

Informe sobre los procesos de discontinuidad en la carrera profesional del directivo

Elaborado por la comisión sobre la Función
Directiva de la Asociación Española
de Directivos

Informe sobre los procesos de discontinuidad en la carrera profesional del directivo

Elaborado por la comisión sobre la Función Directiva de la Asociación Española de Directivos

Autores de la ponencia

Xavier Mir
Joan Julià
Juan Torras

Colaboradores (miembros de AED y de la comisión sobre la Función Directiva)

Francesc Barrachina, Josep Capdevila, Ramon Castelltort, Carol Daunert, Mariano Domingo, Josep M^a Fontclara, Pau Herrera, Alfonso Jiménez, Jordi Juni, Miquel Lladó, Víctor Malet, Lluís Montset, Ramon Morera, Enric Palau, Albert Pèlach, Juan E. Pujol, Ricard Ramos, José M^a Román, Antonio Ruíz Va, Elizabeth Trallero y Eduardo Vidal.

Índice

I. Introducción	5
II. Fomentar la empleabilidad	6
III. Prevención de la discontinuidad	8
IV. Gestión de la discontinuidad	11
A modo de conclusión	15
Sobre los autores	16
Sobre la Asociación Española de Directivos	16

I. Introducción

Cuando la Comisión sobre la Función Directiva de AED se planteó la realización de este documento, nuestro objetivo era ofrecer una herramienta que sirviera de guía de apoyo a los profesionales que sufren una discontinuidad en su carrera profesional por los motivos que sean.

No hemos pretendido llevar a cabo un documento exhaustivo con un enfoque académico, pero tampoco limitarnos a una simple guía superficial de autoayuda. Es el fruto de la reflexión de un número importante de profesionales miembros de nuestra Comisión que han dedicado parte de su tiempo a aportar sus experiencias personales.

Es obvio que quedarse sin trabajo es un problema que lamentablemente afecta a muchos ciudadanos de este país y los directivos no quedamos al margen. La discontinuidad del directivo tiene, sin embargo, características diferenciadas que son las que abordamos en este documento. Incluso aquellos directivos que abandonan la empresa por decisión propia sufren determinados procesos y necesitan enfrentarse con garantías a su nueva situación. Los riesgos son altos. El directivo está acostumbrado a una organización, a una rutina, a un determinado poder y recursos que van unidos al cargo pero que, erróneamente, puede llegar a pensar que van unidos a su persona.

Una vez se produce la discontinuidad, se puede encontrar con experiencias desagradables como, por ejemplo, que ciertas amistades pueden darle la espalda, tener dificultades para ocupar su tiempo en actividades de provecho, no disponer de una estructura que le ayude en tareas simples que hace años que ya no realiza directamente, que ciertos asesores o colaboradores que antes se relacionaban de forma positiva puedan no ser tan accesibles en su relación.

Las consecuencias de todo ello pueden provocar que el directivo caiga en el pesimismo o en un estado depresivo, entrando en un círculo vicioso de pérdida de autoestima que lleva a que profesionales muy preparados y válidos no sepan encontrar su camino profesional. En estas circunstancias, el directivo puede reaccionar siendo excesivamente insistente y llamando a la misma gente en plazos muy cortos de tiempo debido a la ansiedad que sufre. Al final, esta situación profesional puede también tener consecuencias en su entorno familiar.

En el extremo opuesto, se pueden también mantener expectativas excesivas o fijar condiciones prácticamente imposibles con la seguridad que aporta un segundo sueldo en la familia o los ahorros acumulados y caer en una situación en la que priman la pasividad y el ocio frente a una cierta actividad profesional, en una situación de equilibrio no recomendable, por lo que representa en muchas ocasiones de mal ejemplo para los hijos y un derroche de talento para la sociedad.

Una situación de discontinuidad supone enfrentarse a una situación de cambio, incluso de “pérdida”, en muchos casos desconocida para los directivos. Cuando una persona se enfrenta a una situación de este tipo, es importante que entienda que las emociones que experimenta y el comportamiento que exhibe, son el resultado de la pérdida que ha experimentado, en este caso del empleo y lo que conlleva en términos cualitativos.

Un enfoque “optimista” de la situación podría ser el de una gestión de la transición de su carrera, que requiere un cambio desde su situación actual hacia un nuevo comienzo de la misma. Este proceso lleva asociado una curva de emociones que se pueden llegar a experimentar.

Es importante señalar que no siempre tiene que suponer una situación traumática. Cada persona lo vive de manera diferente. De hecho, hay directivos que lo viven como una oportunidad para hacer lo que siempre han querido hacer, o simplemente “parar” y planearse lo que realmente quieren hacer a nivel profesional, reorientando así su carrera.

Hay distintas emociones que los directivos pueden llegar a experimentar tras (y durante) el proceso de discontinuidad, lo que es normal si bien no implica que haya que transitar por todas ellas. Lo importante es que el directivo sea consciente que ha de llegar a una fase de adaptación - aceptación lo antes posible, lo cual le permitirá dejar de pensar en el pasado (lo que tenían y han perdido) para centrarse en el futuro.

La casuística es inagotable, por lo que la Comisión ha realizado un esfuerzo de síntesis para definir unas recomendaciones que puedan ser de ayuda para los directivos. Entre otras, insistiremos en la importancia de una gestión proactiva de la carrera profesional y en la necesidad de prepararse continuamente ante la posible eventualidad de tener que afrontar un proceso de discontinuidad profesional.

Este documento ha sido elaborado por una ponencia en el seno de la comisión de la función directiva de la AED, a través de diversas reuniones con la valiosa aportación de las muy diferentes experiencias de sus miembros. Finalmente, hemos obtenido un documento de síntesis, eminentemente práctico, enfocado a dar orientación sobre bases pragmáticas a los directivos que se enfrentan a la discontinuidad.

II. Fomentar la empleabilidad

En el momento actual de crisis económica, numerosos profesionales han visto como se quedaban sin puesto de trabajo sobre todo por reestructuraciones y ahorros de costes, pero también por otros motivos que se detallan a lo largo del presente documento.

El directivo debe ser muy consciente que los conceptos de “un trabajo para toda la vida”, “una función para toda la vida” y “un sueldo en constante crecimiento” han ido abandonándose. Las carreras profesionales actuales se componen de diversos proyectos y las discontinuidades se pueden producir por distintos motivos. Por tanto nos afectará también a los ingresos, pues podrán ser heterogéneos de un año a otro. Es necesario, por tanto, que el directivo **gestione su propia carrera profesional de forma pro-activa** en lugar de dejarse llevar por la corriente, con el pensamiento inconsciente de que nunca habrá cambios y que la empresa actual ya proveerá.

El directivo ha de ser empresario de sí mismo y como tal debe tener su propio plan estratégico como el de cualquier compañía. Si se responsabiliza y gestiona su carrera profesional de forma activa, obtendrá un mayor rendimiento y superará con mucha mayor entereza los avatares que le depare el destino, añadiendo más valor a las compañías para las que trabaja y a la sociedad en general.

Los cambios deben tener un hilo conductor tanto si son dentro de una misma compañía o corporación como si son cambiando a otra. Los futuros empleadores y agentes del mercado o *headhunters*, analizarán la lógica de una carrera profesional y las características principales que aporta la experiencia en los diversos proyectos.

Sin perder una mentalidad de creación de valor a largo plazo y de compromiso con la empresa –aspectos imprescindibles en un directivo– es preciso pensar en términos de proyecto. La actividad de un directivo y sus habilidades deben casar con las necesidades de una empresa en un momento o periodo concreto. Cuando éste finaliza, la empresa puede tener –seguramente tendrá– otras necesidades y el directivo puede tener –seguramente tendrá– otras inquietudes.

Es por ello necesario potenciar la **empleabilidad**. Este concepto alude al esfuerzo que el directivo debe hacer por gestionar y promocionar aquellas acciones que le mantengan en una posición de aportar valor a la compañía o proyecto para el que trabaja y también para otros proyectos y otras compañías en el futuro. Debe **mantenerse atractivo profesionalmente** para poder resultar interesante para otros proyectos sin dejar de mantener su compromiso con el proyecto actual.

Para lograrlo el directivo debe responsabilizarse por mantener una formación elevada –sin perjuicio de que la empresa pueda contribuir a dicha formación– más allá de la estrictamente necesaria para el proyecto actual. No puede olvidarse de mantener y cuidar una red de contactos que ha ido generando durante su vida profesional (más allá de que sean inmediatamente útiles para el proyecto actual) que en un futuro puede serle de utilidad.

Es también importante darse cuenta de que, especialmente en determinados momentos de la carrera profesional y en determinadas profesiones, el directivo debe tener una posición mucho más flexible frente a la movilidad geográfica, teniendo en cuenta sus

propias circunstancias personales y familiares. Asimismo, es necesario que incorpore la gestión de su propio patrimonio y los riesgos que incurre o asume, como parte integrante del análisis de su carrera profesional.

Todos estos aspectos se trabajan en detalle en los siguientes apartados del informe:

- **Prevención de la discontinuidad.** Incluye las recomendaciones *ex ante* válidas para todos los directivos que en este momento tienen un empleo, para que se preparen para cuando llegue esta discontinuidad.
- **Gestión de la discontinuidad.** Recomendaciones para una situación de discontinuidad. Son recomendaciones *ex post*, inmediatamente aplicables a aquellos directivos que acaba de sufrir esta discontinuidad.

III. Prevención de la discontinuidad

A continuación se exponen aquellos aspectos que el directivo tiene que tener en cuenta mientras está en activo, como preparación para una eventual discontinuidad futura.

1. **Realizar un ejercicio de autoevaluación.** Es importante realizar este ejercicio, como mínimo bianualmente, para determinar cuáles son nuestras competencias, habilidades y valores para concluir en un balance de situación personal. En este ejercicio es preciso también determinar nuestras áreas de mejora de forma objetiva. Hay que concretar cuáles son nuestras principales habilidades y aquellas en las que tenemos más experiencia. Es muy positivo chequear este análisis con terceros que nos hayan conocido bien a lo largo de nuestra trayectoria profesional. Así evitaremos caer en un análisis superficial o en un exceso de subjetividad que arruinarían la validez del ejercicio. De esta manera podemos preparar un Plan de mejora sobre la base de un análisis completo y objetivo de nosotros como profesionales. En el fondo **se trata de aplicar el principio de la mejora continua** al ámbito personal.
2. **Aumentar nuestra adaptabilidad.** A lo largo de nuestra carrera profesional debemos esforzarnos por ser más flexibles en nuestra adaptación a los cambios. El entorno cambia rápidamente y es un factor totalmente exógeno a nosotros. Es difícil adivinar la tendencia de los cambios, pero lo que es seguro es que existirán. Aumentar nuestra capacidad de adaptación y nuestra flexibilidad sólo nos reportará beneficios. La adaptabilidad pasa también por asumir cambios provocados por la movilidad: ya sea geográfica o funcional.

3. **Evitar la soberbia.** No debemos ser soberbios en el ejercicio de nuestra actividad como ejecutivos por importante que sea nuestro cargo. No sólo por el daño que podamos infligir a nuestra empresa o a otros directivos sino también por el daño que nos ocasionamos a nosotros mismos a largo plazo. Debemos evitar a toda costa que esta soberbia invada también nuestra vida personal ya que puede acabar arruinando nuestra vida en pareja o la relación con los hijos. **Ni el dinero ni el poder nos hacen mejores** personas ni mejores directivos ni mejores cónyuges o padres; ni tampoco hacen peores personas a aquellos que nunca lo han tenido. Es mucho más efectivo mantener una actitud “*low profile*” sin perjuicio de combinarla con grandes dosis de proactividad y positividad. Aquellos que hoy sufren en silencio nuestra prepotencia y soberbia estarán poco inclinados a ayudarnos en un momento de discontinuidad. La vida da muchas vueltas y hay que transitar por ella haciendo amigos.
4. **Establecer y mantener redes de contacto (*networking*).** Esto nos permitirá no sólo tener opiniones objetivas externas en el proceso de autoconocimiento descrito sino que también nos dará otra perspectiva en el análisis de nuestros problemas profesionales. En el momento de discontinuidad el apoyo de esta red de contactos puede ser crucial para obtener el resultado esperado. Muchas contrataciones se producen fuera del entorno de los profesionales que se dedican a la búsqueda de directivos (*headhunters*) y se producen por recomendaciones de la red de contactos. Es muy positivo tener en esta red a personas que puedan comprender nuestros problemas y por tanto de un perfil similar al nuestro en cuanto a edad, formación, etc. así como también profesionales más jóvenes que nos aportarán una forma algo diferente y seguramente más actual de afrontar nuestros retos.

También es importante mantener una cierta visibilidad en el sector –asociaciones sectoriales, patronales, asociaciones profesionales, etc.– sin caer en la exageración de algunos directivos que se obsesionan con una presencia mediática fuera de lugar.

5. **Desarrollar el capital intelectual y las habilidades.** Es preciso preparar un plan de formación tanto en idiomas (inglés imprescindible, más otro) como en las materias derivadas de los posibles puntos débiles detectados en la autoevaluación. Aunque no sean directa e inmediatamente útiles para el puesto de trabajo actual, pueden resultar imprescindibles en una posible oportunidad que surja cuando estemos en situación de discontinuidad.
6. **Fijarse objetivos personales y profesionales claros.** En base a nuestras inquietudes y la autoevaluación es preciso establecer objetivos a futuro. Es importante también terminar los proyectos y cerrar los círculos, en lugar de ir abandonando empresas en momentos cruciales ante la primera oferta económica que mejora nuestro paquete retributivo actual. El paquete económico no debe ser la principal razón de cambio muy especialmente en la primera mitad de nuestra carrera. Esto dará consistencia a nuestra trayectoria profesional y mejorará la percepción de nuestros futuros empleadores.

7. **Tener otras actividades.** Es importante que aportemos valor al proyecto en que estamos centrados. Sin embargo para tener una personalidad equilibrada y rica es preciso tener más facetas que la puramente profesional. Es necesario encontrar tiempo para la familia, para el deporte, para actividades culturales o benéficas, hobbies, etc. Cada directivo encontrará alguna actividad alternativa que le enriquecerá personalmente y que le evitará centrarse tanto en su trabajo, que cuando lo pierda, se sienta totalmente vacío. En el caso del deporte está sobradamente demostrado que tiene un impacto muy positivo para la mayoría de personas no sólo para la salud física (contra enfermedades muy comunes entre directivos como la diabetes, hipertensión, estrés, etc.) sino también para levantar el ánimo y la autoestima y transmitir con convicción una actitud positiva en la vida.

8. **Gestión prudente del patrimonio.** Ahorrar hasta conseguir patrimonio nos da una cierta independencia económica. Cada uno en función de las rentas que ha obtenido debe ser capaz de generar un cierto ahorro que, de forma acumulativa, irá creciendo con los años de ejercicio profesional. Esta independencia nos puede permitir no vernos obligados a aceptar proyectos sin sentido en momentos de discontinuidad. También nos permite poder ser fieles a nuestros valores y apearnos de un proyecto que ya no tiene sentido para nosotros. En cualquier caso, siempre nos aportará una voz propia, diferente de “la voz de su amo” o de un “yes man” que no aporta nada a las empresas. Tener un cierto patrimonio nos permitirá no caer en la desesperación en momentos de una discontinuidad totalmente inesperada. Es realmente sorprendente encontrar a directivos –que disfrutando de un buen paquete remunerativo– gastan todo lo que ingresan y encima se endeudan para consumir. Para estos una situación de discontinuidad será mucho más dolorosa. **El patrimonio debe generarse desde el principio de nuestra carrera** y gestionarse de forma prudente en función de la edad y riesgo asumible. Es por tanto recomendable:

- Ahorrar con método.
- No apalancar el patrimonio para inversiones especulativas. Las inversiones en bolsa deben realizarse al contado y con dinero “no necesario a corto plazo”.
- Endeudarse con prudencia y siempre en inversiones necesarias y de carácter patrimonial.
- Los caprichos, al contado.

Los puntos anteriores ayudan a reducir el efecto “sorpresa”, que puede generar una situación de discontinuidad.

9. **Mantener una posición activa en temas relacionados con el entorno social y económico** como formadores de opinión y como agentes de cambio social, influyendo en la medida de lo posible en el ámbito político para orientar el desarrollo de un orden social abierto y competitivo que precisamente ha de permitir un crecimiento del entorno empresarial y como consecuencia mayores oportunidades.

IV. Gestión de la discontinuidad

En este apartado abordamos las recomendaciones para el momento en que el directivo, por las causas que fueren, deja su puesto de trabajo.

La mayoría de los motivos suelen ser previsibles o conocidos con antelación, porque el directivo –al menos el alto directivo– tiene una posición en la empresa que le permite conocer mejor que nadie cuál es la situación real. Por tanto, el factor “sorpresa” es, en general, mucho menor que para el resto de empleados.

Los motivos más frecuentes que provocan una situación de discontinuidad son:

- a) Reestructuración organizativa. Puede ser para reducir costes o por otros motivos.
- b) Resultados de gestión por debajo de expectativas.
- c) Discrepancias con la propiedad. Pueden llevar al directivo a abandonar la empresa o a la propiedad a prescindir del directivo.
- d) Accesos a cargos directivos de miembros jóvenes de la familia en empresas de capital familiar.
- e) Cambios en la propiedad o en la alta dirección.
- f) Fusiones y adquisiciones. Producen duplicidades de puestos que normalmente derivan en amortización de puestos de trabajo (sinergias).
- g) Edad/Salud. La edad o la salud pueden aconsejar u obligar al directivo a dejar su puesto de trabajo actual.
- h) Cambio de estrategia operativa.
- i) Por ejecución de un plan previsto, acordado con antelación con el empleador.

Se indican a continuación algunos de los condicionantes más importantes a tener en cuenta en esta situación:

- I. Situación profesional:
 - Como hemos mencionado en el apartado de “Prevención de la discontinuidad”, una adecuada previsión de esta situación nos permitirá gestionarla con mucha mayor efectividad.
- II. Situación personal y familiar:
 - Equilibrio emocional. Es un factor fundamental que ayuda a reducir tensiones en una situación que es estresante.
 - Apoyo de todos los miembros de la familia. El cónyuge o los hijos deben ser partícipes para poder entender la situación porque, en caso contrario, puede sentirse vacío y solo.
 - Hijos emancipados. Si los hijos ya están emancipados, la situación es más sencilla de sobrellevar ya que pueden dar apoyo al directivo o, como mínimo, no suponen una carga extra. Los hijos no emancipados suponen necesidades financieras mayores.

III. Situación económica:

- Como se ha comentado anteriormente una política de ahorro sistemática y una gestión prudente y adecuada del patrimonio ayudará enormemente en este momento.

No hay duda de que es una situación difícil que hay que gestionar. Sin embargo, el directivo ha sido y debe ser un experto en la gestión.

Las recomendaciones concretas cuando se ha producido la discontinuidad son las siguientes:

1. **Evaluar tu situación económica.** En función de que se haya sido más o menos prudente en el pasado nos encontraremos en una situación u otra.

Es preciso conocer en este instante:

- Patrimonio neto. La diferencia entre sus activos y sus pasivos valorados a coste histórico.
- Patrimonio neto latente. Es el patrimonio neto incrementado o disminuido con las plusvalías o minusvalías que se obtendrían al vender los bienes e inversiones y liquidar las deudas.
- Cuenta de resultados. Es necesario conocer los gastos que tiene el directivo y sus ingresos, que en este momento pueden provenir de la prestación de desempleo, de la gestión de su patrimonio, de colaboraciones puntuales, de los ingresos de su cónyuge, etc. Es conveniente separar:
 - El “resultado de explotación”. Los ingresos que provienen de su trabajo y los gastos necesarios para el funcionamiento de la familia.
 - El “resultado neto total”. Incorporará también los resultados extraordinarios (positivos/negativos) producidos por la venta de activos, los provenientes de la gestión patrimonial, intereses de hipotecas, etc.
- Elaborar un plan económico con la nueva situación. Es preciso analizar de cuánto tiempo se dispone para encontrar una nueva actividad profesional, si se pueden eliminar gastos superfluos o cuanto se puede arriesgar para arrancar un negocio.

2. **Hacer un break.** Cuando el directivo se queda sin trabajo, puede llegar a convertir una situación en teoría traumática en un break productivo para refrescar su mente y dedicarse a actividades que, en el día a día anterior, le resultaban imposibles de llevar a cabo. En este período de break, es fundamental gestionar el tiempo, **ser paciente y no dejarse llevar por la ansiedad.**

Hay que recobrar el equilibrio mental y anímico y que mejor manera que descansar, vaciar y limpiar la mente para ser capaz de mirar al futuro, con energías renovadas, dedicando tiempo a las aficiones favoritas y recuperando relaciones personales y profesionales.

Este período de break es un buen momento para practicar la gestión del cambio, donde el *coaching* y la inteligencia emocional pueden ser de gran ayuda. Existe una percepción generalizada de que los directivos emocionalmente inteligentes son capaces de gestionar mejor el cambio.

3. **Realizar un plan estratégico.** Tras el primer impacto y el período de break, el directivo previsor ya tendrá hecho un análisis de sus puntos fuertes y débiles, como se ha descrito en el apartado de previsión. En caso de no haberlo hecho nunca, debe hacerlo inmediatamente y en este caso cobra mayor énfasis pedir la opinión de terceros siempre que sea necesario. También hay que tener en cuenta el análisis del entorno, para ver en qué sector de actividad económica y/o área funcional puede tener mayores oportunidades de recolocación.

Estas reflexiones y análisis culminarán en la creación de un plan estratégico con el objetivo de relanzar nuestra carrera directiva u orientarnos en otra dirección. En teoría, un experto en la gestión está plenamente capacitado para lograr las metas que se proponga en ese plan estratégico.

En este plan estratégico el propio directivo es la empresa y al mismo tiempo, el consultor. Es como relanzar un producto, pero el producto es el propio directivo.

El directivo es un profesional capaz y ha resuelto problemas más difíciles anteriormente. Para ello, también es necesario estar convencido de que en todo problema hay siempre una oportunidad.

El directivo debe buscar en su plan estratégico su nuevo sueño o el proyecto que consideraría ideal de forma realista según sus capacidades y posibilidades.

Tiene que crear el mapa de opciones para plantearse si quiere:

- seguir en tareas similares a las desarrolladas hasta el momento como ejecutivo
- pasar a ser un emprendedor o empresario
- convertirse en un asesor o consultor de forma definitiva.
- convertirse en un *business angel*.

Entre las opciones que requieren un menor compromiso de tiempo y, por tanto, son alternativas a continuar siendo un ejecutivo, el directivo puede optar por apoyar y trabajar en otro tipo de organizaciones, como las ONG.

Por otro lado, para ser un business angel debe disponerse de una mínima capacidad de inversión y de mucha paciencia, ya que muchos proyectos prometedores acaban sin haber llegado a despegar de verdad. Por tanto, debemos acotar muy bien qué parte de nuestro patrimonio y de nuestro tiempo podemos dedicar a esta actividad.

Por último, para ser emprendedor y empezar un negocio deben poseer cualidades especiales. Ser un buen directivo no implica necesariamente ser un buen empresario, del mismo modo que ser un buen empresario no implica necesariamente ser un buen directivo. Empezar un negocio es una buena alternativa pero también debemos ser cuidadosos –especialmente para los directivos de mayor edad– en las cantidades que invertimos. Hay que marcarse un límite de inversión de tiempo y dinero, sin excederse.

4. **Mantenerse activo.** Tras el break inicial, hay que evitar la ociosidad. Mantenerse activo y programar la agenda es importante. ya que ahora el trabajo del directivo es ejecutar su propio plan estratégico. **Hay que evitar encerrarse en uno mismo**, quedarse en casa, lamentarse y pensar en el que dirán.

El directivo debe marcarse una rutina personal para activar una búsqueda bien orientada siguiendo el resultado del plan estratégico, elaborando una clara definición de lo que quiere y dedicándose a dicha búsqueda con todas sus fuerzas, de forma disciplinada y paciente sin perder el ánimo ante la adversidad. Aunque los expatriados lo tienen más difícil, es importante practicar el networking activamente y captar la atención de los headhunters siendo proactivo al dirigirse directamente a ellos.

Todo el networking realizado en la etapa de previsión dará sus mejores frutos ahora. En caso contrario, intentar ahora recuperar relaciones abandonadas durante muchos años en una situación de necesidad y con un interés manifiesto, es mucho menos efectivo y resulta artificial.

De todas formas, es necesario constatar que la mayoría de propuestas interesantes suelen llegar de amigos, conocidos o por referencias.

Una alternativa viable a la espera de que aparezca el proyecto deseado es realizar proyectos cortos “de mantenimiento” como *interim manager* o como consultor. Estos proyectos serán habitualmente a tiempo parcial y no deben distraer al directivo de la búsqueda del proyecto ideal.

5. **Mantener una actitud positiva.** Para lograr el sueño o proyecto deseado, la actitud ha de ser positiva en todo momento porque lo único que sucede es que existe un problema y hay que resolverlo. **No es el primero ni el único y no es un drama; no hay que temer al que dirán.** Hay que aprovechar el tiempo para reciclarse ampliando conocimientos en otras áreas, tras haber aceptado el pasado, de forma positiva, y haberlo superado. El futuro es lo que importa.

Hay que compartir las inquietudes con las personas allegadas y más cercanas (familia, amigos, compañeros profesionales, etc) para no encerrarse y ser capaz de afrontar el presente con plena energía y espíritu positivo. Ahora más que nunca es importante sentirse feliz con uno mismo. Los beneficios del deporte en esta fase son clarísimos, se puede incluso cambiar ligeramente el look personal, etc.

6. **Aumentar la empleabilidad.** En caso que haya decidido continuar trabajando como ejecutivo, el directivo debe aumentar su empleabilidad a través de todos los medios a su alcance. Para ello puede aumentar su formación, pero también debe replantearse sus aspiraciones salariales o su disposición a la movilidad geográfica o funcional.
7. **Asumir el pasado.** Es importante asumir el pasado como una experiencia positiva, ya que es un error habitual perder el tiempo de las entrevistas con *headhunters* o con relaciones explicando las miserias del trabajo o el jefe anterior. Se tenga o no razón, ese camino no lleva a ningún sitio. Hay que dejar atrás rencores y también nostalgias. Deben explicarse los motivos que nos han llevado a la situación actual brevemente, para pasar a proyectar la experiencia vivida y no alimentar la curiosidad malsana y morbo de algunos entrevistadores ni el deseo de una ridícula revancha.

No hay que perder de vista que el cliente del headhunter no es el directivo, sino la empresa que lo contrata y los headhunters trabajan por proyectos o encargos específicos de sus clientes.

8. **Controlar la ansiedad.** La ansiedad es inevitable pero gestionable. Hay infinitos ejemplos de directivos que han reorientado sus carreras y también casos de profesionales que las han arruinado. Hay que ser paciente y saber gestionar bien el tiempo, llenando el día para seguir estando en activo. El directivo tiene que trabajar en “buscar trabajo”, cuidando su salud y sin olvidarse de la formación, reciclaje y actualización de conocimientos en aquellos temas en los que ha detectado ciertas carencias. La oportunidad deseada puede demorarse más de un año y debemos estar ocupados, activos, visibles y tranquilos durante este tiempo.

El directivo debe ser consciente que los departamentos de Recursos Humanos, las empresas, empresarios y en general, todas las personas que están inmersas en el día a día de una empresa tienen un timing y un sentido del tiempo y de la importancia relativa de tu asunto diferente a la tuya. Hay que ser proactivo, pero paciente y no ser agresivo. La serenidad interior se refleja en la persona y da una impresión más positiva del directivo a su entrevistador.

A modo de conclusión

Es necesario tener una gran fortaleza anímica para poder afrontar una situación de discontinuidad y ser capaz de mantener el equilibrio hasta lograr un nuevo puesto directivo o iniciar otra actividad. Las mejores herramientas son la prevención y, cuando se produce la discontinuidad, una gestión profesional del proceso.

Sobre los autores

Este informe es fruto del trabajo realizado en el seno de la comisión sobre la Función Directiva de la Asociación Española de Directivos. Presidida por Juan Torras, vicepresidente de AED, la Comisión tiene como misión estudiar aquellos temas vinculados al mundo del directivo y que están relacionados con el desarrollo de sus funciones. Su labor se basa en analizar y debatir el sistema de valores y las cualidades que permiten al directivo alcanzar el éxito en el cumplimiento de su misión, y transmitir sus reflexiones al respecto tanto a los socios de la entidad como al conjunto de los directivos españoles.

A partir de una ponencia realizada por Xavier Mir, la comisión inició los trabajos de realización del informe, bajo la coordinación de Juan Torras y Joan Julià.

En su elaboración, han participado miembros de AED y de la comisión sobre la Función Directiva: Francesc Barrachina, Josep Capdevila, Ramon Castelltort, Carol Daunert, Mariano Domingo, Josep M^a Fontclara, Pau Herrera, Alfonso Jiménez, Jordi Juni, Miquel Lladó, Víctor Malet, Lluís Montset, Ramon Morera, Enric Palau, Albert Pèlach, Juan E. Pujol, Ricard Ramos, José M^a Román, Antonio Ruíz Va, Elizabeth Trallero y Eduardo Vidal.

Sobre la Asociación Española de Directivos

La Asociación Española de Directivos – AED (www.aed96.es) tiene la misión de potenciar la agrupación y representación de directivos y profesionales del ámbito empresarial en toda España. Con sede en Barcelona, Madrid y Valencia, la asociación aglutina actualmente cerca de 1.700 directivos.

En los últimos años, AED se ha convertido en punto de referencia de la clase directiva española, gracias a las actividades que organiza (más de 100 al año), dirigidas a promover el intercambio de ideas con el objetivo de impulsar el desarrollo profesional de los directivos.

También cabe destacar que AED es miembro fundador y principal impulsor de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos – CEDE, principal representante de la clase dirigente española que agrupa a 43 asociaciones con más de 94.000 miembros.



www.aed96.es

Con la colaboración institucional de



Cambra de Comerç
de Barcelona