

**El Naranjo de**

Bulnes (en asturiano **Picu Urriellu**) está situado (copiamos libremente de Wikipedia) en el Macizo de los Urrieles en los Picos de Europa en Asturias (España) en el concejo de Cabrales por más señas. Es una enorme roca pelada de 2.519 m de altitud y una de las cumbres emblemáticas de España. Destaca desde el punto de vista de la escalada en grandes paredes, especialmente por los 550 metros de pared vertical de su cara oeste...

Quien se atreve a escalarlo sabe que no puede hacerlo desde donde quiera y por el camino que determine a menos que sea un imprudente o un gamberro. Lo ha de hacer siguiendo una de las cuatro vías ya practicadas y conocidas. Todas ellas pueden ser cubiertas en uno o dos días y son a saber:

- La vía de los Martínez por la cara sur, fácil.
- La vía Cepeda por el este, fácil para un escalador experimentado.
- La vía Pidal Cainejo en la cara norte que es la que primero se practicó: la tradicional.
- Finalmente, la conocida como vía murciana en la cara oeste que implica subir por una pared vertical y lisa de 90º con respecto al suelo y de 500 metros: tremenda ascensión que obliga a pasar la noche colgado en el abismo, solo para los más avezados.

¿A qué viene -se preguntará el lector- esta introducción montañera en un blog sobre Talento y temas afines? Viene a raíz de las reflexiones y pistas de trabajo surgidas trabajando con un cliente recientemente sobre la configuración de las vías de carrera en su organización. Nos gustaría en

estas líneas verter alguna de ellas por si pueden ser útiles.

Primera reflexión: ¿Vías a la cumbre siempre?

Si definimos las **vías de carrera** como el diseño de un esquema teórico de cómo sería la carrera dentro un área determinada para un profesional que ingresa en ella, constatamos que han cambiado radicalmente en las últimas décadas.

Mi abuelo entró en un banco de botones en los años 30 del siglo pasado, lo hizo bien llevando y trayendo cafés y repartiendo prensa a los empleados; pasó al cabo del tiempo a conserje de planta repartiendo correo interno, al cabo de un tiempo y de pasar por los diversos empleos que tachonaban el camino, desempeñó su trabajo como jefe de caja hasta la jubilación. Seis empleos en casi cuarenta años siguiendo una de las vías establecidas. Otro más espabilado comenzó -dicen- como mi abuelo y acabó de presidente del banco a base de un ímprobo esfuerzo y buenas dosis de suerte y oportunidades aprovechadas. Siguió la ruta de los murcianos seguramente y mi abuelo la de los Martínez. Los dos llegaron a donde pretendían que es lo importante.

Tanto mi abuelo como el tipo que llegó a presidente seguían **vías tradicionales ascendentes**. Vías que seguían la jerarquía (ascenso en la pirámide del banco), que implicaban más responsabilidad y sueldo cuanto más alto se subía (y más “dolores de cabeza”) y un número de estaciones de descanso intermedias (puestos de trabajo) decreciente conforme se ascendía.

En las empresas modernas hay vías así (debe haberlas) si queremos atender los reemplazos en posiciones clave directivas y atender las necesidades de sucesión en la cúspide con gente de la casa. Carreras por las que transitan a su gusto personas orientadas con especial talento directivo y anclas de carrera gerenciales, con madera de líder.

Existen también desde hace mucho tiempo las **carreras horizontales más flexibles y dinámicas** orientadas al desarrollo de talento técnico - especializado. Siguiendo el símil montañero serían vías zigzagueantes en leve ascenso unas, que trascurren por caras diferentes (áreas diferentes) conforme avanzan otras, que tienen posibilidades de ajuste de acuerdo con necesidades e intereses de la empresa y de las personas. Son carreras que desarrollan profesionales con más amplio bagaje técnico especializado, y que pueden motivar y comprometer con mayor facilidad a los que disfrutan de anclajes de carrera más centrados en lo técnico que en lo gerencial (la mayoría).

Estas reflexiones nos llevan a un par de **pistas prácticas** evidentes:

- La primera es elemental: considerar ambos tipos de carrera y no centrarse solo en las primeras que parecen las más intuitivas: las que primero se nos ocurren.
- Combatir la expectativa de los empleados que, ante la palabra plan de carrera y visa de

carrera, tienden a pensar más en las primeras que en las segundas. Vender las ventajas de las segundas porque tienen -ya lo hemos mencionado- más capacidad de motivación que las primeras.

Segunda reflexión: No ser imprudentes (ni gamberros).

Nos referíamos en estos términos a quien desprecia o desconoce (vamos a pensar bien) las vías ya conocidas y practicadas y se lanza a la escalada pensando que ya encontrará el camino.

En el caso del Naranjo esa gente acaba lanzando S.O.S a la guardia forestal para que les vengana a recoger y en el caso de la empresa los que se lanzan a diseñar vías de carrera bajo el mismo presupuesto acaban fracasando.

Tras recibir la demanda del cliente de colaborar en el diseño de sus vías de carrera y la planificación de la misma para candidatos con alto potencial solemos trabajar con ellos en una primera fase sobre una serie de preguntas, “preguntas inquietantes”, que nos ayudan a no caer en la imprudencia (o gamberrismo). Enumeramos algunas como **pistas prácticas** para el lector de este post:

- ¿Qué vías “naturales” de crecimiento existen ya en la organización?
- ¿Qué nos enseñan sobre nuestras vías de carrera los casos de éxito de progresión exitosa en esta empresa?
- ¿Bastaría “solo” con formalizar las vías ya abiertas?
- ¿Qué vías alternativas se abren en los próximos años? / ¿Qué vías hay que diseñar pensando en el futuro?
- ¿Qué vías hemos de conformar necesariamente en el caso de puestos clave / sucesión?

Si tuviéramos que resumirlas en pocas palabras diríamos que se trata de evitar inventar la rueda o el hilo negro por segunda vez. Son preguntas que conducen a respuestas muy ricas. Háganlas en el foro adecuado y compruébenlo.

Desde **Human Performance** podemos ampliarte esta información y, si lo consideras oportuno, compartir contigo ideas y experiencias sobre este tema. [Ponte en contacto con nosotros](#) y nuestro equipo profesional te atenderá encantado.

Si te ha gustado esta entrada, y deseas recibir todos nuestros artículos cómodamente en tu email, te invitamos a [suscribirte a nuestro blog](#)



[Ignacio Pérez](#)

Director de Consultoría en Human Performance.

Te invito a visitar mi [perfil completo](#).