

El éxito profesional no solo se mide con dinero

Los símbolos tradicionales del éxito profesional, como ascensos, aumentos de sueldo o coche de empresa, ya no siempre son lo que más se valora en el entorno laboral. Un estudio en once países revela que la definición del éxito está cambiando, por lo que los departamentos de RR. HH. deberían adaptarse a esta nueva realidad.

6 de marzo de 2015

Una generación atrás, empleados y empresas firmaban un contrato tácito que empezaba con un apretón de manos de bienvenida al acabar la universidad y terminaba con un reloj de oro en el momento de la jubilación.

Hoy los contratos laborales son más dinámicos. Además de formalizar lo que se aportan mutuamente empresa y empleado, asumen que las expectativas y deseos suelen cambiar con el paso del tiempo.

A pesar del aumento de la precariedad laboral, los empleados han pasado a decidir su propio destino profesional. Y, con ello, también miden su éxito con criterios que van más allá de los ascensos o la remuneración.

En [*Career Success Across 11 Countries: Implications for International Human Resource Management*](#), un equipo internacional de 18 investigadores, entre los que se incluye la profesora del IESE [**Mireia Las Heras**](#), profundizan sobre cuáles son dichos criterios y qué implican en la práctica.

Nuevos enfoques para una nueva era

Los autores califican de "agencial" la realidad emergente, en la que los empleados se involucran más en su desarrollo profesional, con una mentalidad cultivada por ellos mismos que se basa en valores y acepta pocos límites.

Este fenómeno agencial se incorpora a los enfoques tradicionales del éxito laboral, que se agrupan en dos visiones opuestas: la de que existen una serie de incentivos y compensaciones que sirven para motivar a cualquier empleado y la de que el contexto cultural influye decisivamente en lo que las personas esperan obtener de su carrera profesional.

Aunque el concepto de éxito es universal en algunos aspectos, un análisis más a fondo pone de manifiesto una serie de incentivos, valores y deseos que se solapan y varían de un país a otro.

Los retos de las multinacionales

Las multinacionales deben adaptarse a los sistemas de valores de los distintos países en que operan y, al mismo tiempo, fomentar una cultura corporativa y una misión común en todos ellos. Para comprobar cómo se percibe el éxito profesional en los diferentes tipos de países, los autores complementaron la investigación académica existente, centrada en gran medida en las democracias occidentales, industrializadas y con un alto nivel educativo, con entrevistas a 226 trabajadores de once países de todo el mundo (Austria, China, Costa Rica, España, Estados Unidos, Israel, Japón, Malasia, México, Serbia y Sudáfrica).

En dichas entrevistas se evaluaban diversos aspectos: logros; características del puesto de trabajo y sus tareas asociadas; nivel de satisfacción; aprendizaje y desarrollo; impacto; equilibrio de la vida laboral y personal; carrera como medio de supervivencia y fuente de seguridad; entorno social en el lugar de trabajo; reconocimiento; rendimiento laboral, y realización personal.

Verdades universales y opiniones divergentes

Pese a la diversidad cultural y geográfica de la muestra, la mayoría de los entrevistados asociaron el éxito profesional a los logros alcanzados. De todas formas, existen diferentes definiciones de "logro" y solo existe una amplia coincidencia a la hora de identificar el "logro económico".

En cuanto a las características del puesto de trabajo y sus tareas asociadas (o sea, su valor intrínseco), en nueve de los once países las señalaron como un indicador importante del éxito profesional. La interpretación de esta categoría iba desde "afrontar desafíos" hasta "trabajar con otros" o encontrar "oportunidades de aprendizaje".

El estudio también halló que la cultura puede ser decisiva en la percepción del valor del trabajo. Por ejemplo, los entrevistados estadounidenses y japoneses dieron una gran relevancia al reconocimiento, mientras que los chinos subrayaron su importancia como medio de supervivencia y fuente de seguridad.

La sensación de tener un impacto positivo en quienes nos rodean o en el mundo se situó entre los cuatro aspectos más importantes para estadounidenses, sudafricanos y malasios. El principal en el caso de serbios y españoles es el equilibrio de la vida laboral y personal (más información en "[El equilibrio entre carrera y familia define el éxito](#)").

Un enfoque híbrido

El estudio muestra hasta qué punto varía la definición de éxito profesional de un país a otro. Aunque el logro económico sea un valor universal, las diferentes valoraciones de otros aspectos podrían tener implicaciones de calado para los departamentos de dirección de personas. Tal vez los incentivos económicos funcionen en muchos casos, pero los autores abogan por soluciones más "cuidadas" y personalizadas.

Para ser eficaces, las multinacionales deben ser flexibles. Aunque las respuestas de los participantes en el estudio indican la validez de un sistema general que preste especial atención a las aspiraciones económicas de todos los empleados, un enfoque más rico en matices ayudaría a abordar mejor los demás aspectos.

En este sentido, las diferencias regionales son importantes: la confección de un buen programa de conciliación de la vida laboral y familiar podría ser una prioridad en España, por ejemplo, mientras que los empleados chinos, que tanto valoran el aprendizaje y el desarrollo, seguramente estarán más interesados en pasar una temporada trabajando en otros países.

No existe una fórmula mágica, válida para todos los casos. Pero está bien que así sea en una era en que las relaciones entre las empresas y sus empleados están cambiando. Alcanzar un equilibrio entre las verdades particulares y universales puede maximizar los beneficios de todos.

www.iese.edu/es/insight