

# LA GESTIÓN DE CARRERA DEL DIRECTIVO: UN NUEVO MUNDO LLENO DE OPORTUNIDADES

## LOS TABUS DEL EMPLEO Y LA PRESION DEL CAMBIO

### La presión del cambio

La presión del cambio tambalea al Directivo.

Para el Directivo, sobrevivir al cambio empresarial, a sus reorganizaciones, reestructuraciones, ajustes de plantilla, redefinición de actividades, etc. forma parte de la vida misma. Ser un superviviente de estos cambios es en sí un elemento de autoestima, una apreciación positiva de su valor en el trabajo.

En medio de las transformaciones de su entorno profesional, el Directivo trata de demostrar su visión estratégica y su valentía, conservando saber estar y diplomacia. Las habilidades relacionales y políticas son claves en las epopeyas del cambio... Forman parte del talento en aventuras a menudo apasionantes, y de las defensas en guerras siempre inciertas.

Encuentros, conversaciones, intercambios de informaciones. El Directivo aprecia la presión. Quiere responsabilidades, retos. Necesita tomar decisiones. Necesita ser reconocido. Las decisiones le reconocen, forman parte de su status, de su dignidad, incluso de su identidad: Retrasos de aviones, esperas en salas VIP. Visión moderna del éxito, elogiada por unos, envidiada por otros. Siempre criticable por los que no pudieron, fueron, o sencillamente no quisieron.

En búsqueda de remedios al estrés, a la presión y al *change management*, las empresas recurren a formaciones en *management skills*, *coaching*, *team building*, *outdoors training*... Una batería de herramientas con nombres anglo-sajones, para conservar el sentido de la competitividad y facilitar a la vez las tareas de los ejecutivos: Recomponer relaciones y equipos nublados por la presión. Reconstruir un semblante de equilibrio.

Solo quedan los retrasos de las compañías aéreas para poder pensar y soñar.

El directivo siempre tuvo dolores de cabeza. Mas allá de su imagen chaqueada, su móvil y juguetes electrónicos, sus prisas, su afición por el golf, el tenis, el padel, los coches o los trenes eléctricos, trata regularmente de identificar el sentido de todo ello: Un equilibrio complejo entre el éxito, el poder, la imagen, la conquista, la dignidad y la felicidad. A los 27 años, cuando necesita demostrar su valía y elegir el trampolín hacia el éxito; su corbata conserva los olores de la adolescencia, le gusta jugar y se apasiona por la competición. A los 35, cuando sus éxitos le demuestran lo que puede y sabe hacer; la compra de una casa mas grande y la consolidación de su imagen social refuerzan su compromiso profesional. A los 45 cuando los factores biológicos le llevan a una nueva búsqueda del sentido de todo ello; la llamada de la felicidad, su sinceridad, su veracidad, su egoísmo. Y por supuesto a los 55, cuando su integridad le permite contemplar su valor mas allá de lo tangible.

El Directivo siempre tuvo que priorizar los intereses de la organización sobre sus valores y emociones. Llevar el timón es difícil.

Pero las reglas de juego se tuercen cuando descubre que al fin y al cabo, es objeto de “usar y tirar”.

Prácticamente imposible enumerar la cantidad de preguntas que rondan en la cabeza del directivo de hoy, enfrentado a la política del “usar y tirar”. Mas allá del plan estratégico, de los movimientos inciertos de su sector, de su falta de disponibilidad para su familia o sencillamente de su sensación oculta de “aparcamiento”, siente su inseguridad, su inestabilidad. La sensación de pérdida de sentido crece. Las emociones aprovechan para reconquistar su territorio original. Sus propias decisiones profesionales se ven afectadas por el compromiso sin garantía de retorno.

El “usar y tirar” forma parte del día a día de las organizaciones. No es todavía una situación aceptada por el entorno. Pero todos conocemos a algún directivo, buen profesional, responsable y humano, rápido, creativo y brillante, que por las razones que sea, ha tenido que “tirar el freno de mano”, o sueña cada noche con tener el valor de hacerlo. Y otros que con o sin sorpresa se encontraron con la decisión tomada.

### Los “tabus” y la decisión

Aceptar o tomar esta decisión va mas allá del valor o atrevimiento. “Tirar el freno de mano”, aceptar o sugerir una oferta de salida en un contexto de infelicidad, desprestigio y/o humillación continua, o sencillamente asumir un expediente de regulación, supone un salto al océano, con un fuerte mar de fondo:

Para cualquier trabajador, y especialmente para el Directivo, este mar de fondo cumula:

- La psicosis del paro, cuyo peso no ha cesado de incrementarse después de la crisis de 1973, y la crisis de 1993. A pesar de las fases de reactivación económica y de las bajadas espectaculares de cifras de desempleo, esta psicosis se mantiene firme en el espíritu de todas las personas en edad activa.
- La edad, reconocida institucionalmente y legalmente como un impedimento cuando es superior a 45 años.
- La “mancha de Caín” del Paro, que sigue oscureciendo la credibilidad profesional del ejecutivo en situación de No trabajo.
- El compromiso social, en todo lo que se refiere a imagen de si mismo ante sus círculos relacionales personales y profesionales y e No trabajo y/o búsqueda de empleo.
- Y muchos otros factores, comunes a todos los buscadores de empleo, y especiales a ejecutivos.

Enfrentado a la presión del cambio y a los tabus del desempleo, el Directivo ve en la situación de “no empleo” una situación de elevado riesgo. A pesar de saber a sabiendas que la sensación de riesgo es en sí un riesgo, le cuesta racionalizar y analizar la realidad de lo bueno y de lo malo, del éxito, del valor y de la responsabilidad. Dar coherencia profesionalmente a todo ello es gestionar su carrera. Gestionar su carrera plantea siempre dilemas. El primero suele ser La Decisión. Y evitar transformarse en rana (\*)...

#### (\*) La gestión de carrera y la rana:

*“La gestión de carrera del Directivo: Un mundo lleno de oportunidades”  
Publicado en Asset / noviembre 2006*

© Marion Suffert - marion@Vasis Conseil .com

La ranita, figura ilustrativa del deslizamiento en la carrera profesional.

Amante del agua y de la humedad en su entorno de vida, la ranita estaba feliz en remojo. Vivía segura y cómoda, en un agua donde tenía sus costumbres y hábitos. La comida era cada vez más abundante por el aumento constante de insectos en la zona. El día a día de la rana no le había permitido percatarse de la subida progresiva y lenta de la temperatura del agua. Esta destemplanza era suave, incluso agradable, colmatada por el sabor de la comida cada día más opulenta. Poco a poco, se sintió invadida por una dulce apatía, precursora del sueño. Si en su conciencia dormida empezaba a percibir un cierto malestar, el disfrute del festín cotidiano le hacía olvidar sus preguntas. Cuando el agua empezó a hervir, la rana llevaba rato sin festín en el fondo del agua.

Si el cambio de temperatura del agua se hubiese producido de golpe, sin pensar, la rana hubiese recurrido a su competencia clave: Saltar del agua. Pero el deslizamiento de la comodidad la mató.

Sin concienciarse del sufrimiento y del peligro.

¿Dónde está el valor? ¿Asumir la presión solo cuando tiene sentido? ¿Buscar el divertimento? ¿Aguantar por responsabilidad, seguridad, comodidad? ¿Guerrear por respeto a sí mismo, por honradez ante los demás, por sus opiniones? Dejar que ganen otros? ¿Debatir, discutir, callar, influir....? Cruces cada vez más frecuentes: ¿Existe una brújula, unos indicadores, unas lucecitas orientativas para asegurar el aterrizaje?

1) El mercado: Transición hacia un nuevo mundo lleno de oportunidades

2) La decisión basada en la dignidad de su carrera.

## **LAS OPORTUNIDADES DEL ENTORNO Y LA GESTIÓN DE CARRERA**

### **Transición hacia un mundo lleno de oportunidades**

La crisis “post olímpica” del 93 supuso un desengaño para los Directivos españoles recién ilusionados por su imagen de ejecutivos internacionales. A pesar de la recuperación sostenida de las cifras de empleo desde hace ya diez años, no hemos curado las heridas. Acostumbrados a sospechar, nos resistimos al cambio de mundo, detrás de argumentos múltiples (la burbuja inmobiliaria, la construcción, el endeudamiento, la deslocalización, la temporalidad, etc). Incluso el sueño fracasado del *e-business* está aquí para demostrar el no sentido de la esperanza en un nuevo mundo.

Sin embargo, nadie duda de la realidad actual de ciertos indicios: Los jóvenes ejecutivos del *e-business* tuvieron su lección de humildad, pero nadie niega el actual impacto tecnológico en nuestra vida diaria. Para muchos de nosotros procedentes del viejo mundo, cuesta entender donde está “el negocio”. Pero no cabe duda que existe.

Nos sorprende el número de empresas industriales que cierran su puertas: caída de aranceles textiles, deslocalizaciones de los componentes de automoción, caída de los márgenes, compañías aéreas “*low coast*”, .... Y sin embargo el empleo sube.

La punta del iceberg de un nuevo mundo.

### **Directivos y población activa**

Los detalles técnicos y controversias sobre los sistemas de cuantificación de la población activa suponen siempre interrogantes: Personas en edad de trabajar, personas que trabajan, han

trabajado, dispuestas a trabajar por su inscripción en los servicios de empleo, dispuestas a trabajar por su declaración en sondeos y estudios,.....

Estar “dispuestos a trabajar” es un elemento clave del mercado de directivos. El abandono es un fenómeno frecuente a todos los niveles sociales. En el caso de los directivos, su frecuencia se dispara con su nivel profesional y los tabus de la edad, del estatus, de la dignidad y del compromiso.

Esta demostrado que los periodos de aumento del paro suelen traducirse por una desmotivación de los buscadores de empleo, especialmente los directivos. La sensación de “imposible” frena la búsqueda. Según varios expertos en temas de desempleo, esta sensación de “imposible” es sin lugar a dudas uno de los mayores riesgos de paro de larga duración, e incluso de abandono y “descuelgue del mercado”. La convicción de lo “imposible” esta vinculada a las cifras de paro, que han ido creando una cierta “psicosis colectiva”:

“El entorno socio-económico me impide volver al trabajo”.

Al contrario, la reactivación económica suele acompañarse de una nueva “puesta en marcha” de procesos de búsqueda. La “sensación” mejora: la confianza en las posibilidades del mercado suele suponer un aumento de la población activa, o dicho de otra manera, del numero de personas que quieren trabajar. Es obvio que es así en este momento. La emigración es el fenómeno mas demostrativo de esta confianza. No se equivoca: permite a pesar de todo cubrir las nuevas necesidades del mercado.

Sin embargo, la psicosis persiste en los directivos. Podríamos afirmar que es una de las principales causas de la baja tasa de empleo de los trabajadores senior.

A pesar de la bonanza económica y de la disminución del paro, el ejecutivo con una obligación social de estatus elevado es mas fácilmente susceptible de “tirar la toalla”. Lo que percibe como “handicaps” tiende a provocar naturalmente una tendencia al abandono, con la consecuente perdida de capital intelectual necesaria en situaciones de reactivación económica.

La evolución demográfica tiene evidentemente un impacto sobre el mercado de trabajo en general, y especialmente sobre el mercado de directivos. Lejos de ser expertos en temas demográficos, podemos retener algunos fenómenos cuya incidencia genérica sobre el mercado supone un giro de tendencia de la población de mandos y ejecutivos en edad activa:

- 1) La tendencia general de aumento de la esperanza de vida, o bajada de mortalidad. Esta tendencia ha supuesto una tendencia hacia el aumento de la edad media, hasta hace poco compensado por los efectos del *baby boom*. Esta compensación ha llegado a su fin.
- 2) La caída del numero de nacimientos y consecuente modificación del ritmo de renovación.
- 3) El papel limitado de los factores migratorios para corregir dichas tendencias. La inmigración constituye un contrapeso que ralentiza el fenómeno de giro de la pirámide de edades de la población activa, pero no lo corrige.

El envejecimiento de la población en edad activa abarca el envejecimiento de la mano de obra no cualificada y cualificada, no universitarios e universitarios, mandos intermedios, funcionarios, campesinos y ejecutivos. Si el factor migratorio corrige parcialmente el problema de la mano de obra no cualificada y cualificada, los tabus, miedos, sensaciones y abandonos de los directivos crean a medio plazo un conflicto y un freno ante las nuevas necesidades y oportunidades del entorno económico.

### Las oportunidades del nuevo mundo

Intentar analizar el contenido y la forma del nuevo entorno socio-económico supone de entrada aceptar de cambiar de visión, dimensiones y parámetros.

El directivo de hoy ha nacido y se ha desarrollado en un mundo jerárquico, con jefes y subordinados, productividad y rentabilidad, despachos, sillones y compañías aéreas nacionales con cultura de servicio *standing*, líneas de comunicaciones verticales: Un mundo en dos dimensiones. Siguiendo este plano, conoció hace tiempo una economía cerrada y protegida, seguido de la entrada de la competencia extranjera, luego la creación de nuevos partenariados para la búsqueda de valor añadido y la conquista de los mercados internacionales...

En esta visión plana del mundo empresarial, se pueden contemplar varias oportunidades de negocios, nuevos puestos y nuevos cargos:

- La búsqueda de nuevos nichos económicos.
- La búsqueda de oportunidades en los mercado emergentes.
- La colaboración en la externalización / deslocalización.

Existen oportunidades en este mundo de dos dimensiones. Pero percibimos, sin entenderlo del todo, que existe otras en otros planos.

¿Cuántos nuevos negocios, productos, servicios, oficios hemos cruzado en los últimos tres años? La aparición de nuevos sectores y entornos de negocio alimentan nuevas burbujas, con un corto o largo plazo. Multiplicación de nuevos negocios creados por nuevos emprendedores, noviazgos diarios entre compañías de sectores opuestos para entrar en novedades poco definidas, matrimonio de negocios del viejo y del nuevo mundo, *due diligence*, capital riesgo, fusiones y compras cuyos movimientos son siempre “*big bangs*” de nuevas oportunidades y proyectos para el directivo cualificado. Oportunidades ocultas que pertenecen a los que saben identificarlas.

Si contemplamos el panel de la población activa actual y futura, cabe preguntarse sobre las habilidades necesarias para gestionar y dirigir estos nuevos proyectos surgidos de “*big bangs*” constantes. Cabe preguntarse sobre las habilidades necesarias para gestionar, dentro de poco, equipos constituidos por profesionales mayores, cuya madurez y experiencia profesional suponen otras expectativas en el trabajo y en la vida que los jóvenes deseosos de demostrar lo que valen.

Se puede pensar en cargos, responsabilidades, puestos de trabajo. Se puede pensar en perfiles y organigramas. Se puede pensar que como generalista, el directivo es susceptible de abarcar cualquiera de estas nuevas situaciones.

En la mayor parte de los casos, se trata de otra dimensión: Ni puestos, ni cargos, ni perfiles. Solo necesidades. Raramente solucionables por generalistas:

El directivo senior no puede ser definido en este nuevo mundo como un generalista: Es necesario al nuevo entorno económico porque su seniority le aporta un valor añadido en aspectos muy concretos:

- Su expertise que le permite dar a estas nuevas oportunidades el valor añadido de la experiencia y de la historia.
- Su visibilidad y credibilidad y cartera de contactos en un mercado específico que constituye en si una marca para abrir puertas y hacer negocio.
- Su autoridad ante problemas complejos de negocio y/o de personas que bloquean el arranque o consolidación del proyecto.

Por otra parte, en un mercado altamente competitivo las empresas necesitan:

- Asentar su competitividad no en productividad, sino sobre todo en la estrategia y la forma de hacer negocio.
- Asentar su valor añadido en nuevos conceptos con una gestión de recursos humanos "diferentes", por sus edades, valores y preparaciones formativas.

Todos estos factores favorecen al ejecutivo. Y frente a esta realidad, ni los directivos senior creen fácilmente en sus posibilidades de cambio y desarrollo profesional, ni tampoco los actores económicos.

## **La decisión basada en la dignidad de su carrera.**

### **Gestionar su carrera**

El directivo necesita encontrar respuestas a sus preguntas. Necesita identificar el porque de estas preguntas. Sabe que las respuestas no están en el diseño de un CV, ni tampoco en el pica puertas de los mejores *head hunters* de la ciudad. Perder su dignidad quedándose, o arriesgarse a perderla dando un salto al vacío.

Reflexionar sobre su carrera profesional y el sentido que uno busca en el trabajo y en los cambios económicos es gestionar su dignidad. Es organizar sus recursos personales, adquisiciones y potencialidades para dar respuestas a sus preguntas. Es salir de los senderos tradicionales de la promoción profesional, aprovechando su visión del entorno, sus conocimientos, su experiencia y sus emociones para fomentar la búsqueda del sentido y de las nuevas oportunidades nacidas de los cambios económicos.

El directivo con su CV en la mano y una formación en entrevista difícilmente encontrará las respuestas a sus preguntas. El currículum es el antídoto de la dignidad del directivo. En general, y como tal, el conjunto de métodos reconocidos como claves para buscar trabajo no permiten identificar el camino correcto, salvo suertes y casualidades. Son herramientas de un mundo económico en dos dimensiones, que frenan la reflexión e investigación de las nuevas oportunidades del mercado.

El Directivo suele tener otras cosas que contar que su historial / vida profesional.

Sus opiniones sobre ciertos aspectos del cambio, sobre métodos de gestión o reorientaciones posibles, sobre personas o números, son portadores de su imagen. Sus valores, su análisis de las transformaciones del entorno socio-económico, sostienen su futuro. El futuro es ilusión. Su historia nostalgia.

El miedo envilece. Daña las decisiones y pervierte las emociones. Los nuevos retos del entorno económico obligan a las organizaciones a ser atrevidas. Obligan a los directivos a moverse sin miedo. El mercado requiere cambios profesionales audaces: Los métodos tradicionales impiden o en cualquier caso frenan la audacia requerida por el mercado, tanto en términos sectoriales, funcionales, personales y vocacionales. La “sensación” de imposible esta equivocada: Gestionar su carrera es creer en lo posible.

Para gestionar su carrera y agarrar el timón en un mar movido, el Directivo necesita tomar el tiempo de escuchar sus dilemas y contradicciones; necesita formular sus opiniones sobre los cambios organizacionales, sobre el mercado y sus transformaciones. Dar formas a sus opiniones y reflexiones para dignificarlas, encontrar vías para transmitir las, descubrir carriles para intercambiarlas y diseñar figuras para comunicarlas.

Sacar conclusiones positivas sobre los cambios del entorno es aprovechar el cambio demográfico para rehabilitar la “expertise” de los directivos mayores de 50 años, es cultivar la búsqueda de la felicidad y la búsqueda de sentido del de 45, es fomentar la creatividad del de 35 y el sentido lúdico y atrevido del de 27. Pensar antes de temer, nadar en vez de flotar. El camino del directivo deseoso de cambio debe ser resuelto y animoso. Nunca pesado, ni aburrido, ni costoso. La lucha eterna entre la comarca y el lado oscuro constituye un elemento clave de la gestión de su carrera.

Hasta ahora, se hablaba de gestión de carrera para “púdicamente” referirse a la búsqueda de empleo. En las empresas, se hablaba de gestión de carrera como un “elemento clave de la gestión del talento y del capital humano”. En ambos casos, nos referíamos generalmente en gestionar ofertas de trabajo, para localizarlas o para cubrir las.

El mundo del trabajo era sencillo. Pocas ofertas y muchos demandantes. Que gane el mejor. Buenos y malos. Las dos dimensiones.

De los juegos olímpicos del 92 hasta hoy, el mercado de profesionales y las organizaciones se han transformado. Pasar de más de 20% de desempleo a menos de 10% en 10 años es inaudito. Atravesar una transformación y emigración industrial llamada deslocalización manteniéndose debajo de 10% es mágico.

El juego ha cambiado. Los hombres son exigentes en sus expectativas, tengan 25, 35, 45 o 55 años. Siempre lo fueron. Pero hoy, sienten que detrás de los tabú y de los miedos al desempleo, viven en un mundo donde las incertidumbres bailan con las oportunidades. El Directivo de hoy debe aprender a vivir en un mundo profesional lleno de incertidumbres: tiene la ventaja que su aprendizaje del nuevo mundo se realiza en un entorno lleno de oportunidades.

Para tomar las decisiones de su carrera y evitar la *apatía de la ranita*, el Directivo debe ser capaz de construir un proyecto alrededor de su análisis del entorno económico. La teoría “*du trèfle chanceux*” de Jacques Limoges resume sencillamente el contenido de la reflexión y del análisis de su carrera:

Cuatro hojas en el trébol de la gestión de carrera:

- Yo, porque no podemos luchar contra nuestra propia naturaleza.
- Los lugares donde este "yo" encuentra su ambiente y cultura de desempeño.
- Los métodos adecuados para dar visibilidad a su saber hacer.
- Y por supuesto su análisis de un entorno económico elegido, donde encontrara el camino para participar y dinamizar el nuevo mundo.