

LA SEGUNDA CARRERA DEL DIRECTIVO



Por **Alfonso Jiménez**, autor de *La segunda carrera* (Almuzara) y socio de Exec Avenue

La carrera profesional es un proceso evolutivo que tiene sus etapas. Hay diversos autores que las han descrito, es el caso de Romano Guardini, autor de la obra traducida al español como *Las Etapas de la Vida* y que fue publicada en alemán en 1967.

Según estos estudios, primero hay una etapa en la que un joven se forma para desempeñar un trabajo que aporta valor a través de una actividad en el mercado. La primera etapa profesional es de "formación". En dicha etapa que dura muchos años su labor consiste en adquirir conocimientos genéricos algunos, especializados otros.

A esa etapa le sigue una muy importante que es los primeros pasos de acceso al mercado laboral, "los primeros empleos". Hay entornos, no el nuestro, en el que los jóvenes entran en contacto con el mercado laboral de manera muy temprana, a través de progra-

mas de prácticas en la educación secundaria y, por supuesto, mientras se estudian grados de formación profesional o titulaciones superiores. Actualmente, el sistema educativo está tratando de incrementar las opciones de prácticas de muchas titulaciones, pero en general, esta etapa está definida por los primeros empleos. En esta etapa de "primeros empleos" y "primeros jefes" se forman algunos valores que acompañarán al profesional en toda su carrera. Por esto, suelo aconsejar a los jóvenes hacer una decisión meditada de estas primeras experiencias.

Una vez pasada esta etapa iniciática de la carrera, viene una siguiente etapa de "desarrollo", en la que el profesional adquiere nuevos conocimientos, pero también diversas "experiencias". Vive fusiones, adquisiciones, reestructuraciones, cambios, implantaciones... En esta etapa es importante permanecer en proyectos empresariales que desarrollen sus capacidades y, sobre todo, que le desarrollen las "experiencias" profesionales.

En función de la capacidad de desarrollo, algunos profesionales podrán pasar a la siguiente etapa, por la que un profesional se convierte en un directivo. A partir de ese momento, será el profesional quién mar-

que las cosas que otros harán. En la mayor parte de los casos, ese profesional no se formará para hacer este nuevo rol, la "función directiva" y su responsabilidad será la de hacer que otros hagan, contribuir a construir equipos de alto rendimiento, desarrollar a otros, desvincular a elementos tóxicos, y finalmente lograr resultados a través del desempeño de otros profesionales. En esta etapa tendrá que trabajar duro, ser un ejemplo como persona y profesional, colaborar o establecer la estrategia, tener capacidad de implantación, pero, sobre todo, tendrá que dedicar gran parte de su agenda a la gestión de las personas y los equipos. Y tendrá que seguir creciendo en la estructura directiva de su empresa o de otras, porque tendrá múltiples llamadas del sector del Executive Search que le tentarán periódicamente con propuestas de cambio, siendo estas llamadas una medida de su valor en el mercado.

Evidentemente no todos los profesionales llegan a ser directivos, también hay muchos que no quieren porque supone entrar en un nivel de complejidad muy superior y prefieren quedarse como técnicos de su área de conocimiento sin responsabilidades sobre equipos y sobre los objetivos del negocio.

Aquellos que son directivos, tendrán que trabajar duro, ser un ejemplo como persona y profesional, colaborar o establecer la estrategia, tener capacidad de implantación, pero, sobre todo, tendrá que dedicar gran parte de su agenda a la gestión de las personas y los equipos.

Como directivo tendrá un cerebro sobre-estimulado, recibirá muchas señales que tendrá que procesar con diligencia, estará en una rueda girando y girando y tendrá siempre la sensación de que le faltan horas para llegar los temas como le gustaría. Y así se tirará unas décadas, pero todo directivo tiene que saber que, por mucho éxito o poder que tenga, algún día dejará de serlo, bien por razones personales o, más frecuentemente, porque alguien considerará que otro profesional lo puede hacer mejor.

La mayoría de los directivos no piensan en ese día, el día después, el Día D, y menos qué van a hacer cuando llegue ese momento.

Si ese momento llega antes de los 50 años le resultará fácil encontrar un nuevo proyecto empresarial, pero si eso le ocurre y tiene más de 50 años, es posible que ya no tenga opciones de que alguien le ofrezca un proyecto empresarial.

Y así, un día tarde o temprano, descubrirá que ha llegado ese día, el día en que ya no encontrará alguien que le ofrezca un proyecto, y cuando acontece el directivo descubre que muchas de las cosas que conformaban su experiencia vital, desaparecen. Que muchas relaciones, beneficios, que cuando ejercía la función directiva no apreciaba o no les prestaba atención,

simplemente desaparecen porque no eran consustanciales a la persona, al profesional, sino al cargo que ostentaba como directivo.

Y en ese momento inicia un proceso, más o menos largo, de adaptarse a la nueva situación. La de ser un profesional que ha sido directivo, pero que ya no lo es.

Lo primero que debe aclarar es si se quiere retirar de la actividad o necesita o quiere seguir activo en el mercado. Hay profesionales que no necesitan seguir generando recursos financieros porque sus ingresos le han permitido acumular un patrimonio razonable, pero hay otros que sí necesitan seguir teniendo rentas derivadas de su actividad profesional. Hasta hace unos años los planes de prejubilación de muchas compañías eran muy generosos y permitían que ese directivo pasara a la inactividad, muchas veces de manera muy temprana, incluso con menos de 55 años, pero los planes actuales de prejubilación ya no son lo que eran y muchos directivos llegan a la conclusión que tienen que seguir activos, a veces durante muchos años hasta alcanzar la edad de jubilación y rescatar sus planes de pensiones individuales o corporativos, o hacer más líquido su patrimonio y siempre deberá ajustar sus nuevos gastos a sus nuevos ingresos que, en la mayoría de los casos, serán inferiores a los obtenidos en su etapa ejecutiva.

Muchos profesionales que han sido directivos dejan la actividad porque su situación financiera se lo permite, pero suele ser la antesala de un fuerte deterioro físico, cognitivo y social, descrito en muchos artí-

culos de salud y bienestar que demuestran que la actividad profesional es el mejor remedio para evitar ese proceso de deterioro. Es impresionante en qué poco tiempo este deterioro, que se manifiesta incluso en la imagen personal, es un deterioro visible. Hay profesionales que han llegado a ser grandes directivos, que han manejado grandes negocios, que han liderado grandes equipos, y que, tras dos años de inactividad, apenas se les reconoce.

En cualquier caso, tanto si es por necesidad de ingresos, como si es por evitar el deterioro físico, cognitivo y social, decide seguir activo, lo primero que tratará es de conseguir un nuevo proyecto como directivo, similar al que tenía anteriormente.

A veces ese proceso de búsqueda suele durar mucho tiempo. Malgasta un tiempo muy valioso porque ya no le queda mucho tiempo de vida útil. Hasta que un día se convence que nadie le va a contratar por cuenta ajena. Es muy mayor para muchos proyectos. Y es que nuestro país sufre una importante lacra de "edadismo" que expulsa muy tempranamente a directivos y profesionales del mercado y les cierra las puertas. A partir de los 50 años es complicado ser contratado por cuenta ajena y a partir de los 55 es muy difícil. No imposible, pero sí muy difícil y tienen que darse una serie de circunstancias muy concretas. Además, muchas veces los proyectos son aquellos que el mercado no quiere, tienen sus complicaciones.

Entonces ese profesional o directivo es consciente que ha entrado en una nueva etapa de su vida, la que los norteameri-

canos han bautizado como “segunda carrera” en la que miles de profesionales y directivos disfruta en el periodo que iría entre los 55 y los 65 o 70 años.

El primer paso de esa segunda carrera debe ser hacer un auto-diagnóstico riguroso del valor que puede aportar como profesional en base a cuatro elementos: los conocimientos, las experiencias, la marca personal y las relaciones, además de un análisis patrimonial que le permita clarificar si entre las opciones de actividad estaría contemplada la de inversor o las necesidades de ingresos que requiere durante su segunda carrera.

Los conocimientos diferenciales tienen que ver con lo que sabe y que puede aportar a un proyecto. Cada profesional entra en la “segunda carrera” con un conjunto de conocimientos acumulados durante su carrera como profesional y directivo. Sin embargo, muchos de ellos son muy comunes y solo es “experto” en una determinada materia.

Las experiencias son las situaciones empresariales que ha vivido. Cada profesional y directivo, en función de los proyectos en los que ha participado, acumula una serie de experiencias propias. Unos han vivido situaciones de startup, otros han vivido reestructuraciones, otros fusiones o adquisiciones, internacionalizaciones, unos conocen las empresas familiares y otros las grandes corporaciones. Podríamos decir que no hay dos directivos con las mismas experiencias y éstas son también activos que puede poner al servicio de nuevos proyectos.

Durante su vida ejecutiva ha ido construyendo una marca perso-

nal que se traduce en mayor o menor notoriedad (cuántos le conocen en el mercado) y una reputación (con que valores se le relaciona). Igualmente, la marca personal puede ser un factor facilitador de nuevos proyectos, o lo contrario.

Finalmente, un directivo cuando entra en su “segunda carrera” tiene una red de contactos, gente que conoce, clientes, proveedores, jefes que tuvo, empleados que hoy son directivos en otros proyectos, inversores, conocidos de asociaciones, etc. También debe entender que su red de contactos es un activo que puede poner en valor en su segunda carrera. En este momento, deberá hacer un diagnóstico pragmático del auténtico valor de esa red de contactos y deberá haber descartado a todos aquellos que se relacionaban con el rol que desempeñaba en el pasado y que no eran relaciones “auténticas”. Para una buena valoración de la red de contactos puede hacerlo mediante el canal de acceso a dicho contacto.

Un tema importante es ser consciente que todos estos elementos, conocimientos diferenciales, experiencias, marca personal y relaciones de calidad son las que son y tiene que “venderlas” y mantenerlas, no tanto desarrollarlas porque ya no cuenta con la ayuda del rol directivo para hacerlas crecer.

Tras esa tarea del autodiagnóstico tendrá que entender todas las opciones que existen en el mercado: unas más ejecutivas y parecidas a lo que fue su pasado, pero bajo otros modelos de relación, como es el caso del interim management, pero hay otras muchas opciones para poder seguir aportando valor

desde sus atributos profesionales a nuevos proyectos. Por ejemplo, muchos directivos se forman para ser consejeros de empresas, patronos de fundaciones, miembros de consejos asesores. Otros inician relaciones mercantiles con diversos proyectos bajo la figura del Senior Advisor. O inician una etapa de emprendimiento propio o como inversor en otros proyectos, por ejemplo, como Business Angel.

Todas estas figuras y muchas otras son elementos de una paleta de posibles actividades en esa “segunda carrera” que para muchos es más placentera que lo que fue su carrera ejecutiva.

España se encuentra sumida en una paradoja, somos un país muy envejecido, con una población senior muy importante y, al mismo tiempo, somos un país en el que los profesionales y directivos finalizan tempranamente su carrera. La “segunda carrera” es una solución para que miles de profesionales y directivos sigan aportando valor a la sociedad.

Iniciar una segunda carrera es un modelo win-win-win ya que es positivo para la persona, para los proyectos que recibirá su sabiduría y para la sociedad en su conjunto, ya que será alguien que seguirá pagando impuestos y no será un pasivo anticipado, sino un activo que ha prolongado su utilidad en términos de una economía circular de las personas.

Estamos en un momento en que nos preocupamos de la “reutilización” de los recursos y aquí abogamos por la “reutilización” de las personas, al menos mientras tenga salud y elementos de valor que aportar.