

## OPINIÓN

### Consejos para gestionar la propia carrera directiva

**Plácido Fajardo**

Managing Partner de Leaders Trust



La gestión de la propia carrera supone muchas veces para los directivos un reto de tamaño aún mayor que algunos de los que han de afrontar en el ejercicio de sus funciones. No es difícil encontrar excelentes directivos que han protagonizado logros muy relevantes, que han tenido gran éxito en el liderazgo y la gestión de sus negocios y organizaciones pero que, sin embargo, no han pensado suficientemente en sus carreras. En muchas ocasiones, el ritmo, la intensidad y absoluta dedicación a sus empresas y responsabilidades les llevan a centrarse al cien por cien en su trabajo, dejando en segundo lugar aspectos de su vida tan importantes como la familia, los amigos, las aficiones, y todo aquello que les “despiste” de su camino profesional, de sus obligaciones, de sus resultados.

No me refiero solo a los “adictos al trabajo” -que también los hay-, sino a personas con altas responsabilidades, que afrontan retos más difíciles cada día y se entregan a su compañía en cuerpo y alma, demostrando un nivel de compromiso superior. Son ejecutivos que exigen a sus equipos ese mismo compromiso que ellos demuestran, que predicán con el ejemplo, sin escatimar el más mínimo esfuerzo. Una actitud encomiable, que les lleva a ser reconocidos y valorados en el interior de sus organizaciones, y que a menudo impulsa sus carreras profesionales hacia la alta dirección, donde recogen teóricamente los frutos sembrados en sus ascendentes trayectorias.

No voy a hablar en este artículo de las nocivas consecuencias que esas situaciones acarrearán -cuando llegan al extremo- en los restantes órdenes de la vida, tan necesarios para el desarrollo integral de las personas, de su plenitud y su felicidad. Serían incontables los casos de familias que han padecido estos efectos hasta romperse, con el alto precio pagado por los hijos, a veces demoledor para su formación y desarrollo. Tampoco voy a hablar de otros aspectos desatendidos, que forman parte sustancial de la rueda de la vida de las personas, como cultivar aficiones, fomentar amistades, cuidar la salud o atender la dimensión espiritual. Simplemente baste recordar lo imprescindible que debería resultar para cualquier ejecutivo el hecho de poseer un balance adecuado y satisfactorio entre estos aspectos. Y es que el hecho de ser una persona equilibrada antecede a cualquier otra cosa, incluido ser un exitoso ejecutivo.

Pero, centrando el tema, me voy a referir específicamente a uno de esos aspectos que se pasan por alto, como decía al comienzo de mi artículo, cuando uno no tiene ojos más que para su empresa y sus objetivos de trabajo. En ocasiones, la gestión de la propia carrera profesional queda en un segundo plano y, cuando intentamos de repente cuidarla nos damos cuenta de que puede ser tarde. Para evitarlo, entraremos en una serie de consejos y recomendaciones que espero inviten a la reflexión y supongan una ayuda a quienes navegan en estas procelosas aguas del estamento ejecutivo.

#### **Los ciclos de carrera**

La carrera profesional es resultado de la evolución de una serie de ciclos que se van sucediendo a lo largo de ella. Los ciclos son etapas, más o menos homogéneas, en términos de asunción de funciones, responsabilidades o ámbitos de gestión, por lo que a menudo pueden coincidir con el puesto en sí. Por tanto, cada nuevo puesto se abre un nuevo ciclo. Pero no es necesariamente así pues, en ocasiones, la dimensión o el ámbito de un puesto puede cambiar cuando se le añaden funciones o asignan responsabilidades adicionales tras un cambio organizativo, por ejemplo.

En puridad, la duración de cada ciclo es de entre 3 y 4 años, siendo algo más cortos en los primeros años de carrera, y más largos hacia el final cuando se acercan a la alta dirección. El motivo de la duración está asociado a la curva de aprendizaje, que asciende rápidamente al comienzo del ciclo, pero que se va convirtiendo en plana y luego descendente, a medida que vamos adquiriendo la experiencia y nos vamos acercando al dominio sobre lo que hacemos. En esos casos, la sensación de estar viviendo un cierto “déjà-vu” se empieza a hacer patente. Los problemas y las situaciones se repiten, los “lugares comunes” comienzan a proliferar y es inevitable experimentar una impresión de gestionar “más de lo mismo”.

El directivo debería ser muy consciente de en qué momento de cada uno de sus ciclos de carrera se encuentra. Si claramente la curva de aprendizaje está cayendo de forma continuada, sería recomendable hacer algo por impulsarla de nuevo hacia arriba. Un cambio de puesto, de área, de función, de unidad de negocio, de país, etc., puede ser conveniente. Lo ideal sería que esto ocurriera dentro de su misma organización. Pero si ello no es posible, lo aconsejable es intentar abrir un nuevo ciclo en otra compañía. La opción de acomodarse y continuar haciendo aquello que dominamos, y que de alguna manera nos permite dosificar los esfuerzos puede ser una postura de lo más respetable e incluso comprensible, pero muy poco adecuada si uno aspira a desarrollar una carrera directiva de progreso y ascendente.

### **Las decisiones de cambio**

Un aspecto que suele ser pasado por alto, como decíamos, es la necesidad de valorar las decisiones de cambio utilizando criterios estratégicos. Es decir, la mejor decisión de cambio es la que se toma mirando el largo plazo, como dice el manual del buen estratega. El próximo paso en la carrera tendría que ser aquel que nos permitiera acercarnos más al siguiente. Es decir, no hay que mirar solamente el inmediato puesto o responsabilidad al que acceder, sino el que vendrá después. Para ello, claro está, sería bueno tener clara la orientación de carrera que perseguimos y fijar un cierto nivel de aspiración en ella. Cada decisión de cambio nos debería proporcionar la posibilidad de adquirir algunas de las capacidades requeridas para alcanzar dicho nivel, que tenemos que ir completando progresivamente hasta poder optar a él.

Si tuviéramos que indicar las motivaciones principales de los directivos a la hora de cambiar de puesto, la primera sería la estabilidad y solidez del proyecto empresarial. La segunda, las posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional. Y la tercera serían las condiciones económicas. Y este es realmente el orden de prioridades que utilizan quienes gestionan su carrera con visión estratégica, sin que los árboles le impidan ver el bosque. Los cambios de puesto o de empresas deberían seguir estos criterios.

### **Conclusión**

La propia carrera profesional es el mayor activo y patrimonio que poseen muchos directivos, que han basado una parte clave de su vida en el trabajo. Por ello, no hay que perder nunca de vista cómo está siendo el progreso, cómo están evolucionando los ciclos sucesivos de aprendizaje. Entregarse en cuerpo y alma al trabajo y a la compañía, sin pensar mínimamente en la coherencia que tienen nuestros cambios con nuestro objetivo profesional es un error de bulto. Además, de pronto un buen día podemos vernos fuera de nuestra organización de forma imprevista, y hay que plantearse de golpe qué hacer y cómo gestionar nuestra transición y nuestro posicionamiento en el mercado. Si la carrera no ha tenido la evolución adecuada, por falta de interés, conformismo, estancamiento, etc., a la hora de ponerla en valor frente a otros potenciales empleadores nos será muchísimo más difícil. Gestione su carrera como gestionaría el mejor de los recursos que tenga encomendado en su trabajo, acepte el consejo, no se arrepentirá.