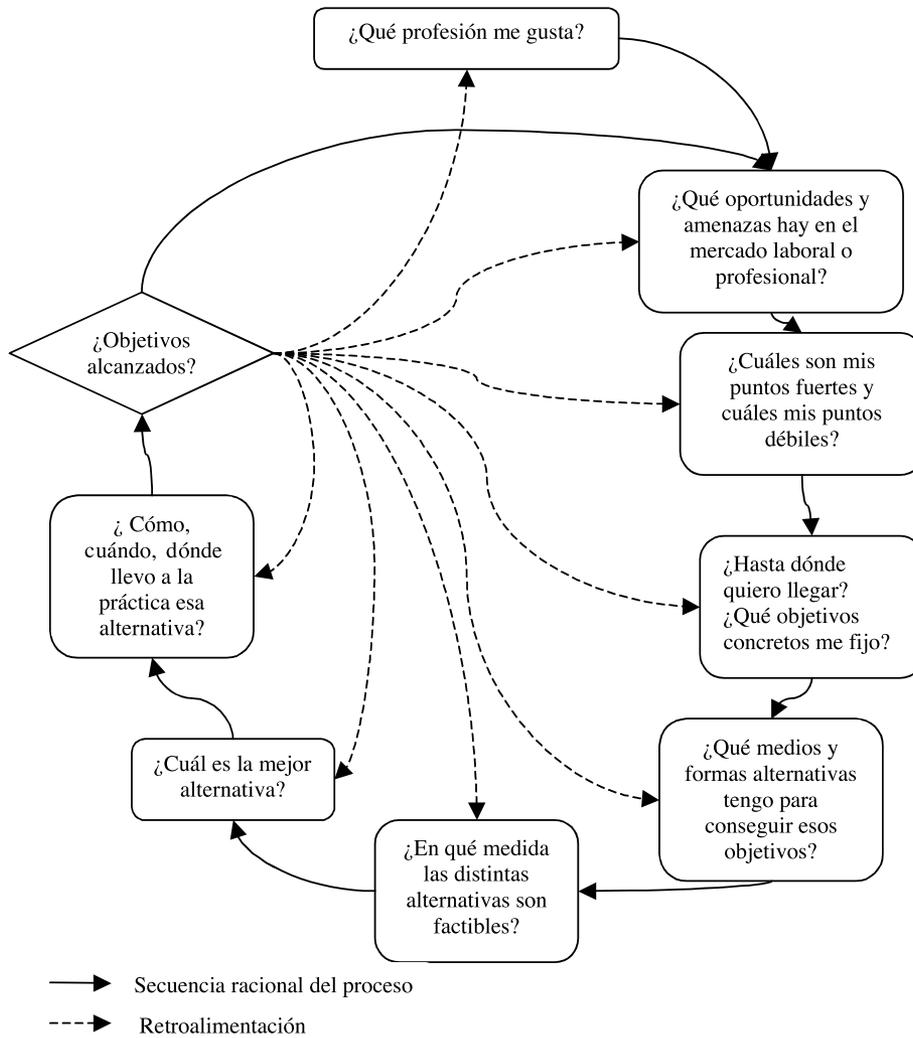
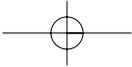


Figura 4.4.- El proceso estratégico profesional.

5. BIBLIOGRAFÍA

- BUENO CAMPOS, E. *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Madrid, Pirámide, 1996.
- GÓMEZ-GRAS, JM. *Estrategias para la competitividad de las PYME*. Madrid, McGraw Hill, 1997.
- JOHNSON, G y SCHOLLES, K. *Dirección estratégica*. Madrid, Prentice-Hall, 5ª edición, 2001.
- MAGRETTA, J. *Qué es el management*. Barcelona, Empresa Activa, 2003.
- MENGUZZATO, M y RENAU, JJ. *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. Barcelona, Ariel Economía, 1995.



MINTZBERG, H, QUINN, JB y GHOSHAL, S. *El proceso estratégico. Edición europea revisada*. Madrid, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1999.

NAVAS, JE y GUERRAS, LA. *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid, Civitas, 3ª edición, 2002.

THOMPSON, AA (JR) y STRICKLAND, AJ. *Administración estratégica. Conceptos y casos*. México, McGraw-Hill, 11ª edición. 2001.

VOLVERDA, HW y ELFRING, T. *Rethinking Strategy*. London, Sage Publications, 2001.

