

CONSEJO EDITORIAL

22 DE NOVIEMBRE DE 2012

## DIRIGE TU CARRERA

NO DEJES QUE OTROS DECIDAN POR TI

---

RESEÑA DEL LIBRO DE JOSÉ MEDINA

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

**Título del libro**

“Dirige tu carrera: no dejes que otros decidan por ti”

Editorial: Alienta

Autor: José Medina

1ª edición: 2012

228 páginas

Precio: 14 euros



## Sobre el autor

Reconocido profesional de los recursos humanos, socio-director de la compañía Headhunter Odgers Berndtson. Previamente ocupó varios cargos directivos en el Grupo Cepsa. Es consultor de Dirección para varias empresas y Director de Organización y Recursos Humanos en la EOI. Es licenciado en químicas y doctor en psicología.

## ¿Qué tiene de interesante? ¿Para quién es?

Este es el libro que muchos profesionales necesitan. Es el libro que el mercado hoy está pidiendo, ya que es un manual que orienta la carrera de un individuo. Le recuerda que, en todo momento, debe pensar en su carrera profesional y dirigirla. Los primeros capítulos ofrecen un marco estratégico ideal para un profesional y son muy recomendables (una matriz de posicionamiento, otra de intereses, etc.). Los siguientes capítulos son más tácticos y tienen que ver con la búsqueda de empleo: cómo hacer el CV, cómo hablar con los *head-hunters*, cómo afrontar la entrevista, qué hacer en los primeros días en el nuevo trabajo. En definitiva, un libro práctico para un mercado que durante años ha vivido la sopa boba de una burbuja y hoy, despertado del sueño y convertido en pesadilla, descubre que más que nunca hay que dirigir el rumbo de nuestra propia vida profesional.

## Resumen-crítica

*“Cada visita del zorro al gallinero le acerca a la peletería” (Anónimo)*

*“La adversidad es ocasión de virtud” (Séneca)*

*“Hace 20 años la búsqueda de directivos era 80% arte, 20% ciencia, hoy es al revés”*

- Las personas contribuyen de forma decisiva al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles para las empresas. El éxito de las organizaciones depende de la calidad profesional. Y sin embargo, lo paradójico es que las empresas siguen poniendo un gran esfuerzo en el desarrollo de productos y tecnologías más que en sus personas, sobre todo en tiempos de crisis. Más paradójico es la poca importancia que se le da a la formación. En una época en la que el talento marca la diferencia, invertimos poco en él.
- En una sociedad en la que la reputación de la empresa y de sus directivos ha experimentado un deterioro acelerado, es imprescindible recuperar la importancia de la competencia profesional, de la integridad personal y del espíritu de servicio.
- Ante la claudicación empresarial, la responsabilidad sobre su desarrollo profesional más que nunca corresponde al trabajador.

- Igual que existe el llamado techo de cristal para las mujeres, existe un muro de cristal para todos que consiste en barreras reales y psicológicas a las que uno se enfrenta ante la decisión de un cambio en la carrera. El 75% de los directivos se siente atrapado en su actual empleo. El control sobre tu propia carrera está altamente correlacionado con el éxito y satisfacción.
- Pero igual que en el deporte, hay dos tragedias en lo profesional: una es no llegar al objetivo. La otra es alcanzarlo. Por eso hay que valorar y disfrutar el llegar para seguir andando el camino.
- Entendamos esto no como una fuente de egoísmo: no pienses tan sólo en ti y en tu carrera. No peques de individualista, de “llanero solitario”. No te llevará a nada. Recuerda la siguiente ecuación:

$$\boxed{\text{APRENDER} + \text{APORTAR} = \text{CONSOLIDAR} + \text{CRECER}}$$

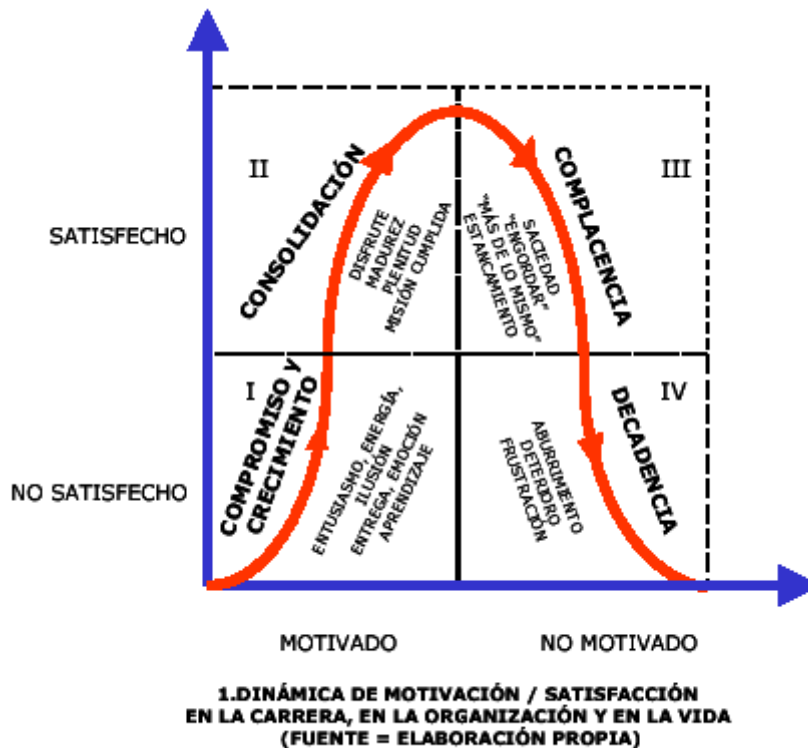
## **EL SALARIO EMOCIONAL.**

- Charles Handy distinguía entre el hambre del cuerpo y el hambre del espíritu (encontrar un sentido a nuestra vida). A sendas hambres le corresponden sendos salarios: el material y el emocional.
- En 1962, Maslow descubrió que una de las principales vías para lograr la autorrealización es el trabajo. *“Estas personas – las más auto-realizadas - alinean su trabajo con su identidad”*, escribía.
- Hay doce preguntas que hay que hacerse:
  - 1) ¿Hasta qué punto puedo ser yo mismo en la empresa?
  - 2) ¿Cómo me trata la empresa?
  - 3) ¿Voy con ganas al trabajo? ¿Estoy implicado, comprometido?
  - 4) ¿Me siento bien o mal utilizado?
  - 5) ¿Crezco y me desarrollo profesionalmente?
  - 6) ¿Aprovecho al máximo mis capacidades?
  - 7) ¿Disfruto y me divierto en el trabajo?
  - 8) ¿Veo con optimismo mi carrera y futuro?
  - 9) ¿Lo que quiero hacer en mi vida pasa por mi empresa?
  - 10) ¿Tiene sentido mi trabajo en mi vida?
  - 11) ¿Dirijo yo mi carrera o me la dirigen?

12) ¿Qué hago al respecto?

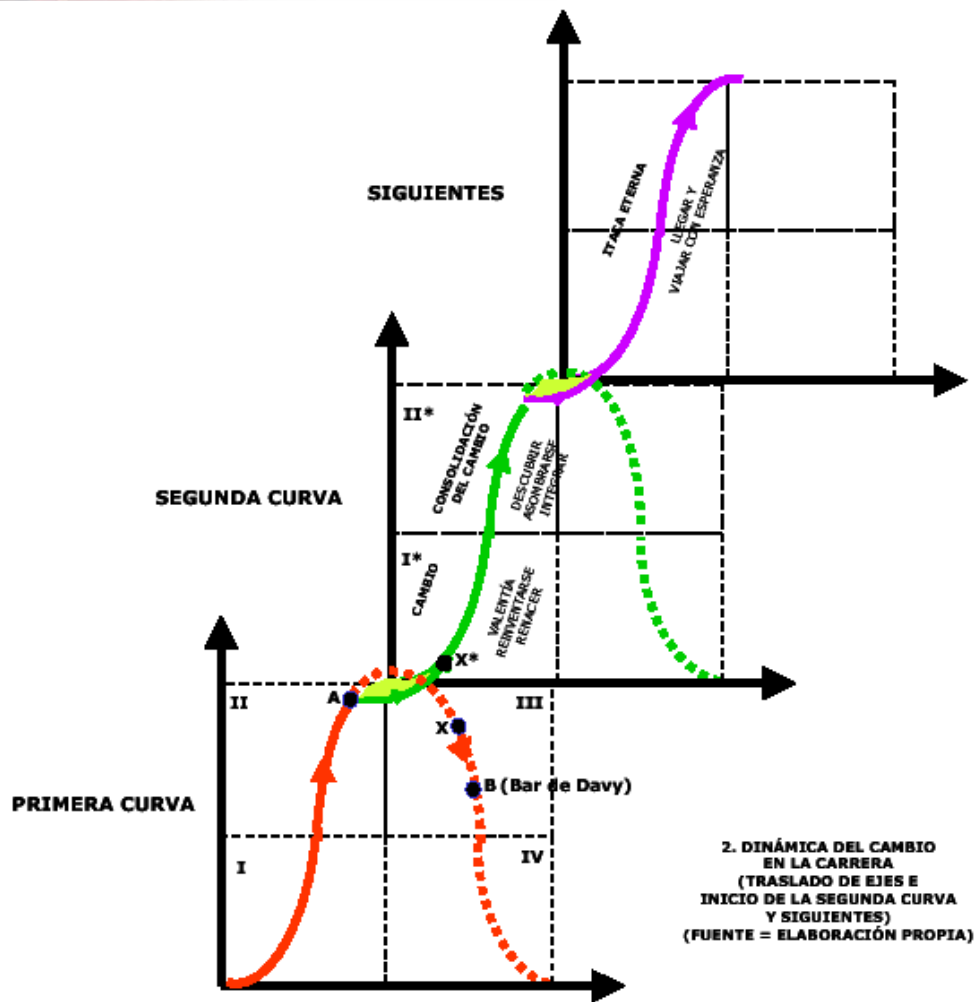
Si la respuesta no es satisfactoria a alguna de estas preguntas, hay que actuar.

**EN QUÉ CUADRANTE ESTÁS.**



Este sencillo esquema te permite ubicarte en tu actual situación profesional (diagnóstico) y recomienda moverse en el pico de la pirámide. Si uno ya está en las fases III y IV, es fundamental moverse ya. A esto se denomina dirigir tu propia carrera. Por supuesto, moverse en la fase del pico es muy difícil, puesto que uno está muy cómodo, satisfecho y motivado, pero la clave es no seguir siempre la curva, reinventarte y renacer. Porque lo que te trae el éxito también te trae el fracaso.

No hay que esperar a entrar en la fase III, y desde luego en ningún caso en la IV, ya que la vida la conoces y la explicas hacia atrás pero la vives hacia delante. Hay que tomar acción antes. En vez de ir de la fase II (consolidación) a la III (complacencia), vayamos a la I (reinventarse):



Antes de viajar con esperanza, disfruta el camino y el llegar a puerto, pero no te quedes largo tiempo, sigue tu viaje.

### MAPA Y BRÚJULA

Hay profesionales que diseñan un exacto mapa de desarrollo, hay otros que se guían por una brújula (para no desviarse mucho del camino). Los primeros siguen una carrera estratégica y estructurada, mientras que la otra es más táctica e intuitiva. La primera es analógica, lineal y predecible. La segunda es digital, discontinua e impredecible. Ambas valen. ¿Cuál es la tuya?

### ALGUNAS EXPERIENCIAS

- 1) Que el Azar te sorprenda trabajando. Medina recuerda cómo un fin de semana en que la gente de la Cepsa había salido a un encuentro, él bajó a revisar unos temas en bañador al salón. En ese momento se presentó el Consejo de Administración, con el presidente al

frente. Como no tenía dónde huir, Medina se quedó paralizado. El presidente le vio en la terraza del salón, en bañador, y con una cerveza... Medina se temió lo peor y avisó a su jefe, para adelantarle la información. Pero el hecho es que eso le gustó al presidente, que felicitó al jefe, y este a su vez al propio Medina.

- 2) Cuando dices “no” a algo, dices mucho de ti. Siempre es más difícil decir “no” que decir que “sí”, pero al decir no estás diciendo quién eres y a qué juegas en la vida.
- 3) “Busca el sentido, no el éxito”. El éxito, como la felicidad, no es un objetivo a buscar y lograr. Es la forma de andar el camino, la gimnasia de cada día en pos de una meta.
- 4) Disfruta y aprende.
- 5) Descubre algo más grande que tú y que te apasiona.

## EL PRINCIPIO DE PETER REVISADO – EL PRINCIPIO DE PETER-OUT

Dice así: *“Todo profesional asciende en la empresa y, si tiene talento, cambia antes de estancarse y de alcanzar su nivel de incompetencia”.* Aplicarlo es de lo más difícil y requiere una gran fuerza de voluntad. El síndrome de estancamiento es un proceso lento: sueles saber antes lo que NO quieres que lo que SÍ quieres. Lo que dispara tu acción es la motivación de *“salir de mi empresa”* que *“ir a otra”*. Pero ante un cambio, nunca olvides que tus motivos han de ser principalmente *“ir a”* y no sólo de *“salir de”*.

*“El rollizo gato Garfield, dormitando en su caja:*

*Necesito un cambio, Quizá comenzar un hobby... aprender un nuevo idioma... practicar algún deporte...*

*Quizá permanecer aburrido: lleva menos esfuerzo”.*

Hay motivos para moverse y excusas para quedarse. Nos llenamos de excusas para no movernos, y olvidamos la frase de Federico II de Prusia: *“Ninguna situación es tan grave que no sea susceptible de empeorar”.*

## LOS MOTIVOS PARA IRSE

- 1) El jefe, con el principio de Dilbert revisado: *“Entras por un gran proyecto y sales por un mal jefe”.* Puedes hacerle un test de incompetencia a tu jefe (y a ti mismo) con estas preguntas:
  - Tiempo que hace perder a su superior, a sus subordinados y a los demás.
  - Frecuente cambio de prioridades
  - *“Todo pasa por sus manos”* – falta de confianza en sí mismo y en los demás.
  - Mesa con montañas de papeles: *“el mensaje implícito más explícito”.*
  - Perfeccionismo, excesivo análisis y detalle: *micro-management.*

- Cociente entre problemas que le llegan y los que resuelve: si es superior a uno, malo.
  - Problemas que genera para “resolverlos” (o no) después.
  - Difícil accesibilidad. Ocupadísimo siempre, desbordado, no tiene tiempo para nadie.
  - Demora los temas: se escurre, comportamiento *anguiloides*.
  - Altibajos de humor, ciclotimia.
  - Y un largo etcétera.
- 2) Señales de alarma. Una gestión inteligente de tu carrera exige estar preparado para cualquier escenario y estar atento a los indicios de peligro. Algunas pistas:
- Vacío a tu alrededor. Los temas no pasan ya por tu mesa.
  - Promoción de subordinados.
  - Tu jefe te busca las vueltas.
  - Ausencia de comunicación: lo que antes era una relación fluida ahora es huidiza.
  - Manos atadas.
  - Bajada del bonus.
  - Surgen rumores.
  - “*Las barbas del vecino*”. Cuando en tu empresa han comenzado a producirse casos de bajas en puestos comparables al tuyo.
- 3) Una reorganización. Si te ves inmerso en un proceso de reestructuración de tu entorno laboral, hay algunas reglas para sobrevivir al tsunami e incluso colocarte en el lado de los ganadores:
- o Tu oficina es un hervidero de rumores respecto a quién gana o pierde poder. Mantén un difícil equilibrio: no quedarte al margen y a la vez no participar de forma activa en los cotilleos. No actúes sobre la base de informaciones oficiosas poco contrastadas. Transmite imagen de profesional fiable.



- Evita tomar partido (“no cambies de caballo cruzando un río”). No te interesa (o sí) unir tu destino a determinada facción que puede resultar arrasada por los acontecimientos. Guárdate tus quejas. Escucha más que habla.
- Céntrate en tu trabajo. Es normal que en estas situaciones la gente deje de lado sus obligaciones para sumergirse en “política de oficina”.
- Asegúrate de quiénes son tus jefes en la dirección. Transmite a la cadena de mando que tus proyectos siguen avanzando. Si tus jefes directos son barridos por la reestructuración, busca interlocutores más arriba: consigue que reciban el mensaje y que se interesen por tus actividades.
- Anticípate, y por si acaso, prepara una estrategia de salida. “No puedes cambiar la dirección del viento pero sí ajustar las velas” (anónimo).

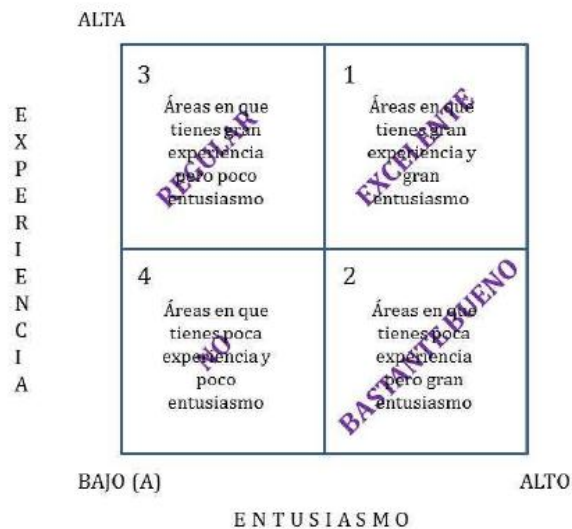
## DÓNDE ENCUADRAR EL CAMBIO. ECUACIÓN CONCEPTUAL

La ecuación es la siguiente:

$$\text{INFORMACIÓN} + \text{CONOCIMIENTO} + \text{CRITERIO} + \text{PERSPECTIVA} = \text{SENTIDO Y SIGNIFICADO}$$

## TU MATRIZ DE EXPERIENCIA E INTERESES

Diseña la propia matriz y procure buscar oportunidades en el primer cuadrante (número 1):



## TU ANCLA DE CARRERA. IDENTIFÍCALAS

El emérito profesor del MIT, Edgar Schein, creó el concepto de ancla de carrera. Es una mezcla de capacidades percibidas, intereses, motivos y valores a los que no se quiere renunciar. Al apartarte de ellas, no te encuentras, y tiran de ti como un ancla. Aunque evolucionan, son relativamente estables. Los tipos son:

- a) Técnica / Funcional. Les interesa lo que hacen, no el contexto de su trabajo.
- b) Dirección funcional. Les interesa mandar.
- c) Autonomía / Independencia. Descartan oportunidades de promoción para mantener su autonomía.
- d) Seguridad y Estabilidad.
- e) Creatividad emprendedora. El dinero es bienvenido, pero no como un fin en sí mismo, sino como indicador del éxito del negocio emprendido.
- f) Servicio. Quieren hacer realidad unos valores. Suelen ser profesionales de medicina, voluntarios, etc.
- g) Puro reto. Gustan de enfrentarse a situaciones nuevas.
- h) Estilo de vida. Buscan integrar el trabajo en su estilo de vida.

Y recuerda, *“hay una correlación asombrosa entre el tipo de diagnóstico que se hace y la formación disciplinar del diagnosticador”* (Harold Bridger). El libro recoge un test para identificar nuestras anclas personales.

## HAZ LOS DEBERES: EL CV

- Un CV se asemeja más a tu tarjeta de presentación que a tu biografía.
- Es un ejemplo de máxima información en mínimo espacio (dos folios como máximo).
- Haz un CV para cada puesto al que aspire.
- Analiza los requerimientos del puesto para identificar los elementos clave de la nueva función, y busca en tu pasado situaciones similares.
- Utiliza un lenguaje directo y un diseño claro. Deja la literatura.

- El CV es la llave de la entrevista y condición necesaria para acceder a ella y lograr el trabajo.
- Existe el llamado CuVitt, o CV inteligente, que además de contener la información habitual de un CV también contiene habilidades que el usuario ha adquirido.
- Mantenlo al día: “el aplazamiento es el asesino de la oportunidad” (Oscar Wilde).
- Crea tu marca personal fuera de la empresa, aunque cuidado con que no lo vean como un peligro, y busca las mejores referencias.
- Ve más allá del *networking*, creando y explotando tu diagrama de relaciones: organizaciones, aficiones, trabajo, antiguos alumnos, familia, amigos, vecinos, otros... Dentro de cada grupo, prioriza aquellas amistades en tres tipos: A, B y C.
- Evita el síndrome “Rebeca”: no te limites a más de lo mismo. Este síndrome se caracteriza por los celos hacia la ex pareja de tu pareja. Tu próximo compañero no tiene que ser necesariamente como el anterior.
- Cuida el cómo: no des el mensaje de que buscas a la desesperada. Con aplomo y de forma serena, manifiesta que te estás planteando un cambio de orientación en tu carrera, que has cubierto una etapa y exploras opciones en tu desarrollo profesional.

## CARRERAS TRUNCADAS O MALHERIDAS

- Por una larga dependencia de otra persona, directivo u organización.
- Por miedo al riesgo y excesiva seguridad
- Por ambición desmedida y salto al vacío.
- Por repetir errores.
- Por haber sido comprado por dinero. Recuerda la ecuación de la Jaula de oro:

$$\text{JAULA DE ORO} = \text{Salario (N+1)} + \text{Proyecto (N-1)}$$

## SI TE LLAMA UN *HEADHUNTER*

- Escucha siempre.
- Deja ventanas abiertas, caso de que no te interese el proyecto.
- Lo que el *head-hunter* buscará de ti será:

- Actitud
  - Compromiso
  - Dedicación
- El *head-hunter* también explora en el candidato una serie de patrones de comportamiento directivo y los contrasta con la cultura de la empresa que le solicita la búsqueda:
    - Estilo de dirección
    - Orientación a resultados, personas o estatus
    - Estructura y comunicación
    - Nivel de decisión y autonomía
    - Perfil de directivos con éxito en la compañía
    - Actitud ante el trabajo, las personas y la vida

## EN PARO O CON TRABAJO

- Ser mayor no es un problema. Es una barrera psicológica que uno se pone.
- No te dejes morir.
- Amplía la definición de ti mismo. No sólo te defines por lo que haces, también por lo que sabes, por tu competencias.
- Anda con tres pies: utiliza los tres pilares del liderazgo: competencia y experiencia, ética y motivos / sana ambición.
- Sigue tres recomendaciones infalibles: levántate temprano, trabaja duro, encuentra petróleo.

## LA ENTREVISTA

- No demuestres prisa ni desesperación. Aplomo.
- No critiques a tu empresa (antigua o en la que estás ahora).
- Solicita consejo. Pide opinión al *head-hunter*.

- A mal tiempo, siempre buena cara. Mantén el espíritu y el tipo. Así decides tú cómo reaccionar. Si no resuelves cómo jugarás en la vida, será ella la que juegue contigo.
- Lo que busca un entrevistador:
  - ¿Quiero que esta persona trabaje aquí?
  - ¿Tiene la experiencia y capacidades que necesitamos?
  - ¿Tiene la actitud ante el trabajo que buscamos?
  - ¿Cómo encajará?
- No olvides que la finalidad del CV es la entrevista, y la finalidad de la entrevista obtener el puesto.
- Los principales errores en la entrevista, entre otros, son:
  - No hacer los deberes: conoce la empresa que te va a entrevistar.
  - Descubre quiénes son los que te van a entrevistar.
  - No hables sólo de ti. Es fundamental la regla 50-50 del tiempo: un 50% hablando de ti, otro 50% de la empresa.
  - No sea prolijo o lacónico al responder. Más de 20 segundos y menos de 2 minutos.
  - Agradece siempre después mediante nota la entrevista.
  - No comiences haciendo demasiadas preguntas antes de describir tu carrera. Vas a impacientarlos. *“Además de escuchar y prestar atención, intenta saber lo que piensa” (Miguel de Cervantes)*
- No seas el arrogante irresistible ni el halagador simpático.
- Controla el tiempo disponible para la entrevista. Esto te permitirá medirte y planificar lo que quieres y debes decir.
- Sé siempre parte de la solución, no del problema.
- Atención a las bajadas de guardia en entornos relajados: se muestran flaquezas que antes no se mostraban.
- Las 5 preguntas claves que preguntará el entrevistador serán:
  - ¿Por qué está usted aquí? ¿Por qué está usted interesado?

- ¿Por qué tendríamos que contratarle a usted?
- ¿Qué clase de persona es usted?
- ¿Qué le distingue de otros?
- ¿Podemos permitirnos contratarle?

## QUEREMOS CONTRATARLE

- Hay una regla de oro sobre la negociación salarial: no negocies el salario hasta que:
  - Te conozcan bien y muestren su preferencia sobre ti frente a otros;
  - Tú conozcas bien la empresa, el proyecto, el puesto y su contenido;
  - Tú hayas decidido que realmente te interesa;
  - Hayas escuchado que tienen claro interés por ti y te quieren contratar.

### CUÁNDO NEGOCIAR EL SALARIO



- El objetivo de la negociación salarial es obtener el máximo de la franja salarial que la empresa está dispuesta a pagarte.
- Procura que sea la empresa quien dé el primer paso. Será un indicador para ti. Recuerda como contratante que *“Si pagas con cacahuetes, contratarás monos” (James Mills)*.
- Sé flexible y creativo al negociar el paquete. Propón alternativas: fijo, variable, en especie, compensación con algo que no sea dinero (como un MBA...).

## SALIR DE LA EMPRESA

- Tras llegar a un acuerdo con tu nueva empresa, el plazo de incorporación del candidato es siempre mayor del que quiere la nueva empresa y menos del que quiere la antigua empresa.
- Anuncia el cambio nunca antes de tener una carta-propuesta de la nueva empresa.
- Queda bien, sal como un caballero. Sin iras ni rencores. Cualquier ajuste de cuentas es inapropiado, aunque haya motivos. Te dejan peor a ti y al otro. Te pasan factura. *“Nada se olvida más despacio que una ofensa ni más rápido que un favor” (Martin Luther King)*.
- Sé formal y comunica primero a tu jefe, antes que a nadie, tu decisión de salir. Ponte al servicio de tu sucesor, si es preciso, ofreciendo asistencia.

## CÓMO GESTIONAR CONTRA-OFERTAS

- En general, no la aceptes (*“Dolus vel dulce” – Truco o trato – Cicerón*). Mi recomendación a la empresa, mejor déjale marchar. Y a partir de aquí matizamos.
- En general recomiendo no aceptarlas porque la contraoferta suele ser salarial sólo, mientras que la oferta suele ofrecer mejores perspectivas profesionales. Son pocos los directivos que las aceptan, ya que sus motivos para cambiar no son estrictamente económicos. Pero para profesionales medios, que aún no aceptan puestos de alta dirección, la contra-oferta sí puede resultar interesante. En cualquier caso, aun teniendo tomada la decisión, lo correcto es escucharla. Revisa los motivos que te llevaron a plantearte el cambio, si siguen siendo válidos o no.
- Juega limpio. No utilices la oferta para obtener un aumento de sueldo en tu actual empresa. Es un error muy común. Recuerda: *“si quieres pasar por un precipicio, procura hacerlo de un solo salto”*.

## LOS 100 PRIMEROS DÍAS

- Para los *head-hunters* son cruciales, ya que en estos 3-4 meses comprobamos el éxito de la integración eficaz del candidato o en algunos casos (menos del 5%) los indicios de fracaso.
- ¿Por qué el fracaso? Raramente el cliente acierta a dar toda la información relevante para el nuevo ejecutivo, muchas veces por dar una visión demasiado optimista de la empresa. Y con frecuencia, el nuevo directivo no tiene una idea muy clara de todos los problemas que generaron su contratación. Una gran mayoría reconoce que la realidad que se encontraron era muy diferente a la que le comunicaron.
- El fracaso, si ocurre, poco tiene que ver con la calidad del candidato, y sí con la integración eficaz en la empresa. Hay que evitar el denominado “*efecto Anelka*” (ex jugador del Real Madrid que no encajó). ¿Recuerdan que el *head-hunter* buscaba la compatibilidad directivo-organización?
- ¿Qué hacer como directivo en esos primeros cien días?
  - No tomes decisiones precipitadas. Todo te invita a tomar decisiones tempranas, con presiones de los jefes, etc.
  - Gestiona personas, empezando por tu propio equipo.
  - Clarifica y verifica permanentemente las expectativas que los jefes tienen de ti, alinea tu acción.
  - Identifica las capacidades de los miembros de tu equipo.
  - Procura establecer prioridades (no decisiones) lo antes posible.
  - No te quedes encerrado en el despacho. Que te vean.
  - No padezcas el síndrome de Hamlet: no te muestres excesivamente dubitativo o reflexivo.

## TRANSPARENCY VOW

El autor de este resumen tiene relación con la editorial y muy buena relación con el autor.

© Antonio García Sansigre

© Know Square S.L.