



RECICLAJE

Expansión, 10 y 11 de mayo de 2.008

'Management' para altos ejecutivos en paro

Pasar de la noche a la mañana de ejecutivo imprescindible a parado es un cambio descomunal que no todos saben ni pueden superar. Pero hasta en esta situación hay aspectos positivos que favorecen la correcta gestión del 'shock' para regresar al mercado de trabajo.

✉Tino Fernández y Montse Mateos / Madrid.

Un día -un mal día-, la reunión no es como las de todos los días. Las caras no son las mismas, y el tema a tratar es más bien delicado: "Está despedido", y eso después de muchos años de servicio a la compañía, de ocupar una posición que parecía imprescindible. Se acabó el ser insustituible. Empieza una vorágine de cambios en la que el directivo se plantea, por la fuerza de los hechos, nuevas preguntas acerca de su vida, de su valía profesional y de cómo gestionar ese *shock* y el futuro que tiene por delante.

Jorge Cagigas, socio director de Epícteles, considera que "cualquier directivo debe pasar por una experiencia en la que su empresa le abandona". Cagigas no cree que sea positivo el que un alto directivo pase más de 20 años sin algún tipo de discrepancia con su compañía, "porque eso los hace excesivamente adaptables". Destaca asimismo la diferencia que existe entre que sea uno el que decida irse, o que la decisión sea tomada por la empresa. "Es una cuestión de tiempo -tú controlas los acontecimientos- y de tolerancia". Además, hace notar que en los últimos tiempos crece el número de profesionales que deciden abandonar la empresa en la que trabajan sin tener nada alternativo. Muchos de ellos podrían asociarse a nuevas filosofías de vida como la de los *downshifters*, que buscan tener una existencia más relajada.

Cansados de la vida materialista, los *downshifters* llegan a la conclusión de que no compensa trabajar semejante número de horas, porque lo que se obtiene a

cambio es difícil de disfrutar. Según esta filosofía de vida, no hay dinero ni ascensos que compensen el tiempo no ocupado en otras actividades. Las presiones en el trabajo, la falta de motivación, el deseo de estar con la familia y hasta la lluvia de información a la que estamos sometidos diariamente son argumentos para abrazar este modo de vida, a lo que se une el que las personas están aprendiendo a valorar más su tiempo. La mayoría de los *downshifters* considera que no tiene sentido tener un sueldo alto durante 40 años si el tiempo del que se dispone para disfrutarlo es mínimo.

Asumir la pérdida

Pero volviendo al caso de quienes son despedidos de su empresa, Marta Salgado, responsable de BPI Directivos, asegura que la pérdida de un trabajo "se gestiona como un duelo. Hay que asumir y asimilar la pérdida dramática. Lo importante en estos casos es cómo se comunica al entorno y cómo se digiere la nueva situación".

Fernando Marañón, que fue vicepresidente de recursos humanos y seguridad de McDonalds España, y es autor de *¡Reinventa-te!* -un libro en el que relata el paso personal de un alto ejecutivo de una multinacional que se encuentra de la noche a la mañana sin trabajo-, explica que gestionar este proceso "resulta un paso muy difícil para el que uno nunca está preparado. Las compañías suelen gestionar muy mal estas cuestiones, y hay un grave problema en las formas. Llegados a una situación como esta, tu mundo cambia drásticamente, sobre todo si uno alcanza una determinada edad".

Orestes Wensell, director territorial de Creade, afirma que "para un directivo, este tipo de situaciones son más duras que para el resto, ya que implican una pérdida importante de estatus personal y profesional. Se trata de un cambio de rol frente al mercado. De directivo buscado en ese mercado, se pasa a partir de cero con numerosos competidores en tus mismas condiciones. Hay que ajustarse al nuevo ritmo, pero no se tiene agenda. Y de profesional identificado y vinculado a una compañía se pasa, simplemente, a no estarlo".

Falta comunicación

Jorge Cagigas añade que un aspecto preocupante es que el paso de ejecutivo a parado sea una sorpresa: "En el caso de España, no hay demasiado *feedback* acerca de si las cosas se hacen bien o mal. No puede ser que la primera noticia que un directivo tiene de que no lo está haciendo bien sea el despido, salvo en cuestiones delictivas, por supuesto". Cagigas cree que hay un déficit en sistemas de evaluación del desempeño, y también se muestra contrario a la falta de explicaciones. "Todo se suele resolver con argumentos como 'falta de confianza' o 'falta de integración'. Resulta abstracto y no suena a criterios profesionales. Responde más a problemas de empatía que a argumentos reales". Para el socio director de Epícteles, hay un exceso de protección de la relación laboral a posteriori y muy poca preocupación por una evaluación correcta: "Se piensa demasiado en qué va a ocurrir cuando tenga lugar el desenlace fatal, y muy poco en evitar que suceda".

Mensaje positivo

Acerca de cómo gestionar la nueva situación, Orestes Wensell asegura que primero se debe procesar la salida, reflexionando sobre los antecedentes. "Es necesario construir un mensaje positivo sobre esa salida que, al final, no es un punto y aparte, sino un punto y seguido. El nuevo trabajo es **buscar trabajo**". Para Luis Huete, profesor del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), la variable más importante en esta nueva situación para el directivo despedido es la actitud: "Algunos ejecutivos se vienen abajo cuando, de la noche a la mañana, se ven sin determinados signos externos". Coincide con Wensell en que el proceso de búsqueda debe afrontarse con una actitud positiva y proactiva: "Actitud y dinamismo, productividad continua en la búsqueda y generación de contactos".

Marta Salgado considera fundamental "saber qué se quiere hacer. Se debe asimilar que hay algo que aprender de la nueva situación, y resulta básico definir una estrategia profesional. Los directivos están acostumbrados a vender un producto o una empresa. En este tipo de situaciones han de tener en cuenta que ahora se vende uno mismo, y es más difícil posicionarse en el mercado. Se trata de un problema de comunicación, que resulta clave en el proceso".

Salgado añade que "es necesario quitarse el miedo a decir que se busca trabajo, pero teniendo muy claro el foco. Simplemente 'buscar trabajo' es algo demasiado amplio, y esto hace que la credibilidad personal sufra". Qué es lo que quiero hacer; cuáles son los conocimientos que poseo; y qué demanda el mercado son tres factores determinantes que, en opinión del director territorial de Create, se han de tener en cuenta para trazar un objetivo profesional realista y que se pueda alcanzar.

Jorge Cagigas explica que "si al reflexionar se decide seguir donde se estaba, empieza el trabajo de buscar trabajo, y para eso es necesario tener engrasado el *networking*". Wensell coincide sobre la importancia del "*networking* constante" y de gestionarlo no sólo al ser despedido de un trabajo, sino en el propio entorno, con los cazatalentos, "dejándose querer por ellos y participando en foros, para que el mercado le tenga a uno ubicado".

Asimismo recuerda que hay un mercado oculto de referencias y de búsqueda directa del que sale el 80% de los altos directivos, y en esto tiene mucho que ver la gestión planificada del *networking*, una tarea complicada si se tiene en cuenta lo que afirma Maraión: "Cuando se produce el despido, cambia el mundo de relaciones para el ejecutivo, y el 95% de la gente que antes te llamaba, ya no vuelve a hacerlo. Dejas de existir para la mayoría".

Obstáculos

Cagigas argumenta que el carácter y la personalidad, la posición que se ocupa y la edad son factores que pueden complicar la vuelta. Por lo que se refiere al último factor, Fernando Maraión se muestra convencido de que "o se desarrolla un proyecto propio, o trabajar por cuenta ajena a partir de los 50 es prácticamente imposible".

Luis Huete recuerda sin embargo que la edad puede ser un obstáculo, aunque hay trabajos en los que puede convertirse en un activo, e implica más recursos, capacidad para gestionar personas o contactos.

Y por lo que se refiere a la posición que ocupa el ejecutivo despedido sucede prácticamente lo mismo, una de cal y otra de arena: una posición alta implica un *networking* alto, que supone mayores posibilidades de seguir en activo. Pero Marta Salgado recuerda que "la pirámide es más reducida por arriba, y por tanto es necesario saber buscar una posición como la que se desea. Aquí entran en juego aspectos como la movilidad o la disponibilidad internacional, porque quizá ese puesto deseado no esté en la misma ciudad. En esa nueva búsqueda conviene mirar desde un punto de vista mucho más amplio".