



La gestión del ciclo profesional

FACTOR CRÍTICO EN LAS CARRERAS DIRECTIVAS

La carrera profesional se compone de una sucesión de ciclos o periodos temporales homogéneos en cuanto a las responsabilidades, funciones y ámbitos de gestión. Los directivos que saben manejar los ciclos adecuadamente consiguen, a menudo, progresar de manera más rápida.

Duración del ciclo. La duración depende del momento de carrera. En los inicios, el periodo es más corto; entre dos y tres años. Son ciclos basados en un aprendizaje intensivo - prueba error- con alta dedicación y elevado mimetismo de comportamientos por observación.

Los ciclos intermedios se van alargando a medida que las responsabilidades se comienzan a incrementar. El periodo suele ser más cercano a los cuatro años. Por último, los ciclos finales pueden llegar a cinco años, dada la complejidad creciente, la diversidad de problemática y el entorno cambiante.

Fases del ciclo. Cada uno de los ciclos atraviesa por diferentes fases.

- **El aterrizaje.** Supone la toma rápida de información y referencias de situación. Se trata de absorber de manera acelerada todos los *inputs* posibles: conocer a las personas, procesar los datos, medir nuestras capacidades y comenzar a actuar. Lo recomendable es abrir bien los sentidos y ser prudentes, evitando la precipitación.
- **La consolidación.** En esta etapa se va alcanzando un rendimiento más elevado, una contribución más notable y perceptible, que agrega valor para la organización.
- **El dominio.** Supone la fase de la plenitud en el rendimiento. El trabajo se lleva a cabo de manera más automática; los problemas se resuelven más fácilmente, como repetición de situaciones vividas; un cierto *déjà vu*. El profesional nota que su eficacia alcanza un nivel alto, la famosa sensación de fluidez. A medida que ésta se hace más patente y continuada, comienza a percibirse en paralelo una cierta carencia de reto.
- **El declive** o acomodación. Se produce cuando cae la curva de aprendizaje. El trabajo se vuelve más repetitivo, se resuelve más fácilmente. La tentación natural es la de dejarse llevar por una situación confortable y llevadera.

Cambios de ciclo. Lo ideal sería que la organización proporcionara la oportunidad de que todos sus profesionales, especialmente aquéllos con mayor valor y potencial directivo, desarrollaran una carrera de responsabilidad creciente. Con ello, al tiempo que incrementarían su contribución, mantendrían la curva de aprendizaje con trayectoria ascendente de manera continuada. Lamentablemente, las circunstancias reales dificultan en gran medida que esto suceda. Además, la meritocracia como criterio básico de asignación de las personas a los puestos no es aún la regla habitual en muchas organizaciones.

Para el directivo, la decisión de cambio debería estar basada en factores de largo plazo. El proyecto de carrera trazado ha de tener un destino más o menos aspirado. A éste se debería llegar después de cuatro o cinco ciclos, tras los cuales alcanzar las cotas máximas en la trayectoria, medida en términos de responsabilidad.

“La meritocracia como criterio básico de asignación de las personas a los puestos no es aún la regla habitual en muchas organizaciones”

La decisión correcta ha de considerar no sólo el próximo paso, sino cuánto éste nos acerca al siguiente. Las decisiones basadas exclusivamente en las condiciones económicas suelen ser desacertadas. A veces hay que dar un paso atrás para tomar impulso. Esto es algo razonable en el discurso, pero que pocos profesionales tienen la valentía y la visión de largo plazo de aceptar. El resultado es, en ocasiones, un acelerón repentino con parada dilatada posterior, cuando no un cierto estancamiento.

La percepción de que el ciclo se está agotando hay que tenerla clara, sentirla cada día al ir a trabajar. Cuando los síntomas de cansancio, la repetición, la comodidad o el aburrimiento se hacen patentes, puede ser necesario el cambio, dentro o fuera de la organización, siempre que uno aspire a culminar su trayectoria en el máximo de sus posibilidades ■