

**Manuel María Camacho**Socio de Dalbau Selección y Consultoría. [opinione@recoletos.es](mailto:opinione@recoletos.es)

# La experiencia, ¿un lastre?

Los profesionales que no están dispuestos a adaptar sus paradigmas a las circunstancias están convirtiendo su experiencia en algo negativo, un lastre.

**Imagínese, estimado lector,** que es usted el consejero delegado de Balenciaga, empresa de alta costura, que está atravesando una grave crisis que afecta a su viabilidad. Ha decidido cambiar al director general y la empresa de selección de personal que ha contratado le ha puesto encima de la mesa tres expedientes: el director general de Cartier, el de Dolce & Gabbana y un directivo de la división de alimentos congelados de Unilever. Usted comprende que le haya presentado las dos primeras candidaturas porque son dos profesionales de reconocido prestigio de empresas del mismo sector, pero el tercer candidato... ¿Qué puede entender sobre prendas de alta costura, de cómo hay que venderlas, de cuáles son los canales de distribución, de cómo hay que entender a los diseñadores? ¿Se habrá vuelto loco el *headhunter*? ¿Para esto le pagamos?

Raro es el día en que no aparece un artículo en la prensa económica en que no se hable del capital intelectual de las empresas, de la retención del talento y de la gestión del conocimiento. Le será bastante difícil encontrar anuncios de empleo en los que no se exija como mínimo dos o tres años

## Las decisiones están basadas en los paradigmas que hemos creado en nuestro cerebro

de experiencia. Los jóvenes licenciados se quejan de que no se les contrata porque en los procesos de selección se pide esta condición. ¿Puede ésta ser una *anticompetencia*? ¿Algo negativo?

Cuando vamos teniendo experiencias de todo tipo, las vamos archivando en una carpeta de nuestro cerebro llamada *paradigmas*. Un ejemplo: "Las empresas se sacan adelante trabajando en equipo" o "los empresarios son unos explotadores". Todo profesional tiene que tomar decisiones más o menos importantes diariamente. Estarán basadas en su visión de la realidad y ésta se basa -aunque nos cueste admitirlo- en la experiencia, en los paradigmas que hemos creado en nuestro cerebro. Si éstos no son los correctos porque no se ajusten a la verdad, seguramente tomará una decisión inadecuada.

En este sentido, queremos personas con experiencia porque ésta les ha creado los paradigmas necesarios para resolver adecuadamente las situaciones a las que se tengan que enfrentar. Pero el problema es que los clientes, la competencia, las personas cambian. Aquel profesional que no está dispuesto a transformar sus paradigmas y adaptarlos a las circunstancias, está convirtiendo su experiencia en algo negativo, algo que le impide tomar decisiones adecuadas, una *anticompetencia*, algo que, además, nos quita empleabilidad.

¿La solución? Sólo hay una: escuchar al mercado al que dirijamos nuestro producto o servicio, a nuestros colaboradores, a los estudiosos, a los profesores... Y estar dispuesto a cambiar.

¿Todo es relativo, entonces? ¿Se puede aprender de la experiencia? Debemos escuchar, pero una vez recogida la información hay que tomar una decisión. Necesitamos una guía, unas referencias, un criterio. Deben ser siempre valores, principios cuidadosamente elegidos: justicia y equidad, prudencia, innovación, servicio al cliente, trabajo en equipo, etcétera. Todo paradigma que no esté basado en valores, corre el riesgo de llevarnos a la decisión inadecuada.

La persona que ha sacado adelante Balenciaga en una recuperación modélica ha sido Robert Polet, sustituto de Tom Ford y Domenico de Sole,



diseñadores y gestores de la firma. Efectivamente, Polet pertenecía a la división de alimentos congelados de Unilever. ¿Qué hace un ejecutivo de la distribución alimentaria en el sector del lujo? ¿Se vende igual un pescado congelado que un vestido de alta costura? Sabía lo que tenía que saber, quizá traía ideas nuevas, con las consiguiente ruptura de paradigmas -en una empresa de diseño prima el artista frente al gestor- y tendría una gran dosis de sentido común.

Algunos no valoran la importancia de escuchar a los profesores, por eso no invierten tiempo en formación; otros son perezosos y no se esfuerzan en estudiar, pero los hay quizá que simplemente se identifican con la frase de Carl Roger: "Temo escuchar porque temo comprender, temo comprender porque temo cambiar".

Otras opiniones en:  
[www.expansionyempleo.com/opinion.html](http://www.expansionyempleo.com/opinion.html)

## EL OJO CRÍTICO

**Plácido Fajardo**Directivo de recursos humanos  
de Telefónica de España.  
[opinione@recoletos.es](mailto:opinione@recoletos.es)

## Echar raíces

**Había un marmolista** poeta que recibía encargos para escribir epitafios en verso sobre las lápidas. Para ello debía inspirarse en la vida de sus clientes, a los que interrogaba previamente. Un día llegó alguien que había pasado toda su vida en la misma calle en que nació. No había viajado jamás, ni siquiera al hacer la *mili*. Permanecía soltero a los cincuenta y seguía viviendo con su madre en la casa que lo alumbró. Tampoco trabajó nunca por no salir del pueblo. El marmolista poeta se quedó pensativo ante la falta de estímulos que le inspiraran, y tras preguntar el nombre de pila a tan singular personaje exclamó: ¡Ya lo tengo! Aquí yace Emeterio, del vientre de su madre al cementerio".

Perdonen la licencia de la anécdota anterior, pero no he podido evitar recordarla al leer un reciente estudio (IESE-Sagardoy-Creade) sobre un asunto que no deja a nadie indiferente, pues todos tenemos algún caso cercano al que referirnos entre familiares o amigos. El asunto estudiado es si estamos dispuestos a cambiar de residencia por motivos laborales.

Hay quienes están convencidos de que al nacer se adquiere un compromiso de permanencia vinculante y de por vida con la tierra que nos acoge. En ella vamos echando raíces cada vez más gruesas, hasta el momento en que no hay quien las arranque, por deseable que sea la causa. Por el contrario, otras personas sitúan su profesión como un objetivo importante en su vida, al que supeditan el lugar de residencia como factor secundario. ¿Conservadurismo frente a espíritu aventurero? ¿Conformismo frente a ambición? ¿Aldeanismo frente a visión cosmopolita? Probablemente ninguna de estas opciones del todo, y un poco de todas ellas.

Pues bien, los resultados del mencionado estudio referentes a España no pueden ser más de-

soladores. Mientras un veintisiete por ciento de los europeos están abiertos a moverse a otra ciudad por motivos laborales, sólo un trece por ciento de los españoles lo están, es decir menos de la mitad! El dato era de esperar conociendo los hábitos de nuestros compatriotas, pero la enorme diferencia con el resto de ciudadanos del continente es más que preocupante. Y eso que no estamos hablando de Estados Unidos, donde se cambia de ciudad y Estado como de camisa.

Es cierto que hay factores culturales que auspician el sedentarismo como si fuera un legado. También lo es que la tradición española es reticente a vivir de alquiler, y que el alto precio de la vivienda en las ciudades es disuasorio. Y además, se vive muy bien en muchos lugares de nuestro país, a pesar de sus limitaciones laborales. Pero el arraigo exagerado al lugar de origen es un freno indudable que, además de diluir oportunidades profesionales evidentes, priva en ocasiones del aprendizaje de experiencias mucho más variadas y enriquecedoras, de tener vidas más anchas. Incluso la actitud de quien se ha movido entre diferentes ciudades, culturas y países es mucho más abierta, tolerante y receptiva.

No se trata de aspirar a que seamos como los nómadas del desierto, pero no hay justificación para esa enorme diferencia con nuestros conciudadanos europeos, que pueden tener parecidos problemas a la hora de trasladarse y, sin embargo, están dispuestos a solventarlos en aras de su situación laboral. Aspirar a progresar en lo personal y en lo profesional debería ser algo tan legítimo como encomiable, aunque a veces cueste sacrificios y renuncias. Pensemos en el futuro y, en la próxima ocasión que se nos presente, vayamos poniendo los medios para que nuestro epitafio sea algo más jugoso que el de Emeterio.

# E&E

## Expansión&EMPLEO

**EDICIONES REUNITEL S. L.**Paseo de la Castellana, 66, 4.ª planta.  
28046 Madrid

C.I.F.: B- 82538059. Depósito Legal: M-6631-200

**REDACCIÓN**

Redactora Jefe: Pilar Trucios  
Jefe de Sección: Quique Rodríguez  
Mercado Laboral: Marián Lezaun  
Profesión: Montserrat Mateos  
Formación: Raquel Goig  
Opinión y Trastienda: Ana Colmenarejo  
Web: Ángela Méndez / Matías Cazorla /  
Tamara Vázquez

[expansionyempleo@recoletos.es](mailto:expansionyempleo@recoletos.es)

Tfno.: 91 337 32 20 Fax: 91 337 32 66

**PUBLICIDAD**

Directora de Publicidad:  
Arantxa Sasiambarrera  
Jefe de Publicidad: José María Montejo.  
RRHH/Empleo/Franquicias:  
María José Gordon y María José Zapatero  
Tfno.: 91 321 52 26 / 91 337 05 63 / 80 96  
Formación/Especiales:  
Mónica Fernández y Ana Casalilla  
Tfno.: 91 337 00 99 / 0481 / 80 62

Cataluña: Eduardo Jaumot.  
Tfno.: 93 227 67 70Responsable del cierre de Publicidad:  
Beatriz González.  
Tfno.: 91 337 80 54**COORDINACIÓN**Coordinación: Manuel Bachiller.  
Tfno.: 91 337 00 91.  
Fax: 91 337 37 84