

La Nueva Generación Executive:

los directivos de hoy que impulsarán el cambio necesario del mañana.



Pág. 3	Índice
Pág. 4	Prólogo El líder sin cargo: la nueva forma de ganar en los negocios, y en la vida de Robin Sharma
Pág. 8	La Nueva Generación Executive
Pág. 10	La importancia de la actitud vital de Zaryn Dentzel
Pág. 12	Liderazgo inspirador de María Gómez del Pozuelo
Pág. 14	Ventaja generacional y liderazgo para el cambio de Braulio Pareja
Pág. 16	La experiencia del empleado: más allá de la experiencia del cliente de Francisco Puertas
Pág. 18	Los beneficios del networking en el mundo de la dirección de Pilar Andrade
Pág. 20	¿Qué tipo de talento se requiere para salir de la crisis? de Samuel Pimentel
Pág. 22	Nuevos nichos de negocio: descubrimiento o invención de Christian Rodríguez
Pág. 24	¿Qué perfiles piden los clientes? de Carlos Utanda Herraiz
Pág. 26	La mirada del talento de Roberto Luna
Pág. 28	El arte de la guerra y las startups: prepárate para luchar de Teresa Gonzalo
Pág. 30	Profesionales poliédricos de Noelia de Lucas
Pág. 32	Modelo de negocio, marca, e internacionalización de Nacho Sala
Pág. 34	Una generación executive en un entorno cambiante e incierto de Brenda Del Val Hermosa
Pág. 36	Trabajo, motivación, y visión a largo plazo de Emilio Moreno
Pág. 38	Perfiles para el cambio de Montserrat Luquero
Pág. 40	La mujer ejecutiva, mejor formarla desde niña de Noelia Fernández
Pág. 42	El liderazgo en empresas de ecommerce de Gemma Sorigué
Pág. 44	La marca personal ha dejado de ser opcional para los directivos de Víctor Martín
Pág. 48	Epílogo Retos para el nuevo perfil executive de Jaume Gurt

Prólogo

El líder sin cargo: la nueva forma de ganar en los negocios, y en la vida

Robin Sharma

La antigua forma de liderazgo ha caducado. Muchas de nuestras organizaciones más conocidas han sucumbido y algunos de nuestros líderes más venerados han perdido credibilidad. La economía mundial se ha transformado y, con los nuevos medios— desde Twitter a YouTube— todo el mundo puede tener ahora seguidores y liderar en su campo.

Acabamos de entrar en lo que llamo “la década del liderazgo”. El liderazgo se ha democratizado. No estoy sugiriendo que no necesitamos cargos corporativos y personales al frente de las organizaciones para lograr los objetivos, para gestionar los equipos y para establecer la responsabilidad general de la empresa. Lo que estoy diciendo es que, en estos momentos, en un período de cambios, el liderazgo no se limita únicamente a los ejecutivos, sino que es algo que todo el mundo necesita para que sus organizaciones sobrevivan.

En los últimos 15 años he tenido una sencilla misión que se ha convertido en mi obsesión: ayudar a las personas, en las organizaciones, a liderar sin necesidad de tener un cargo corporativo— además de ofrecer lo mejor en todos los campos. Esta misión me ha llevado a colaborar con clientes como, por ejemplo, Nike, FedEx, GE, Panasonic y Unilever. En estas empresas no sólo he ayudado a su mejor personal a desarrollarse aún más, sino que también he aprendido lo que hacen los equipos y las empresas de primera clase para destacar. Esta profesión me ha permitido ofrecer mis servicios como asesor privado sobre liderazgo a muchos multimillonarios y empresarios famosos. He conocido a personas de todo tipo, en todos los sectores, y he podido descubrir lo que les frena en su ascenso al liderazgo, cuando se han preparado exactamente para ese objetivo.

He condensado todo lo que he aprendido en una fórmula paso a paso que he compartido en mi nuevo libro, El líder que no tenía cargo: una fábula moderna sobre el liderazgo en la empresa y en la vida (The Leader Who Had No Title: A Modern Fable on Real Success in Business and in Life), publicado por Simon and Schuster.

A continuación detallo nueve pasos inteligentes que usted puede dar hoy para empezar a cambiar las reglas de juego y lograr unos resultados excepcionales:

1. Recuerde que no necesita un cargo corporativo para ser un líder

El liderazgo tiene menos que ver con la magnitud del cargo corporativo que usted ocupa y más con la intensidad de su compromiso. He visto a empleados de primera línea, conductores de taxi e instaladores de alfombras que realizan su trabajo con la misma pasión que Picasso. La esencia del liderazgo no es la autoridad, sino la elección de lo que usted puede hacer para realizar de la mejor forma posible su trabajo, independientemente de donde se encuentre.

2. Deje de ser una víctima para convertirse en un líder

No se ha creado ninguna buena carrera profesional, empresa o vida sustentadas por excusas. Demasiadas personas se hacen la víctima en el trabajo y culpan al jefe, a la situación económica, a la competencia o a la meteorología de sus más que mediocres resultados. Los Líderes sin Cargo Corporativo son diferentes. Saben que tienen poder: puede que no sea el poder que les otorga ocupar un cargo como Consejero Delegado o Vicepresidente Primero, pero aún así lo tienen. Es el poder de ver oportunidades en tiempos de crisis. Es el poder de impulsar un cambio positivo. Es el poder de animar a todos los miembros de su equipo. Y es el poder de transformarse en la persona que usted siempre quiso ser.

3. Innove o estánquese

Liderar sin Cargo Corporativo es dejar todo lo que pasa por sus manos mejor de lo que lo encontró. La mediocridad se manifiesta cuando las personas rechazan cambiar y mejorar todo lo que hacen. Algunas grandes compañías automovilísticas decidieron relajarse respecto la innovación y fueron engullidas por la competencia e incluso algunas tuvieron que cerrar. Los mejores líderes y las mejores empresas tienen hambre de mejoras. Esta es una parte realmente intrínseca de su cultura corporativa y no conocen otra forma de actuar. Esa diferencia les hace ser grandes.

4. Conviértase en un creador de valor en vez de una persona que mira el reloj

El éxito se genera por el valor que usted añade, en vez de “lo ocupado” que está. ¿Qué sentido tiene estar ocupado en cosas equivocadas? El liderazgo se basa en los objetivos, centrándose en una menor cantidad de actividades pero más inteligentes, aquellas que crean valor auténtico para los miembros de su equipo, para sus clientes y para el mundo en general.



“Lo que estoy diciendo es que, en estos momentos, en un período de cambios, el liderazgo no se limita únicamente a los ejecutivos, sino que es algo que todo el mundo necesita para que sus organizaciones sobrevivan.”

Robin Sharma.

Fundador de la consultora Sharma Leadership International Inc. (SLI) y autor de 11 bestsellers sobre liderazgo, incluyendo el exitoso “The Leader Who Had No Title”.

5. Ponga a las personas por delante

“La esencia de los negocios son las personas”, afirmó Herb Kelleher, fundador de Southwest Airlines. Contamos con una enorme cantidad de tecnología, aunque tenemos una cantidad cada vez menor de humanidad. Recordemos que entablamos relaciones comerciales con las personas que nos gustan, con las que tenemos confianza y a las que respetamos.

Uno de los clientes con los que hemos trabajado para el desarrollo de liderazgo es RIM. Sí, es una compañía tecnológica innovadora y en rápida evolución, pero también obtienen unos resultados asombrosos por la excelencia del trabajo que realiza su personal. Por esta razón, usted debería crear su equipo, conocer a sus clientes, profundizar en los contactos humanos, tratar a los demás con respeto. Y poner a las personas por delante.

6. Recuerde que los tiempos duros crean líderes sólidos

Observe a cualquier líder excepcional y encontrará que ha logrado mejorar su liderazgo durante un periodo de crisis en vez de uno de calma. Liderar sin Cargo Corporativo es la búsqueda de oportunidades en medio de la adversidad. Cada contratamiento es el inicio de una oportunidad. Compañías como Apple, Google y Amazon se crearon porque su personal obtuvo el máximo provecho de los tiempos difíciles para transformarlos en maravillosos logros y porque el personal no tiró la toalla cuando se topó con dificultades.

7. Alcance sus límites

Cuanto más ponga a prueba sus límites y cuantos más riesgos innecesarios corra, más podrá ampliar dichas fronteras. Cuanto más salga de su zona de comodidad, más crecerá esta área. Cada día en el trabajo, haga lo que deba hacer aunque tema

realizarlo. Esa es la forma en la que usted debe desarrollarse, establecer su capacidad de liderazgo y acceder más al líder que lleva dentro. Hay un nivel cero de seguridad si permanece en lo que llamo “El Puerto Seguro del Conocimiento”. Esto es sólo una ilusión que hace que muchas empresas quiebren y que destroza a demasiadas personas.

8. En primer lugar, sea su propio líder

El Líder sin Cargo Corporativo no es sólo un libro que le muestra cómo lograr un éxito empresarial excepcional y cómo ganar en el trabajo, sino que también es un manual para liderazgo personal porque ¿cómo puede liderar otras personas si no ha hecho en primer lugar lo necesario para liderarse a sí mismo? Conozca sus valores. Piense en lo que representa su vida. Conviértase en una persona física, mental y emocionalmente fuerte, y establezca unas relaciones excepcionales con su familia. ¿Merece la pena tener un éxito enorme si se encuentra sólo?

9. Deje una herencia

El éxito es bueno. La importancia es aún mejor. Los beneficios y el reconocimiento de sus iguales, y la realización de un buen trabajo, son objetivos críticos esenciales. Pero lo más importante es lo que usted ofrece y todo lo que deja atrás. Como he escrito en el libro: “Incluso la vida más larga es bastante corta y todo lo que importa al llegar al último día de su vida es lo que haya aportado y las personas a las que haya ayudado”. Por eso, a medida que Lidere sin Cargo Corporativo y desarrolle de mejor forma su liderazgo, debe permanecer centrado en añadir valor y en realizar una aportación extraordinaria.

Para obtener más ideas de Robin Sharma sobre liderazgo ir a: www.robinsharma.com

La Nueva Generación Executive

La importancia de la actitud vital

Zaryn Dentzel

“Ser emprendedor no se reduce a montar una empresa sin más, sino que tiene que ver con una determinada actitud, que requiere dos premisas: formación constante y persistencia del trabajo duro. Emprender es afrontar la vida de ese modo.”



Zaryn Dentzel.
Fundador y CEO de Tuenti.

El futuro lo decides tú. Este es el título del primer libro que he escrito, que es también el primero sobre la historia de Tuenti y que se distribuye en librerías y **online**. No es un título cualquiera, sino una de las conclusiones que se extraen del mismo. La verdad es que al principio tuve dudas sobre la necesidad y oportunidad de compartir mi historia por escrito. Siempre alguien puede interpretarlo como un ejercicio de vanidad, pero finalmente me persuadieron de que contar mi historia, que es también la de Tuenti, no sólo podía ser de interés, sino también de utilidad. De hecho, el último capítulo incluye 10 consejos para emprendedores. Son los siguientes:

- **Rodéate de los mejores.** No esperes a la persona perfecta, pero rodéate de gente interesante: busca los mejores colaboradores, con distintas capacidades, y ve hacia delante. Sólo nunca llegarás tan lejos, ni será tan divertido.

- **Identifica lo que haces bien y lo que no.** Es conveniente ser consciente de lo que no haces bien del todo, porque ahí es donde tienes que enfocar tus esfuerzos para mejorar. Lo que haces bien ya está resuelto. Hay que entender qué haces mal y por qué.

- **Busca tu ventaja comparativa.** Es preciso buscar sectores donde haya mucho margen para hacer cosas nuevas, para mejorar, y también buscar la ventaja comparativa: compite allí donde puedas ser el mejor en lo que haces.

- **Aprende siempre.** Hay que ser humilde y tener interés por aprender de los errores propios y de los ajenos. Y cuando no sepas algo, o no lo entiendas, la solución es fácil: pregunta.

- **Prioriza. Hay que priorizar lo que haces.** Es importante elegir lo fundamental, lo necesario, y hacerlo, porque siempre vas a tener más cosas sobre la mesa de las que puedes abordar en un determinado momento.

- **Toma decisiones.** Hay que tomar el máximo de decisiones, aunque te equivoques en muchas, sin que te paralice la indecisión. En el caso de que aciertes, obtendrás el éxito, en el caso que te equivoques, al menos, tendrás la experiencia y el aprendizaje para no repetir el error.

- **Asume responsabilidades.** Sé tu propio jefe. No hay que esperar que los otros resuelvan nuestros problemas. Si cada uno sabe lo que tiene que hacer y lo hace se ahorrará mucho tiempo en la gestión de la empresa y se ganará en eficiencia.

- **Comunica con la máxima transparencia.** La comunicación debe ser fluida y sin medias tintas con socios, clientes, o inversores. Hay que decir las cosas con transparencia, tanto hacia arriba como hacia abajo en la jerarquía de la empresa, sin miedo.

- **Ten perspectiva.** Hay que adoptar la perspectiva más amplia y atacar los problemas desde todos los ángulos posibles. Cuanto más sabes, cuanto más has vivido, más perspectiva tienes, y más amplia será tu visión.

- **Todo está por hacer. Estamos en un momento clave de la historia.** Tenemos que mirar al futuro y darnos cuenta de que está lleno de oportunidades. Queda mucho por hacer y mucho por cambiar y esos cambios los van a llevar adelante aquellos que entiendan lo que sucede y tengan la actitud de buscar siempre la mejora.

Estos 10 consejos describen una actitud vital, porque ser emprendedor no se reduce a montar una empresa sin más, sino que tiene que ver con una determinada actitud, que requiere dos premisas: formación constante y persistencia del trabajo duro. Emprender es afrontar la vida de ese modo. Yo creo en el trabajo duro, en ser constante, en perseguir propósitos, en

rodearse de talento y en arriesgar, pues sin riesgo no hay posibilidad de éxito. Emprender, en definitiva, es la actitud de tomar responsabilidad por uno mismo.

Con motivo de la aparición de *El futuro lo decides tú*, me han preguntado mucho sobre la clave del éxito de Tuenti. Yo suelo responder que este éxito se basa en contar con un gran equipo, trabajar con mucho empeño para ofrecer la mejor solución de comunicación para los usuarios, y sobre todo tener la firme creencia de que todo está por hacer y que todo se puede mejorar. De hecho estamos reinventando Tuenti, poniendo el móvil en el centro de la estrategia por partida doble: con nuestras **nuevas aplicaciones móviles** y con el primer operador móvil virtual de carácter social, **Tuenti Móvil**, integrando ambos mundos.

El nuestro es un proyecto de compromiso con la innovación y la historia de la creación de Tuenti. Seguramente se trata del proyecto en Internet más importante y exitoso en España, y que encierra un montón de lecciones que, efectivamente, pueden ser de utilidad: los antecedentes de un proyecto que no triunfó, las decisiones arriesgadas, los momentos duros, y también los divertidos.

Creo que el éxito radica también en actuar priorizando, centrándose en resolver un problema específico sin distraerse. En definitiva, hacer lo que hay que hacer. Debemos tener muy claro que el futuro lo construimos cada uno de nosotros con nuestras propias decisiones.

Liderazgo inspirador

María Gómez del Pozuelo

“Estudios de McKinsey o el Banco Mundial afirman que las empresas serían un 18% más productivas si la mujer se incorporase en equidad de condiciones a los puestos directivos.”



María Gómez del Pozuelo.
Cofundadora y CEO de Womenalia.com.

La nueva generación *executive* se caracteriza principalmente por saber establecer objetivos, tener visión de negocio muy estratégica, y prever distintas alternativas de negocio de cara al futuro. También resulta decisivo disponer de aptitudes analíticas y, sobre todo, saber ayudar a crecer a las personas que forman parte del equipo en sus habilidades. Conocerles y construir un ambiente de confianza, transparencia, y respeto es básico. Todo ello debe llevarse a cabo en un entorno de integridad y justicia. La correcta asignación de responsabilidades y la celebración de los éxitos de quienes están a nuestro cargo es un elemento fundamental que define al buen líder.

Además, el líder *executive* debe ser inspirador, adaptándose a la incertidumbre con tranquilidad, empatía, e innovación. Esto hace posible transmitir una visión del futuro y lograr que los trabajadores a su cargo compartan dicha visión con los líderes. Se trata de tener la capacidad de unir las necesidades y los objetivos de los empleados a los de la organización y, por medio de una gran habilidad de comunicación, lograr que sean compatibles entre sí. Es lo que se denomina *inspirational leadership*.

Uno de los puntos clave de la organización en Womenalia es el equipo, y para que el engranaje funcione hay que mantenerlo *engrasado* o, como se diría en clave humana, feliz. Hay líderes que son capaces de conseguirlo de forma más natural que otros. En mi caso trato de transmitir a cada miembro de mi equipo la pasión por el trabajo que hacemos y por el objetivo que perseguimos. Soy positiva por naturaleza, algo que me ayuda mucho a la hora de generar expectativas, mantener un elevado nivel de confianza de todos los que forman Womenalia, y lograr un alto grado de implicación. Pero lo más importante es que cada persona de mi equipo hace que esto sea posible individualmente, gracias a su compromiso con nuestra misión colectiva como empresa internacional.

Mujeres en la dirección

Se ha hablado y escrito mucho acerca del estilo de liderazgo femenino en las empresas. A veces se me pregunta qué comporta este aspecto en una compañía, y siempre contesto que, de entrada, una mayor diversidad. Pero cabría precisar que también aporta nuevos puntos de vista, formas de trabajar distintas, y lo más importante: resultados. Estudios de McKinsey o el Banco Mundial, por citar algunos, afirman que las empresas serían un 18% más productivas si la mujer se incorporase en equidad de condiciones a los cargos directivos. Las mujeres damos más valor a factores como la intuición, la empatía, la comunicación, las influencias, y nos posicionamos en un perfil de liderazgo más ejecutivo. Por otra parte, aunque los hombres tienen un recorrido muchísimo mayor en este sentido, se están detectando grandes aptitudes para la negociación en las mujeres. Tenemos mayor capacidad para la relación y la colaboración, y por tanto para la cordialidad y el sacrificio, en definitiva, para llegar a acuerdos.

Más allá del debate sobre lo masculino y lo femenino, existe una realidad que afecta a todos por igual. Aquel que no sea capaz de dirigirse, alinearse, y comprometerse consigo mismo, difícilmente lo conseguirá con una organización. Alcanzar determinadas cotas de rigor y autoexigencia requiere mucha perseverancia y voluntad. La primera tarea en este sentido es el liderazgo personal, porque se genera desde adentro hacia afuera. Por tanto, es un elemento que se proyecta hacia los demás y constituye el primer componente del liderazgo de cara a la gestión de equipos. No hay que olvidar, en este contexto, la humildad. A todos nos queda mucho por aprender, lo cual es maravilloso porque significa que existe un mundo entero de oportunidades.

Ventaja generacional y liderazgo para el cambio

Braulio Pareja

“Si revisamos las listas de los jóvenes más influyentes veremos cómo sus perfiles suelen encajar con aquellos que están cambiando las reglas del juego. Piensan diferente, “fuera de la caja” como se suele decir, y usan ideas disruptivas que rompen con lo establecido.”



Braulio Pareja.

Investigador (PhD) en la Cátedra de Ética Económica y Empresarial de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE) y presidente de la Asociación Española de Emprendedores Sociales.

Hoy en día los jóvenes con talento no esperan a ser ascendidos a un cargo de directivo, mientras desaprovechan su capacidad para llevar a cabo sus propias ideas. Quieren aprender haciendo y liderar sus propios proyectos. Tenemos una ventaja: gracias a Internet hemos crecido con una gran cantidad de información acerca del funcionamiento de las organizaciones y de las empresas. Esa es nuestra principal ventaja generacional. Todo (o casi todo) está en Internet y tenemos una gran capacidad para identificar información importante y procesarla.

En EE.UU. y otros países del norte de Europa es muy común que los jóvenes que terminan la carrera universitaria dediquen un año a viajar por el mundo, hagan un voluntariado en un país en desarrollo o lideren algún proyecto de emprendimiento. Aquí el éxito radica en terminar la carrera y ser contratado por una gran consultora o financiera de prestigio. Por eso el planteamiento de la carrera profesional es tan importante desde el momento en que empezamos a decidir qué estudiar y la etapa universitaria se convierte en el escenario perfecto para empezar a implicarse con organizaciones y personas.

Hasta ahora hemos tenido como referentes de éxito a personas que han escalado posiciones profesionales muy elevadas y dirigen grandes organizaciones. Pero el líder de hoy dista mucho de ser así. Primero, porque culturalmente se está empezando a relacionar el prestigio social no con el cargo, la empresa donde se trabaja o el dinero que se gana, sino con una marca personal donde los valores, la vocación de servicio, la proactividad, y la capacidad para liderar proyectos y movilizar personas, cautiva mucho más. También dentro de las grandes organizaciones se tiene muy en cuenta la figura del intraempresario, que es aquel que coparticipa del diseño de nuevos productos y servicios y alinea sus habilidades emprendedoras con los objetivos estratégicos de la empresa.

Cambiando las reglas de juego

Vivimos un fuerte cambio generacional no sólo por la nueva generación del milenio -los que han nacido en el entorno del año 2000 y han traído un iPhone debajo del brazo- sino porque una nueva cultura se ha adueñado del imaginario colectivo. La crisis financiera, que ha hecho temblar los cimientos del estado del bienestar en el mundo occidental, está golpeando conciencias y realidades humanas. A los jóvenes actuales les preocupa mucho su entorno y buscan la manera de mejorarlo. Aparece la necesidad de desarrollar un proyecto profesional que implique contribuir a la solución de los problemas del mundo.

Si revisamos las listas de los jóvenes más influyentes veremos cómo sus perfiles suelen encajar con aquellos que están cambiando las reglas del juego. Piensan diferente, *fuera de la caja* como se suele decir, y usan ideas disruptivas que rompen con lo establecido. El nuevo líder se parece mucho a un emprendedor social, aquel que detecta un problema o una necesidad y decide llevar a cabo un proyecto empresarial que sea eficaz en la erradicación sistémica del problema. Las redes sociales, por ejemplo, nos han hecho más cercanas realidades que antes parecían muy alejadas y produce un efecto llamada a los que tienen capacidad para implicarse en la resolución sistémica de problemas que, de una manera u otra, nos afectan a todos.

Mark Twain dijo, “dentro de veinte años lamentarás mucho más las cosas que dejaste de hacer que las que hiciste”. Aún así, no podemos despreciar la valentía de las generaciones pasadas, su esfuerzo y determinación. La historia (y la experiencia) es la madre de todas las ciencias. Construimos sobre realidades ya definidas y lo debemos casi todo a esos cimientos que se nos han legado. De ahí provienen los valores éticos, que son los que deben acompañar un auténtico liderazgo siempre enfocado a la búsqueda del bien común.

La experiencia del empleado: más allá de la experiencia del cliente

Francisco Puertas

“No se trata de convencer al empleado sobre la oferta de valor de su compañía, sino de conseguir que el empleado perciba y transmita, por sí mismo el valor de trabajar en su empresa.”



Francisco Puertas.
Managing director de Talento y Organización de Accenture.

¿Qué tienen en común compañías como Google, Apple, Amazon, Starbucks, o Disney? Todas ellas son reconocidas como excelentes y diferenciales en buscar la excelencia en las experiencias con sus clientes. Hoy las compañías suspiran por conseguir mejorar la experiencia de compra y servicio de sus clientes, porque se ha demostrado que conseguir una buena experiencia con el cliente en cada interacción tiene impacto en la vinculación de los clientes y genera importantes vínculos e impactos económicos de forma sostenida en el tiempo. Se trata, por tanto, de evolucionar el concepto tradicional de servicio al cliente en genérico, hacia un modelo continuado en el tiempo, más emocional e individual que permita una vivencia más experimental en cada interacción con el cliente.

Pero, ¿quién se responsabiliza de hacerle vivir al cliente una experiencia única en cada interacción con nuestra compañía? Efectivamente: nuestros empleados. Nuestros equipos son los responsables de crear momentos experienciales cada vez que hablan con un cliente, cada vez que les ayudan embolsar sus compras, les cobran, les atienden, les resuelven sus dudas, les sirven un café o les ayudan a probarse un pantalón.

En esta carrera por conseguir mejorar la experiencia del cliente nos dejamos atrás algo fundamental y prioritario: asegurarse que nuestros empleados tienen los comportamientos adecuados (una mezcla entre conocimientos y actitudes), para hacer vivir una experiencia diferencial a nuestros clientes. Si los empleados no creen en su marca, ni en su empresa, y si nuestros equipos no traspasan día a día los valores de ésta, será muy difícil que sean capaces de trasladar esa convicción en sus interacciones con los clientes.

Como aseguraba Jerry Zaltman en su libro “how customers think”, el 80% de las percepciones de compra de los clientes son puramente emocionales. La gran mayoría de las veces no somos capaces como clientes de dar argumentos racionales

y explicar el por qué nuestra experiencia de compra ha sido más positiva que la anterior. Por eso llevar al campo de las emociones y de las experiencias la interacción con los clientes puede tener un impacto decisivo en cómo influir en la percepción final de compra, y nuestros empleados son los protagonistas en hacerlo posible. Conseguir que nuestros empleados entiendan y sientan que cada interacción con los clientes es un momento clave y decisivo para su empresa, y que su proactividad y capacidad para ayudarles crea mejores experiencias con los clientes.

Aunque cada vez más las empresas sienten la necesidad de generar una “Experiencia de Compra” memorable para sus clientes, es importante tener en cuenta que ello nunca se va a lograr si las empresas no son conscientes que previamente hay que generar y provocar una “Experiencia para el Empleado”. Cuando un empleado siente que la compañía que le paga su salario, que es mucho más que un mero contrato laboral de intercambio de actividades, y lo que el empleado percibe es que su compañía en todas sus interacciones se preocupa por construir momentos únicos con el objetivo de mejorar su vida, se crean vínculos.

La “Experiencia del Empleado” es ya un objetivo de cabecera y una filosofía de trabajo para las actuales direcciones de RR.HH. Esto significa aplicar el mismo concepto de mejora de la experiencia de cliente al ámbito interno, y poner en el mismo nivel clientes y empleados. Como empleado, la creación de determinados lazos emocionales con nuestra compañía provoca reacciones de satisfacción y optimismo, y de forma natural somos capaces de trasladar ese estado de ánimo a los clientes.

En definitiva, de lo que se trata es de involucrar a los empleados para mejorar la gestión de la “Experiencia del Cliente”. Si la empresa logra canalizar su atención en la experiencia que

viven sus empleados, la misma podrá ser recompensada con una mejor y más productiva fuerza de trabajo, que podrá generar de manera más natural una verdadera y diferencial “Experiencia de Compra” con los clientes.

Los beneficios del networking en el mundo de la dirección

Pilar Andrade

“Las ventajas de compartir visiones y problemas entre personas del mismo rango son vitales, especialmente cuando se pretende desarrollar una estructura de servicios con un organigrama específico, distribuyendo competencias y funciones.”



Pilar Andrade.
Presidenta de la Confederación Española de Jóvenes Empresarios (CEAJE).

Estamos asistiendo a un proceso de cambio equiparable al que se vivió a partir del siglo XVIII, cuando confluyeron la ilustración y la revolución industrial. Este cambio profundo tiene además la característica de la velocidad. Se está desencadenando en un período de tiempo muy corto. No es una crisis más, como las que se suceden regularmente, sino una transformación a largo plazo de las reglas del juego social, con un gran impacto en todos los ámbitos, y de manera destacada en el político y el económico. Se abre paso un nuevo mundo que cambia la naturaleza de los esquemas con los que se ha venido operando hasta el siglo XX.

Las bases de este proceso se encuentran en la confluencia de dos macrotendencias: la globalización y la revolución digital. Ambas se cruzan y se amplifican mutuamente. El resultado es un nuevo modelo social, a escala mundial, donde la producción y el consumo ya no se desarrollan de modo tradicional, y el territorio y el espacio adquieren una nueva dimensión. En este contexto se altera la posición de las instituciones y la correlación de fuerzas y relaciones entre todos los actores. Estamos, sin duda, en una época de transición hacia un nuevo escenario completamente diferente del existente en el siglo pasado y, aunque todavía está en formación, deja entrever algunos de sus rasgos característicos.

Son tiempos de gran afluencia de términos: análisis, reformas, teorías, estrategias, recortes, gurús, iluminados, estrellas y estrellados. Igualmente, abundan las tesis sobre dónde, cómo y cuándo; hacia dónde y para qué; y hasta el porqué de las empresas y los empresarios. Es época también de nuevas palabras para designar nuevas experiencias y, a veces, viejas realidades: reinventarse, internacionalizarse, excelencia, innovación, competitividad. Y, sin embargo, se corre el riesgo de que no todos los conceptos sean útiles. Por ejemplo, que reinventarse sea un eufemismo de fracaso (inaceptado y socialmente reprobado, financieramente desahuciado) o que in-

ternacionalizarse sea un primer paso para emigrar.

Compartir visiones

Por todo lo dicho se hacen imprescindibles las asociaciones de directivos. Las ventajas de compartir visiones y problemas entre personas del mismo rango son vitales, especialmente cuando se pretende desarrollar una estructura de servicios con un organigrama específico, distribuyendo competencias y funciones. En este caso nos vemos abocados a adentrarnos en un mundo muy teórico y teorizado, extremadamente complejo porque entraña la psicología y la gestión de personalidades. Me refiero a los recursos humanos y, más concretamente, al papel que tienen la dirección y la organización de esos recursos.

Las organizaciones empresariales emplean energías en el desarrollo vocacional del potencial y del talento particular; en la generación y formación de líderes más allá del papel directivo; en consolidar la dirección por encima del mandato; y en identificar modelos válidos, accesibles y asequibles, que refuerzan el trabajo diario. Todo ello a través del networking. Los encuentros de negocios (ahora llamados networking) nacieron para reforzar nuestras ideas, para desarrollar y fundamentar nuestras reivindicaciones e inquietudes. Si queremos ser escuchados desde el prisma adecuado es imprescindible ser vistos, no sólo como parte de las estadísticas, sino con nuestro componente intangible, que es nuestro verdadero valor.

Desde nuestros perfiles mayoritarios somos empresarios directivos de primera generación, con cualificación y formación acreditable y acreditada de rango superior, que entendemos el emprendimiento como una actitud vital, y la responsabilidad social como un sentido de la acción. Tenemos interiorizadas la innovación, la internacionalización, la cooperación, la excelencia, la competencia. Asumimos que nuestros empleados son el activo principal y sustancial de nuestras empresas y que son básicos para nuestros objetivos. En un alto porcentaje somos

pymes o micro pymes, con capacidad de diferenciarnos y espíritu de aportación. Somos nuestros propios y principales inversores, que nos jugamos nuestro patrimonio, y hasta el de nuestras familias, por una iniciativa y una idea, por una vocación. Somos empresas y empresarios en plena escalada. Nos encontramos inmersos en un incesante proceso de superación, aprendizaje, y descubrimiento de retos.

Hoy existe un nuevo modelo de liderazgo empresarial, cuyo ADN lleva de modo intrínseco la preparación, la innovación y la internacionalización; y también la responsabilidad social en doble sentido: en la forma de gestión interna y como compromiso con el entorno. Es un concepto de liderazgo basado en la puesta en valor de la implicación del equipo, que necesita un marco flexible donde cultivar e impulsar propuestas globalmente competitivas. La formación permanente por parte del líder y de sus colaboradores supone un crecimiento profesional irrenunciable. Es una nueva cultura social de la empresa y una nueva empresa para esa cultura social, de manera que ambas sean activo y patrimonio recíproco.

¿Qué tipo de talento se requiere para salir de la crisis?

Samuel Pimentel

“Siento orgullo cuando al encontrarme en aeropuertos lejanos con directivos españoles veo que muestran ganas, optimismo, hambre de triunfar. Son héroes anónimos que hacen que las cuentas de resultados de las empresas españolas mejoren gracias a su acción en el mercado exterior.”



Samuel Pimentel.

Presidente de Ackermann Beaumont Group.

Una de las claves para la buena marcha económica de un país es la capacidad de las empresas para dirigir sus negocios con éxito, y en ello la excelencia de sus directivos juega un papel esencial. El talento directivo en la toma de decisiones distingue a la empresa e influye decisivamente para que ésta se sitúe entre las mejores o sea una más del mercado.

Ni la crisis ni la situación económica de España nos deben confundir. Aunque el momento es difícil, tenemos una red empresarial y de directivos de primera línea, fuerte, y con capacidad para afrontar diferentes situaciones, como lo demuestra el hecho de vivir este largo período de dificultades amoldándose y adaptándose a lo que el mercado impone. Y esto está siendo decisivo para salir adelante.

Hay muy buenos directivos en todo el mundo, lo que cambia son sus vivencias y sus puntos de vista. Cuando hablo con directivos de Latinoamérica me sonríen al mencionarle lo que ocurre en Europa, teniendo en cuenta que ellos han pasado por situaciones muy complicadas en sus países durante mucho tiempo y, a pesar del actual crecimiento de Latinoamérica, el nivel económico de esa región aún está lejos del europeo. En cualquier caso, estamos viendo un fenómeno creciente: por una parte se contratan directivos latinoamericanos para administrar la crisis europea y, por otra, directivos europeos gestionan la bonanza latinoamericana.

Quiero ser optimista, sin olvidar el realismo. El papel de nuestros directivos es mayor de lo que a veces pensamos quizás con exceso de pesimismo, y así se reconoce a nivel internacional. Da la impresión que no sólo no somos profetas en nuestra tierra sino que, ciertamente, se nos aprecia más fuera de nuestras fronteras. Muchos directivos españoles hacen la maleta para irse a lugares remotos donde sus cualidades son muy valoradas.

Las maneras y habilidades de los directivos son algunos de los factores determinantes que están contribuyendo a sacar a España de la crisis. Siento orgullo cuando al encontrarme en aeropuertos lejanos con directivos españoles veo que muestran ganas, optimismo, hambre de triunfar. Son héroes anónimos que hacen que las cuentas de resultados de las empresas españolas mejoren gracias a su acción en el mercado exterior.

Frente a la más estática, casi inamovible, y estricta cultura empresarial de otros países, los directivos españoles se definen por ser reflejo del carácter mediterráneo y por lo tanto se caracterizan, además de por su alta preparación, por tener una serie de cualidades, algunas innatas, que despiertan admiración en cualquier entorno: saber salirse del guión, ser capaces de improvisar como respuesta a una circunstancia cambiante, las ganas, el trabajo en equipo, ser generadores de un ambiente fantástico. ¡Nos mueve la pasión!

Pero no todo es de color de rosa, el dominio de otras lenguas sigue siendo una carencia en nuestro país. El dominio de inglés es algo común para cualquier puesto de trabajo de cierto nivel, pero que los directivos hablen un segundo idioma extranjero todavía es algo inusual. Hay que señalar esta situación tiende rápidamente al cambio gracias a que las nuevas generaciones están recibiendo una buena formación en idiomas desde la niñez y llegan a la vida adulta con un amplio dominio, no sólo de inglés, sino de una segunda, e incluso una tercera lengua extranjera.

Por otra parte, tenemos el segundo idioma más hablado en el mundo y, si esto se explota adecuadamente, podemos ser una potencia económica, y cultural. De hecho, en mercados como el comercio electrónico e Internet muchas empresas españolas han convertido la ventaja competitiva del idioma en un gran factor diferencial.

La metodología del head hunter

Muchas veces se me pregunta por la metodología de trabajo de un *head hunter*, cómo buscamos y encontramos los perfiles que nos demandan los clientes. La respuesta es que no existe una varita mágica ni un método único puesto que intervienen muchos factores. Cuanto más difícil sea el perfil del candidato más laborioso será encontrarlo en el mercado. La tarea del consultor es artesanal, dura, y difícil, porque trabaja con talento humano.

El proceso de búsqueda y selección comienza por el mismo cliente. Él detallará qué perfil necesita para cubrir una vacante y cuáles son las características tanto profesionales como personales del candidato ideal. Una vez definidas estas variables empieza la labor del *head hunter*. ¿Cómo? Explicarlo con detenimiento y profundidad ocuparía medio libro. De manera muy

resumida se puede decir que la búsqueda se realiza a través de un proceso que aúna el conocimiento de quién es quién en los puestos más relevantes de las empresas, la investigación del mercado laboral de forma activa, y la búsqueda en nuestras propias bases de datos. Se trata, en definitiva, de conocer, preguntar e indagar. La labor fundamental consiste en convencer al directivo de las bondades del proyecto de nuestro cliente y asesorarlo en la decisión de cambiar de compañía.

Todo lo anterior no es tarea de un día, ni de una persona, sino de un equipo especializado que se coordina para llegar a lo que en el argot de la profesión llamamos *short list*, o lo que es lo mismo, tres candidatos finales que se presentarán al cliente para que elija a uno de ellos. En la decisión final suele ser determinante la química personal y, como suele suceder, hay amores a primera vista.

La contribución de un *head hunter* en una economía de primer orden viene dada por su propia labor ya que ayuda a que las posiciones relevantes en las compañías sean ocupadas por los directivos más capacitados, y esto a su vez redundará en un impulso al crecimiento económico del país a través de la buena marcha de las empresas.

Un cazatalentos como Ackermann Beaumont, con alma latina en el comité internacional, hace que se conozca a nuestros directivos y a nuestra cultura y, en cierto modo, acabamos siendo embajadores de España en el mundo.

Nuevos nichos de negocio: descubrimiento o invención

Christian Rodríguez

“Hace 10 años, los productos ecológicos eran puramente simbólicos y con suerte ocupaban un 3% de las estanterías de los supermercados más avanzados. Hoy en día existen grandes cadenas de supermercados que venden únicamente productos ecológicos.”



Christian Rodríguez.
CEO y fundador de ByHours.com.

“El cliente tiene la razón”. Esta es la frase que nos ha perseguido durante muchos años, pronunciada tanto por expertos del marketing como del comercio. Y en gran parte no iban desencaminados en la afirmación. Pero, ¿qué pasaría si en el contexto de esta afirmación añadiéramos la revolución tecnológica a la que estamos inmersos, la evolución y cambios de los propios valores de la sociedad, y la situación socioeconómica del momento?

El cliente no sólo tiene la razón, sino que ahora tiene la necesidad de progresar, de evolucionar y de adaptar su día a día a todos estos cambios. La manera en la que se pensaba hace 20 años o se actuaba hace 10, o incluso 5, ha cambiado y, por ello, deben cambiar también los enfoques de los diferentes productos y servicios.

Uno de los factores que más está influyendo en todos estos cambios es la exigencia de los consumidores de llegar a encontrar productos y servicios que se adapten totalmente a sus necesidades. Se trata de personalizar los productos, decidiendo las características e incluso el precio de los mismos. Con este margen que ahora tiene el consumidor, se nos brinda una oportunidad. Desde nuevos productos y servicios que nacen de la propia demanda (nichos) hasta la evolución de productos y servicios con larga historia que ahora se reinventan, tanto en formatos como en metodologías de uso (mercados saturados).

Pero centrémonos en los nichos y los negocios y hagámoslo desde la precisión semántica. Nicho es una concavidad en el espesor de un muro para colocar un objeto decorativo. Negocio es una ocupación encaminada a obtener un beneficio. Luego, nichos de negocio son espacios (huecos en el mercado) que nos permiten obtener un beneficio.

¿Parece simple, no? Llegar hasta aquí a veces no es tan difícil aunque, de hecho, en muchas ocasiones cumplimos única

mente la mitad de la definición porque nos encontramos con:

- Mercados / áreas de negocio que no dan beneficios.
- Productos y servicios que dan mucho beneficio pero no hay mercado para ellos.

Una vez tenemos esto claro, la pregunta es: ¿Son estáticos estos mercados o productos, o existe posibilidad de evolución en ellos? La respuesta es sencilla y contundente: sí, hay posibilidad de evolución.

Son tantos los cambios que están aconteciendo en los últimos años, y tal la evolución de los gustos de las personas y de sus hábitos de consumo, que negocios que hace poco tiempo eran inviables, son muy viables en este momento. Negocios que por su poca existencia de mercado objetivo, por los altos costes de desarrollo, por limitaciones operativas, por desconocimiento de nuevas técnicas, y por un largo sinfín de motivos, antes no tenían éxito y ahora es más que posible que lo tengan.

Cómo nace un nicho de negocio

Hace 10 años, los productos ecológicos eran puramente simbólicos y con suerte ocupaban un 3% de las estanterías de los supermercados más avanzados. Hoy en día existen grandes cadenas de supermercados que venden únicamente productos ecológicos. ¿Qué ha cambiado?

Los valores de la sociedad, la concienciación del consumidor en la relevancia de estos productos y el acceso a la información sobre los beneficios que proporcionan han favorecido el aumento de su consumo y, por tanto, ha aumentado su demanda. Esto implica que la oferta consigue rebajar costes y estos influyen, a la vez, en el precio final (que también baja).

De golpe, la barrera de entrada que los consumidores veían en el precio y que les hacía descartar la compra, desaparece. Tenemos más consumidores, más productores, más distribuidores y, sin darnos cuenta, acabamos de dibujar un gran eco

sistema de una nueva categoría de producto que puede llegar a revolucionar, o por lo menos hacer evolucionar, muchos más sectores. Hoy existe una gran cantidad de restaurantes con menús 100% ecológicos. Y podríamos pasar horas dando ejemplos en este segmento. En resumen, se ha creado un nicho de negocio donde no lo había.

Por lo tanto, es clave analizar todos y cada uno de los segmentos de negocio ya que éstos evolucionan y pueden pasar de ser deficitarios e irrelevantes a ser rentables. Todo, únicamente, con aplicaciones de nuevas técnicas o sistemas de distribución, o simplemente con un nuevo enfoque en el momento preciso.

¿Estamos inventando? ¿Estamos descubriendo? En realidad, estamos evolucionando. Estamos adaptándonos a estos nuevos tiempos. Y ésta es la clave de muchos de los exitosos modelos de negocio de la actualidad.

Poniendo como ejemplo a ByHours.com, simplemente lo que hemos hecho ha sido escuchar al cliente, que pide flexibilidad y pago por uso (en este caso, habitaciones de hotel por horas), y también al hotelero, que necesita llegar a estas nuevas dinámicas de consumo pero sin olvidar que tiene que rentabilizar y obtener beneficio. Es una evolución en el sector hotelero, un nuevo modelo de negocio. Una respuesta a una necesidad, y a un escenario que no ofrecía nada igual.

Debemos saber aprovechar los nuevos recursos, conociendo al máximo nuestro mercado, nuestra competencia, nuestro producto y, sobre todo, nuestro cliente, ya que él no sólo tiene la razón sino la clave de la evolución.

¿Qué perfiles piden los clientes?

Carlos Utanda Herraiz

“ La supervisión constante del empleado forma parte del pasado: hay que dar autonomía y responsabilidad para que éste pueda desarrollarse y sobreponerse rápidamente de posibles fracasos. Todos cometemos errores en algún momento, pero debemos ser capaces de minimizar sus efectos y aprender de las decisiones equivocadas.”



Carlos Utanda Herraiz.
Gerente de cuentas de Euromanager.

Desde los inicios de la actual crisis es habitual leer en diferentes publicaciones, tanto profesionales como más generalistas, artículos respecto al perfil que deben tener los profesionales para ser atractivos en el mercado y poder encontrar con facilidad un puesto de trabajo.

Las empresas demandan empleados alineados con la estrategia de la compañía, estrategia que ha tenido que cambiar debido a la actual situación. Estos cambios incluyen inevitablemente despidos. El argumento es sencillo y a menudo se expone así: “los trabajadores que hemos tenido nos han sido útiles en el contexto anterior, pero para esta nueva etapa necesitamos otras competencias”. ¿Cuáles son estas competencias?, ¿qué es lo que hace que aquellos que hasta ahora eran empleados válidos, no sean tenidos en cuenta para la nueva etapa?, ¿qué pueden hacer estas personas para continuar siendo atractivos en el mercado laboral?

En realidad las competencias de las personas con éxito son las mismas ahora que en los años previos a la crisis. La diferencia radica en que, en momentos de crecimiento económico, no eran tan evidentes las carencias en distintos perfiles clave, dado que los objetivos de compañía se cumplían.

Pero... ¿qué piden los clientes? Obviando las capacidades técnicas inherentes a cada área, se buscan profesionales con energía, capaces de transmitir positivismo a los equipos y a los clientes, y que sepan trabajar en equipo. Sólo no vamos a ser capaces de superar situaciones como la actual. Necesitamos estar rodeados de los mejores expertos en cada área, que sean autónomos en su trabajo. La supervisión constante del empleado forma parte del pasado: hay que dar autonomía y responsabilidad para que éste pueda desarrollarse y sobreponerse rápidamente de posibles fracasos. Todos cometemos errores en algún momento, pero debemos ser capaces de minimizar sus efectos y aprender de las decisiones equivocadas.

Lo que tú puedes hacer

Tu liderazgo como profesional no se limita a los equipos. Cualquier nuevo proyecto que plantee la compañía es un reto de gestión que involucrará también a otros departamentos. Deberás ser capaz de poner a estos de tu lado con flexibilidad. Tal vez uno de los aspectos más importantes es ser consciente de que no siempre la vida profesional es lineal. Habrá cambios inesperados, y tendrás que sacar el mejor partido de estos, aprendiendo y convirtiéndolos en ventajas competitivas.

Tu imagen personal debe ser cuidada porque también es la imagen de la compañía. Mira a tus compañeros, a tus jefes, y pregúntate si estás alineado con esa imagen. Hace falta cierta humildad, la actitud de estrella no funciona en estos tiempos. Ayuda a tus compañeros y entiende a tus clientes. Piensa que no siempre vas a estar arriba y lo que siembres será lo que acabes recogiendo.

Las habilidades interpersonales y la creación de tu networking te ayudarán a nivel profesional y personal, y con ello no me refiero a tener muchos contactos en LinkedIn, o muchos seguidores en Twitter, sino a preocuparte por tu círculo cercano ayudando a la gente que te lo pida. Nunca dejes un mail sin responder, ni una llamada sin atender. Sin olvidar la importancia en todas estas habilidades de poseer un nivel de inglés realmente alto.

Sin temor a equivocarme, creo que a cualquier profesional que tenga todas estas cualidades añadidas a un buen perfil técnico no le será complicado encontrar ofertas de trabajo en un corto espacio de tiempo. Ciertamente hay sectores muy afectados por la crisis en los que, aun teniendo estas características, los profesionales tienen más difícil su reinserción en el mercado laboral, como pueden ser todos los relacionados con el sector construcción.

De nada sirve quejarse, culpar a la sociedad o al sistema. En este caso entra en juego una nueva variable que es la capacidad de reinventarse de cada persona. La reinención pasa por buscar sectores donde la experiencia anterior pueda ser valorada e incluye la realización de formaciones complementarias (principalmente Másteres) y muchas veces la opción más dura, buscar oportunidades en otros países.

Lamentablemente en España las empresas son reacias a incorporar talento procedente de sectores diferentes al propio. En cambio, en los países anglosajones son más valorados los logros conseguidos en diferentes trabajos y las capacidades diversas de las personas. Por ello la reinención es mucho más complicada en nuestro país. Sin embargo, este hecho no debe desanimar, y menos generar temor, sino todo lo contrario.

La mirada del talento

Roberto Luna

“ Los estudios desarrollados por nuestro equipo de investigación concluyen que la gestión del talento tiene un impacto de entre un 20-30% sobre la productividad en las organizaciones y de un 50% en la innovación y el rendimiento organizativo.”



Roberto Luna.

Presidente de la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE).

Si algo tenemos claro desde la dirección de personas es que los estilos tradicionales que se han venido utilizando en los últimos años ya no sirven. No sólo por los cambios en el contexto económico, sino también por la importancia de variables organizativas como la gestión de la diversidad, la responsabilidad social corporativa, y sobre todo por la gestión del talento. En este último aspecto, el nuevo directivo tiene frente a sí el reto de lo que se conoce como *la mirada del talento*, es decir, la capacidad de discernir entre los posibles colaboradores aquellos que acompañarán a la organización en el corto y medio plazo, y que tendrán relevancia en la rentabilidad y los cambios de la organización.

La situación actual tan cambiante hace que los productos y servicios tengan una caducidad muy rápida. El talento de la organización es capaz de visualizar mejor todos los cambios. La innovación y la productividad dependen completamente del acierto en *la mirada del talento* que incide, de este modo, en la sostenibilidad de la organización en el tiempo, en definitiva su supervivencia en un entorno altamente competitivo y complejo.

Pero ¿en qué consiste dicha mirada? Es una competencia orientada a detectar y desarrollar las personas de alto potencial y rendimiento en la organización. El cuerpo directivo y todo mando intermedio que tenga responsabilidad en la dirección de personas deben adquirir y perfeccionar esta competencia. Más allá del criterio de *high potential*, normalmente usado en los planes de gestión del talento, *la mirada del talento* se centra no tanto en el departamento de recursos humanos y sus informes de evaluación, sino en los directivos y su trabajo. Al fin y al cabo ¿qué sería de los recursos humanos sin el compromiso de los directivos en la dirección de personas? Todos los especialistas coincidimos en el tiempo que tiene que pasar un directivo desarrollando a su equipo para sacar lo mejor de él: lo recomendable es en torno al 50-60%. Pero la realidad nos

dice que el directivo suele dedicar a esta tarea menos de un 30% del tiempo.

Capacitar a los directivos

Con un equipo de alto rendimiento, el directivo genera resultados y nuevos servicios, garantizando un impacto positivo en el rendimiento organizativo. Pero para poder desarrollar a los equipos adecuadamente los directivos necesitan ejercitar esta competencia tan compleja y fundamental que es *la mirada del talento*. Sólo la práctica y el desarrollo del conocimiento-habilidad-actitud implícitos en esta mirada capacitará a los directivos para fidelizar a los que más y mejor aportan, y evitará el abandono del talento que se da en todos los períodos incluidos los de crisis.

Un directivo o profesional con talento rinde en torno a 3 y 4 veces más que otro de condiciones normales, aparte del valor cualitativamente diferente que aporta tanto a los proyectos intraemprendedores, como a la innovación y al rendimiento organizativo. Parece más fácil apostar por la tecnología, pero la empresa del futuro debe abordar con coraje los conceptos de aprendizaje organizativo, gestión del conocimiento y gestión del talento, aspectos todos ellos que conciernen a las personas.

Los últimos estudios desarrollados a nivel nacional por nuestro equipo de investigación concluyen que la gestión del talento tiene un impacto de entre un 20-30% sobre la productividad en las organizaciones y de un 50% en la innovación y el rendimiento organizativo. Además la gestión del talento genera contextos saludables, éticos y de gran satisfacción laboral, elementos clave para la competitividad.

La empresa no debe obviar la dirección de personas, sino que debe afrontarla con el valor necesario que requieren los nuevos tiempos. Sólo una gestión del talento claramente comprendida

y desarrollada por el CEO y la dirección servirán de base para que se pueda implementar dicho talento en las organizaciones. Su impacto y efecto en modo cascada ofrece como resultado, no sólo la mejora continua, sino una nueva cultura que es clave para la tan necesaria competitividad. Mire a los ojos a sus directivos y mandos intermedios y pregúntese si tienen *la mirada del talento*. Y, si no la dirigen los más talentosos, ¿quién rige entonces la organización? Los cambios, la nueva era, el nuevo siglo, requieren una nueva mirada, y es la del talento.

El arte de la guerra y las startups: prepárate para luchar

Teresa Gonzalo

“ Al igual que los japoneses en su batalla para hacerse un hueco en el mercado estadounidense cincuenta años atrás, los empresarios de hoy siguen adoptando la Nueva Estrategia Lanchester en su esfuerzo por ganar cuota de mercado en las industrias con alto nivel de innovación.”



Teresa Gonzalo.
Cofundadora y directora de Ambiox Biotech.

En la terminología de la guerra, el éxito es un término asociado a una victoria estratégica: el guerrero que obtiene la victoria después de alcanzar satisfactoriamente el objetivo militar. Se puede afirmar que en una *startup* nos enfrentamos a obstáculos y a situaciones que nos ponen a prueba y tenemos que desarrollar una estrategia que nos haga ganar la batalla de la competencia por el mercado. Siguiendo esta analogía, los guerreros son los fundadores de la empresa; la organización del ejército es la gestión del talento; el campo de batalla es el mercado; los enemigos son los competidores; y la conquista de un lugar es la cuota de mercado.

En este escenario ¿cómo diseñamos nuestra estrategia para lograr el éxito? Durante la Primera Guerra Mundial, el empresario inglés Frederick W. Lanchester analizó los resultados de las batallas aéreas y aplicó el análisis matemático a las estrategias militares, lo que le permitió escribir sus famosas leyes en el clásico de 1916 *Aviación en la guerra*. Dichas leyes fueron estudiadas por la Real Fuerza Aérea británica y utilizadas como parte de la estrategia militar de los Estados Unidos en el Pacífico Central, con un éxito arrollador durante las últimas etapas de la Segunda Guerra Mundial. Después de la contienda dichas leyes se aplicaron en Japón para formular planes de marketing dentro de las estrategias para atacar la cuota de mercado. Canon fue una de las primeras empresas en utilizar esta estrategia a nivel mundial en sus batallas con Xerox en las décadas de 1970 y 1980.

De la guerra al mercado

Hoy, la conocida como Nueva Estrategia de Lanchester es considerada como una de las mejores herramientas disponibles para determinar la elección del tipo de mercado, tanto para startups como para negocios consolidados. De acuerdo con el empresario Steven Gary Blank, autor del libro clásico para startups, *Los cuatro pasos para la Epifanía* (1), la Nueva Estrategia Lanchester sugiere algunas ideas que las compañías pueden

utilizar para analizar un mercado ya existente.

Una primera consideración es que si hay una empresa dominante con una cuota de mercado de más del 74%, no se debe de atacar de frente el mercado. La razón es que para entrar en él la *startup* deberá poseer tres veces los recursos de que dispone el líder del mercado. Si la *startup* se enfrenta a la batalla con menos recursos, lo más probable es acabe fuera del negocio en breve. El objetivo de su ataque debe centrarse en el punto donde los recursos limitados pueden hacer que su producto sea único y así marcar la diferencia. El fundador debe mirar segmentos dentro del mercado donde su producto pueda ser sustancialmente diferente. También puede crear mercados completamente nuevos, es decir, espacios que no han sido abordados por el líder del mercado. Aquí la necesidad de diferenciación es mayor dada la competencia feroz y las dificultades intrínsecas de la economía global.

Según Steven Gary Blank, el objetivo de la *startup* debe ser convertirse en el número uno en algo que sea muy importante para el cliente, como las características del producto, la localización, la cadena de distribución, o la base de clientes. El fundador debe mantener la segmentación del mercado (edad, ingresos, región) y centrarse en los puntos débiles de la competencia hasta que tenga lugar una batalla que se pueda ganar.

¿Cómo sabemos que podemos ganar la batalla? Tendremos mayores posibilidades cuando se haya creado un nicho donde se pueda ser número uno. Cualquier empresa puede conseguir atraer a los clientes de otra empresa en la medida en que defina correctamente los términos de la batalla. Si el jugador dominante tiene entre el 26 % y el 74% de cuota de mercado, se deben de escoger las batallas con cuidado. El coste de un ataque de frente es 3 veces el presupuesto de un sólo competidor o 1,7 veces el presupuesto de un competidor en un mercado lleno de gente. La mayoría de las startups no tienen acceso a

esos recursos financieros. Por lo tanto, innovar, volver a segmentar el mercado, o crear un nuevo mercado, es casi siempre el valor fundamental para poder enfrentarse a un líder dominante. Por otro lado, si no hay ninguna empresa con más de 26 % de cuota de mercado en un mercado ya existente, entonces los dioses de las startups nos han sonreído. Esto significa que el mercado está maduro para un ataque de frente. El coste de la entrada en el mercado es bajo y el mercado está preparado para la innovación. Si perdemos esa batalla será únicamente por un fallo de ejecución en la startup.

Al igual que los japoneses en su batalla para hacerse un hueco en el mercado estadounidense cincuenta años atrás, los empresarios de hoy siguen adoptando la Nueva Estrategia Lanchester en su esfuerzo por ganar cuota de mercado en las industrias con alto nivel de innovación. Las Leyes de Frederick Lanchester para las operaciones militares consiguen resistir el paso del tiempo, y la analogía de la guerra todavía se aplica a la entrada en nuevos mercados en operaciones financieras.

(1) Steven G. Blank, *The Four Steps to the Epiphany*.

Profesionales poliédricos

Noelia de Lucas

“ El mercado laboral de profesionales cualificados demanda nuevos conocimientos y múltiples habilidades; personas en formación permanente, capaces de hacer cada día cosas diferentes.”



Noelia de Lucas.
Directora Comercial de Hays.

El nuevo paradigma se define en el cambio permanente: ya no hay ciclos sino una economía en continuo movimiento. Lo que ayer servía hoy no vale y el mercado laboral no se queda al margen de esta dinámica. Hasta hace poco, para encontrar un *buen trabajo* bastaba con tener una sólida formación. Hoy ya no es suficiente, además hay que tener experiencia, idiomas, disposición a trabajar más allá de nuestras fronteras, y una clara orientación al negocio. Un cóctel de conocimientos, habilidades y cualidades que resultan imprescindibles para tener éxito a la hora de encontrar trabajo o cambiar de empleo.

En paralelo, cada día se agranda más la brecha entre los conocimientos que demandan las empresas y los que poseen los candidatos. En EE.UU. hay varios millones de puestos de trabajo sin cubrir porque no hay candidatos que tengan los nuevos conocimientos que reclama la industria. Otro ejemplo es el de Alemania, que *importa* ingenieros y otros profesionales porque su sistema educativo no los produce en cantidad suficiente. Existe una clara falta de ajuste entre lo que se enseña en las Universidades y lo que necesitan las empresas.

El mercado laboral de profesionales cualificados demanda nuevos conocimientos y múltiples habilidades: personas en formación permanente, capaces de hacer cada día cosas diferentes. Esta tendencia encaja, de alguna manera, con los planes vitales de un importante sector de las nuevas generaciones de profesionales cualificados, interesados en desarrollar una carrera profesional rica en experiencia y conocimientos, caracterizada por el cambio habitual de empresa, tipo de trabajo, y país.

En este escenario, el dilema para las empresas es cómo cubrir con éxito las posiciones clave para seguir creciendo y garantizar el éxito del negocio en una economía dinámica y variable. Para ellas, la prioridad es localizar a estos profesionales con competencias específicas para cubrir las nuevas posiciones. Para los candidatos, el conocimiento de idiomas y la disposición

a cambiar de residencia y a viajar se convierten en las claves para acceder a puestos en las empresas de mayor crecimiento y con proyección global.

Lo que quieren los empresarios

Los empresarios consultados en la elaboración de la Guía del Mercado Laboral 2013 de Hays trazaron un perfil afinado de lo que quieren y buscan. Así, además de formación académica y experiencia, lo que más valoran en un candidato es la proactividad y el dinamismo (62,8%), la capacidad de trabajo (56,5%), la capacidad de adaptación y polivalencia (52,7%), el conocimiento del sector (39,3%) y el potencial de crecimiento (34,7%). En paralelo, consideraron que las competencias que más influyen en la productividad son -por orden de importancia- la buena organización, la gestión del tiempo, la capacidad de trabajo, la visión estratégica y la disponibilidad de horario.

Los empleadores encuestados identificaron también los errores más graves -de mayor a menor- que un candidato puede cometer en una entrevista de trabajo: antipatía o arrogancia, comentarios negativos sobre sus antiguos jefes, sobrevaloración de sus capacidades o conocimientos, falta de puntualidad, falta de confianza, expectativa salarial exagerada, excesiva relajación, y desconocimiento del sector. En el capítulo de idiomas, el inglés se situó por delante del castellano, seguido del francés, el alemán, el portugués y el italiano. Finalmente, al indicar los perfiles más buscados, el ranking lo encabezaron los de ventas y comerciales, seguidos por informáticos y TIC, ingenieros, administrativos, marketing y financieros.

Para que el mercado laboral funcione debe producirse una correcta sintonía entre oferta y demanda. El talento es un bien escaso y el capital humano es un factor imprescindible de desarrollo y progreso. Las múltiples paradojas del mercado reclaman la colaboración de los diferentes actores: gobiernos, instituciones educativas, empresas y trabajadores.

Los primeros tendrán que adecuar leyes y normas al nuevo paradigma y facilitar la llegada de profesionales foráneos calificados. Las Universidades deberán adaptar sus planes educativos a la innovación industrial y a las demandas del mercado, facilitando el reciclado de conocimientos con planes de formación continua. El papel de las empresas es crítico: deben ser capaces de capitalizar el talento disponible, fidelizarlo y hacerlo compatible con el desarrollo de una carrera profesional gratificante. Por su parte, los trabajadores tendrán que replantearse desde cero su futuro profesional, abordar una formación en progreso permanente, dominar diferentes idiomas, forjar una experiencia internacional en diferentes posiciones y responsabilidades, tener una mente abierta al cambio y desarrollar nuevas habilidades: comunicativas, comerciales, de liderazgo, y todo ello con la máxima flexibilidad para construir el perfil poliédrico que demanda el mercado.

Modelo de negocio, marca, e internacionalización

Nacho Sala

“Nuestro modelo de negocio nació tras la crisis de las puntocom. Internet se veía como un fiasco en el que muchas empresas habían perdido cientos de millones. Pero al mismo tiempo observábamos que había butacas vacías de los teatros y se nos ocurrió vender esas entradas sobrantes a un precio más barato.”



Nacho Sala.
Socio fundador y director de marketing de Atrápalo.

Cuando me preguntan cómo empezó la aventura de Atrápalo contesto que entre amigos, en el bar Marcel de la calle Santaló de Barcelona, el 29 de mayo de 2000. Fue un encuentro distendido donde hablábamos sobre nuestros trabajos y la inquietud por montar algo nuevo. Así que, entre sorbos de café, escribimos algunas ideas y nos comprometimos a volver a quedar al cabo de unos días para concretar lo que es hoy Atrápalo, un portal para que la gente disfrute de su tiempo libre.

Nuestro modelo de negocio nació tras el estallido de la burbuja de las *puntocom*. Internet se veía como un fiasco en el que muchas empresas habían perdido cientos de millones. Pero al mismo tiempo observábamos que había butacas vacías de los teatros y se nos ocurrió vender esas entradas sobrantes a un precio más barato. Un acuerdo beneficioso sin duda para espectadores y salas. La misma fórmula la aplicamos a viajes, hoteles, vuelos y restaurantes. Sabíamos que Internet era el espacio que nos permitía unir ese excedente de stocks con el usuario en tiempo real. Así que, a pesar de encontrarnos en un entorno de crisis, creímos en las facilidades que nos daba el mundo digital y apostamos por ellas: lo hicimos por un sector que a partir de entonces sólo podía crecer.

Me gusta pensar en el privilegio de vivir la revolución que es Internet. Protagonizar desde Atrápalo la innovación con nuevos productos y servicios hacia un cliente cada vez más cercano y con más poder frente a las marcas, es todo un reto. Desde ese 29 de mayo, cada día, sobre las 11 de la mañana, los socios fundadores seguimos tomando café, comentando noticias e ideas, y eso nos ayuda a reflexionar sobre cómo hacerlo mejor para que el ocio llegue a más gente.

Crear y perseverar

Cuando me preguntan sobre el éxito de la compañía siempre digo que depende de muchos factores, que me atrevo a sintetizar en la siguiente máxima: “crear en una idea y perseverar”.

Creímos desde el primer día en lo que íbamos a hacer y perseveramos. Pero no de una manera tozuda y obstinada, lo que podría habernos llevado al fracaso, sino siendo tenaces que significa buscar nuevos datos para tomar nuevas decisiones y encontrar nuevos caminos para alcanzar el objetivo cuando no funciona lo anterior. El telemarketing es obstinado, en Atrápalo somos tenaces.

También creímos en nosotros y en Internet, luego seguimos creyendo en nuestro equipo, y ahora mismo continuamos creyendo en ese café que seguimos tomando desde entonces y que reúne todos los matices y aromas de estar ya en diez países. De momento.

¿Y cuáles pueden ser las claves para prepararnos ante futuros retos? Se me ocurren tres experiencias que a nosotros nos han sido útiles y que pueden inspirar a otros.

Tres experiencias para la reflexión

“Quizás no es perfecto, pero ya lo mejoraremos”. La frase expresa algo muy importante que he aprendido en estos años, y es que muchas veces se produce una gran tensión entre las demandas de los clientes y los desarrollos informáticos que han de dar solución a esas demandas. Me refiero especialmente a los nuevos productos y servicios y al uso que se hace de éstos desde móviles y tabletas, lo que nos obliga a llegar a los clientes en cualquier momento del día, estén donde estén.

Si un nuevo desarrollo informático cubre la necesidad del cliente en un 80% hay que llevarlo adelante. Los cambios en el mercado son tan rápidos que ese 20% restante de mejoras quizás nunca se materialice porque cuando llegue el momento de realizar dichas mejoras, ya se estará planteando desechar el 80% y desarrollar otra idea mucho mejor. La velocidad de los cambios y su pronta adopción por parte de los clientes nos obliga a que, entre la perfección y salir a tiempo, gane la rapidez. Llegar de manera perfecta pero tarde puede resultar anacrónico.

Esto me lleva a la segunda reflexión, que trata de los clientes que son impacientes y que tienen poder. Gracias a la transparencia y proximidad que ofrece Internet, éstos han pasado a ser en realidad clientes muy poderosos que nos impulsan cada día más en los procesos de I+D. Las empresas estamos dando los primeros pasos, a veces torpemente, por no acabar de entender cómo desenvolvemos en una relación de igual a igual con ellos. Todos conocemos casos en los que en el diálogo marca - cliente y la inmediatez, transparencia y empatía en la respuesta, convierten una simple conversación en Twitter en una crisis de reputación para la marca, o en un caso de éxito para todos.

El poder de los clientes del que quiero hablar es de cómo a veces son ellos los que, sin buscarlo, explican la marca, su misión y su ADN al mercado con autenticidad. Esta es la histo-

ria, por ejemplo, de Lucas Jatová, un joven brasileño que, para despedirse de Barcelona, la ciudad donde vivió durante unos años, compró unas entradas de teatro, las ató a unos globos y las lanzó desde las azoteas como muestra de agradecimiento hacia la ciudad y la gente que lo había acogido. Nuestro pequeño homenaje hacia Lucas -que sin quererlo explicaba nuestra razón de ser como empresa: hacer que la gente disfrute de su tiempo libre- fue recoger esa historia, colgarla en Youtube y difundirla en Internet. Cada vez más serán los clientes los que nos impulsen a desarrollar, no sólo nuevos productos y servicios, sino a entablar un diálogo directo con propuestas ahora inimaginables. Tenemos que adoptar esta cultura del diálogo y responder con agilidad, transparencia, y empatía.

La tercera idea surge de lo que hemos aprendido con la internacionalización al estar presentes en diez países. Los profesionales de nuestro sector la mayoría de las veces se forman en las propias empresas, donde los cambios continuos hacen que ese aprendizaje se efectúe por prueba y error. Esa manera de aprender con errores y aciertos acaba impregnando la cultura de la empresa y las conclusiones de lo aprendido se transmiten entre los equipos entre un país y otro. Internet nos permite que ese diálogo formativo fluya fácilmente y lo aprendido en un sitio pueda ser aplicado al cabo de unas horas en otro en un contexto diferente. Por ejemplo, una simple felicitación de Navidad creada con la iniciativa e imaginación de todos los equipos de los países puede resultar memorable, no tanto por su resultado como por el aprendizaje, el trasvase cultural entre países, y el efecto piña, que sirve para acometer desarrollos mucho más complejos.

Nadie sabe a ciencia cierta lo que depara el futuro, pero si ante los innumerables cambios tecnológicos, los clientes poderosos, y la multiculturalidad en un mundo hiperconectado, conseguimos parar el tiempo, reflexionar, y comentar algunas ideas para entender esta revolución, estaremos más cerca de inventar ese futuro. Y mejor si es con un buen café.

<https://www.youtube.com/watch?v=buVgA5xtmxw>

Una generación executive en un entorno cambiante e incierto

Brenda Del Val Hermosa

“ La nueva generación executive quiere llevar a cabo su formación, pero también quiere hacerla compatible con una agenda imposible de viajes internacionales, con su vida familiar, y con la lucha diaria por sacar los negocios adelante.”



Brenda Del Val Hermosa.
Directora de desarrollo de negocio
de IE Business School
en España.

Antes de profundizar en los cambios que ha experimentado en su formación la generación *executive*, primero habría que hablar sobre el significado de dicho calificativo. ¿Qué hace que un profesional se convierta en *executive*? ¿Por qué suena tan bien tener un programa destinado a este colectivo? ¿Y qué significa para nosotros ese adjetivo?

En el sector de la educación, se ha definido como *executive* a aquel profesional que realizaba un programa de formación sin interrumpir su vida laboral. Sin embargo, bajo mi punto de vista, un *executive*, es un profesional con una trayectoria laboral dilatada en el tiempo, a partir de unos 8-10 años tras la obtención de su título universitario superior, que tiene una visión transversal de los negocios, y que ha trabajado en diferentes sectores desempeñando distintas funciones. En definitiva, un directivo que ha ido *aprendiendo* su oficio con el paso del tiempo a través del método “*learning by doing*”.

Estos profesionales que estoy definiendo manejan presupuestos y tienen a su cargo, en algunos casos, equipos de personas. Pero sobre todo cumplen objetivos y están acostumbrados a la toma de decisiones, casi siempre bajo presión. Son profesionales que, cuando hace años resolvían realizar un programa formativo, lo solían hacer principalmente porque la empresa se lo financiaba (si no en su totalidad al menos en un porcentaje muy elevado). La preocupación mayoritaria de estos profesionales eran entonces las cláusulas de permanencia al más puro estilo estrella de fútbol, que negociaban sus empresas para garantizar que tan excelente formación revirtiera directamente en la cuenta de resultados. Al final el directivo acababa el máster, en algunas ocasiones quizá con menor esfuerzo, teniendo en cuenta que todo venía en cierto modo un poco *regalado*.

En muchas ocasiones estas cláusulas implicaban que una segunda empresa contratante pagara a la anterior el importe que había satisfecho, para que el retorno de tan exquisita

formación fuera aprovechado por la nueva empresa donde el *executive*, una vez formado, iba a desempeñar sus funciones, produciéndose así una transferencia de talento excelente entre diferentes corporaciones.

La situación ahora es bastante distinta. Si bien en España, antes del 2007, más de un 95% de los *executives* venían financiados en casi la totalidad de las ocasiones por la empresa, en 2013, este porcentaje ha bajado a menos de un 10% de los casos. Con la situación económica y profesional caracterizada por un entorno incierto, las empresas del país han reducido de forma radical los presupuestos destinados a la formación de sus ejecutivos.

Pero esta generación *executive* mantiene sus ganas de mejorar, evolucionar, y compartir sus mejores prácticas con otros directivos de otros sectores. También sigue necesitando establecer la base financiera y de management de lo que ha ido adquiriendo con el paso del tiempo. Y el hecho de no contar con esa fuente de financiación hace que recurra a otros métodos y a la creatividad para obtenerla, sobre todo a base de ahorro y endeudamiento. En un 80% esta generación viene *becada*, dado el difícil acceso a la formación en una escuela de élite.

Un nuevo tipo de formación

La incertidumbre del entorno ha cambiado las necesidades de los *executives*. La actual generación no puede comprometerse a formarse de manera continua durante un largo periodo de tiempo. Los profesionales con los que trato habitualmente vienen de lugares tan dispares como Japón, Malasia, Kenia, Estados Unidos y hasta un amplio abanico de más de 100 países. Esta generación quiere llevar a cabo su formación, pero también quiere hacerla compatible con una agenda imposible de viajes internacionales, con su vida familiar, y con la lucha diaria por sacar los negocios adelante.

Por todo ello, hoy en día la propuesta de formación debe ser totalmente flexible, de manera que el directivo pueda elegir entre muchas combinaciones posibles. Las combinaciones vienen marcadas por el concepto de empresa global extendida. Son directivos cuyo equipo está repartido por todos los continentes, profesionales que trabajan con proveedores y sobre todo clientes a escala mundial. La formación se convierte entonces en *blended* o mixta; se trata de formación on line, o a larga distancia, con periodos presenciales en diferentes partes del mundo. Una formación que, por supuesto, es bilingüe en los dos principales idiomas de negocios del mundo: el inglés y el español. Y que da al directivo *executive* las habilidades de un director generalista, proporcionándole una visión integral de las diferentes áreas y problemáticas de una empresa y, a la vez, permitiéndole especializarse en áreas específicas como marketing, finanzas, tecnología, o ventas.

Este tipo de formación también ayuda a mantener viva la capacidad de emprendimiento. Probablemente al directivo *executive* aún le queden más de 20 años de recorrido profesional y este tiempo da mucho de sí para aprender en todos los campos, para especializarse, para reinventarse y para poder generar esas ideas que contribuirán a ese cambio tan necesario en el día de mañana.

Trabajo, motivación y visión a largo plazo

Emilio Moreno

“Una idea es un buen punto de partida y, con empleados competentes, pueden surgir muchas grandes ideas. Pero una gran idea sólo se convierte en genial sumando los esfuerzos de diferentes perfiles profesionales.”



Emilio Moreno.
CEO de Softonic.

Tomás Diago -Founder & President- fundó Softonic en 1997 a partir de su proyecto de final de carrera. Todo empezó con una librería de ficheros privada para clientes de la empresa Intercom, que se convirtió en una empresa independiente en el año 2000. Hoy, Softonic es la guía online de software líder a nivel mundial. El éxito no proviene sólo de una idea inicial, sino que se construye a través del tiempo, con pasión, tenacidad, compromiso y, sobre todo, con mucho trabajo. Todo ello, además, debe ir acompañado de una visión a largo plazo y de una cultura propia de la compañía.

En nuestro caso, la cultura de empresa viene definida por factores que han sido decisivos a lo largo de estos últimos años como la capacidad de evolución, el fomento de los valores en la organización y, por último (aunque no menos importante), la apuesta por la internacionalización.

En primer lugar, Softonic ha ido modificando su propuesta de valor a los usuarios, a los anunciantes y a los autores de software. El modelo de negocio ha ido evolucionando de forma continuada. Así, cada tres años se ha producido un cambio completo en el modelo, de modo que los productos y servicios que en un momento dado generaban más del 80% de los ingresos, tres años después estaban generando menos de un 5%, como consecuencia de las nuevas líneas de negocio que reclamaba el mercado.

Lo que no ha cambiado apenas en los últimos diez años son las personas. Los mismos que tomábamos decisiones en relación a nuestra Web o a nuestros CD-Roms en 2003 seguimos todavía liderando a los equipos que toman ahora decisiones sobre nuevos productos. Además del equipo de dirección, otras muchas personas también han contribuido a este crecimiento y tienen una parte del mérito del éxito de Softonic. Son personas que han ido madurando y creciendo profesionalmente a medida que la empresa también lo hacía. Y esto ha sido po-

sible gracias a una cultura empresarial basada en el fomento de ciertos valores en la organización, como la responsabilidad, el respeto, la transparencia y la superación. Crear equipos de trabajo que funcionan, tener gente que se preocupa por los demás y que ve a la persona que hay detrás de cada profesional, son aspectos que siempre se han valorado mucho en la compañía.

La internacionalización es otro factor clave. En un sector como Internet, y en aquellos negocios donde no existe un producto físico, ir al mercado global es claramente la opción de crecimiento más rentable a largo plazo, aunque es necesario tener en cuenta siempre las barreras culturales y las reglas de juego de los nuevos mercados en los que se desea entrar. En términos generales, es posible internacionalizar un negocio *sin salir de casa* pero es muy importante analizar los mercados y la aplicación del modelo de negocio en los mismos, así como la competencia local que pueda existir para no encontrarse sorpresas.

En un período de crisis global como el actual, la internacionalización no evita el impacto económico, pero contribuye a que no sea simultáneo en todas las geografías y permite, además, aprovecharse de la recuperación a medida que ésta se va produciendo con distintos ritmos en diferentes lugares. Softonic inició su expansión global con el *site* en alemán, seguido de los *sites* en inglés, francés, italiano, portugués, chino, polaco, holandés y japonés. Recientemente se han añadido 19 idiomas más, fruto de la investigación de nuevos mercados en período de consolidación (como el ruso, el sueco, el árabe o el turco).

Retención del talento

En Softonic existe desde el primer día un fiel compromiso con la atención al personal y con la retención del talento. A día de hoy, el equipo está formado por más de 370 empleados de 32 nacionalidades distintas, repartidos en la sede central de Barcelona y en las oficinas de Madrid, San Francisco, Nueva York, Tokio y Shanghai. La empresa ha sido reconocida durante seis años consecutivos como *Best Place to Work* en España y también como una de las mejores empresas para trabajar en Europa, según la clasificación de la consultora independiente de recursos humanos Great Place to Work.

Como he señalado anteriormente, Una idea es un buen punto de partida y, con empleados competentes, pueden surgir muchas grandes ideas. Pero una gran idea sólo se convierte en genial sumando los esfuerzos de diferentes perfiles profesionales, como los que tenemos en Softonic. Es crucial contar con las personas adecuadas, tanto a nivel de conocimientos como a nivel humano. Pero identificar a los mejores candidatos no es tarea fácil y lleva su tiempo. Además, el sector de Internet cambia constantemente, por lo que es muy complicado para

las nuevas generaciones estar preparadas si no realizan por su cuenta estudios y prácticas complementarios. Adicionalmente (y hablando específicamente de perfiles relacionados con las Tecnologías de la Información) es preocupante el descenso en el número de perfiles de grado superior en nuestras Universidades en los últimos años, tendencia que podría acentuarse en un futuro próximo.

Por otro lado, una asignatura pendiente en España es el inglés. En Softonic es imprescindible saber expresarse en este idioma de forma correcta, ya que nuestro equipo está formado por personas de más de 32 países y el inglés es la única lengua común entre todos. Lamentablemente, todavía es habitual no poder incorporar a nuestro equipo a personas que, poseyendo un perfil profesional y personal adecuado, tienen un muy bajo conocimiento del inglés.

La frase “ya está todo inventado” se viene oyendo desde hace veinte años y, sin embargo, cada vez aparecen más oportunidades de negocio en Internet. Triunfar en estos nuevos nichos conlleva también el riesgo de querer hacer demasiadas cosas a la vez. Por eso es muy importante saber priorizar. No hay que olvidar, también en el terreno de las prioridades, que la base una empresa tecnológica (y en realidad de cualquier otra empresa) es un equipo humano motivado. Una vez que se consigue a personas con mucho talento hay que hacer todo lo necesario para que den lo mejor de sí mismas. Eso es lo mejor que le puede ocurrir a una compañía y a la economía en general.

Perfiles para el cambio

Montserrat Luquero

“ Cuando pensamos en los perfiles que nos van a permitir ejecutar el cambio y buscamos esos profesionales, debemos tener en cuenta tanto las competencias como los intereses y actitudes, así como la capacidad de aprendizaje, sin olvidarnos de los conocimientos técnicos.”



Montserrat Luquero.
Directora General de Hudson España.

¿Tanto ha cambiado el mundo en los últimos 5 años que necesitamos buscar líderes diferentes? ¿Pueden desarrollar nuestros líderes nuevas competencias que nos permitan hacer frente a las nuevas necesidades? ¿Cuáles serían esas competencias? Es indudable que atravesamos una época - inmersos de lleno en la era digital- de reestructuraciones organizativas, de reducciones de costes, y de fusiones o integraciones de empresas.

Estas nuevas situaciones requieren cambios que nos proporcionen en algunos casos la supervivencia y, en otros, la búsqueda de nuevas formas de desarrollar el negocio. Y sí, los perfiles de los líderes tienen que ser distintos. Ya no sirve el argumento “siempre se ha hecho así y funcionaba”. Ahora el consumidor o los clientes han cambiado sus necesidades y hay que responderles. Por ello los líderes del momento tienen que ser atrevidos, sin miedo a equivocarse, tienen que aprender a dirigir de otra manera, sin olvidar la fórmula que nos enseñaron nuestros mayores: espíritu de sacrificio y trabajo y más trabajo.

Cuando pensamos en los perfiles que nos van a permitir ejecutar este cambio y buscamos a esos profesionales, debemos tener en cuenta tanto las competencias como los intereses y actitudes, así como la capacidad de aprendizaje, sin olvidarnos de los conocimientos técnicos cuando sean necesarios para la posición. Para los jóvenes talentos tendremos que considerar la iniciativa, la energía y la orientación a resultados, además de la resolución de problemas y el trabajo en equipo con las cualidades de autorreflexión, flexibilidad y organización. En el lado de los profesionales con más experiencia, hay que pensar en la gestión de la incertidumbre, las relaciones interpersonales, la capacidad de impulsar el cambio, la visión estratégica, la gestión de personas, la planificación, el liderazgo y la resiliencia. Estas son las aptitudes que más tienen en cuenta las compañías.

El modelo de competencias de Hudson

Hudson ha creado el modelo de Competencias Hudson 5+1. Este modelo se estructura a través de cinco *clústeres* más uno adicional que permite integrar las habilidades específicas de la compañía: gestión personal, gestión interpersonal, gestión de tareas, gestión de información, gestión de personas, y competencias propias de la compañía, como bloque adicional.

El éxito en el entorno profesional empieza por la gestión de uno mismo, de ahí que se considere la gestión personal, el *clúster* principal o central. Las competencias que hay que tener en cuenta dentro de este bloque son: iniciativa, energía, autorreflexión, resiliencia y gestión de la incertidumbre.

Las aptitudes como el trabajo en equipo, el liderazgo, la influencia o el networking se incluyen dentro de la gestión interpersonal, ya que todas ellas se utilizan para las relaciones con otras personas, fuera de un contexto jerárquico directo.

Además de las características descritas en los anteriores bloques, un profesional talentoso, como los demandados en la actualidad, debería tener una gran capacidad de análisis, comprensión del negocio y capacidad para desarrollar una visión, así como aptitudes para una buena gestión de la información. Los futuros empleados con mayor potencial deben también caracterizarse por un buen trabajo a la hora de gestionar tanto las personas dentro de un contexto jerárquico como las tareas. Por ello es importante ver, en los perfiles de los candidatos, capacidades como el desarrollo de personas, el coaching, la organización del trabajo, la planificación y el establecimiento de prioridades.

Por último, en los perfiles de talento que se buscan y seleccionan en estos tiempos hay que incluir el último *clúster*, o competencia de la compañía. En él se valoran las competencias

específicas de la compañía, así como las habilidades técnicas requeridas para el puesto.

Estas características englobadas todas en el modelo de Competencias Hudson 5+1 son, a buen seguro, muchas de las que deben poseer los futuros empleados de las compañías y los futuros ejecutivos.

La mujer ejecutiva, mejor formarla desde niña

Noelia Fernández

“ Es imprescindible educar a las personas, y a las niñas especialmente, para tener papeles activos en la transformación y construcción de proyectos.”



Noelia Fernández.
VP Editorial de Yahoo en EMEA, LATAM y Canadá.

Cuando descubrí mi pasión por la comunicación y los contenidos e inicié mi carrera, primero académica y luego profesional, nunca tuve en cuenta mi condición de mujer para planificarla y tampoco pensé que pudiera condicionar mi trabajo como directiva.

Fue cuando comencé a asumir tareas de mayor responsabilidad cuando me di cuenta de que ser mujer me convertía en una rara avis, y que representaba algo importante y atractivo en sí, y a lo largo de los años fui descubriendo que la escasez de líderes y modelos a seguir femeninos, especialmente en determinadas compañías y sectores públicos y privados, era clamorosa. Echando la vista atrás, creo que he tenido la suerte de trabajar en una compañía y entornos donde esto no es así ya que en todos los niveles jerárquicos de Yahoo, incluso en los trabajos tradicionalmente “masculinos”, hay muchas mujeres liderando.

¿Qué fomenta esta exclusión femenina en ciertos entornos de la sociedad y de las empresas? Y mucho más importante, ¿qué podemos hacer a nivel personal para cambiarlo?

Como muchas cosas en la vida; la educación, los valores y las actitudes que adquirimos en la infancia, incluyendo la autoestima y la creencia firme de que podemos alterar las cosas, son fundamentales. Y lamentablemente, muchas mujeres con las que me encontré a lo largo de la vida carecían de esa confianza y pro actividad. Es importante poder explicar una decisión y el porqué de haberla tomado. Para ello hay que estar dispuesto a sacrificar tiempo, pasión y esfuerzo para convencer a la gente de tu alrededor.

Para adquirir estas aptitudes es imprescindible educar a las personas, y a las niñas especialmente, para tener papeles activos en la transformación y construcción de proyectos. Y perder el miedo al fracaso.

También debemos fomentar una visión más global de las cosas, menos reduccionista. Especialmente con las generaciones más jóvenes, ya que nuestra sociedad pone demasiado foco en definir nuestro valor en relación a nuestro aspecto, nuestros bienes materiales y nuestra fama. El valor que creamos tiene que partir de cómo trascendemos nuestra individualidad y somos capaces de aportar a la sociedad en la que vivimos, de la manera más adecuada a nuestro talento. La ambición de progresar en la vida es, por supuesto, lícita; pero hemos aprendido y conocido gracias a grandes líderes de la historia que centrarse en la acumulación material y la popularidad no trae en sí la felicidad ni la realización plena.

Sin ser una experta en la materia, creo que hay determinadas cualidades en el liderazgo que pueden tender a ser más femeninas. En el mundo actual, donde el cambio y la disrupción de modelos de negocio son constantes, hacen falta más que nunca líderes que tengan la capacidad de entender cómo adaptarnos a los retos, cómo ser decididos pero flexibles, y cómo somos capaces de escuchar, con toda honestidad y atención, a toda la organización, a nuestros usuarios y a nuestros clientes. Capacidad para unir sin confrontar, para convencer sin imponer, para crear sin destruir. Tendemos a polarizar los problemas, y eso sirve para crear marcos de referencia. Pero la escala de grises está mucho más presente en nuestra realidad. Las mujeres podemos ayudar en gran medida a incorporar esa mentalidad en el trabajo. Crear ese sentido de la unión y la cooperación.

Por último, debemos todos luchar por un entorno donde el desarrollo personal y profesional no tenga un solo arquetipo, de mujer y hombre. Femenino o masculino. Donde solo se valore tu nivel jerárquico profesional y el tamaño de tu equipo; donde se cuestione con discreción cuando el hombre es el pilar familiar y se ocupa del cuidado de nuestros hijos y se ve como un fracaso profesional o una extravagancia; donde cuando una

mujer quiera dedicar más tiempo a su trabajo que a su hogar no tenga que cargar sobre sus espaldas la losa de la madre que pudo ser o sentirse culpable.

Debemos luchar con fuerza por crear y desarrollar nuestras ideas y nuestras pasiones. Y eso empieza por cada uno de nosotros, incluyendo la atención al talento y por crear oportunidades donde las mujeres puedan crecer sin percibir diferencias ni pensar siquiera en su género como algo condicionante. Tenemos que llegar a acuerdos con nuestras parejas, amigos y entorno, porque todo tiene un precio. Que el sacrificio personal, la disciplina, y el ahínco no lo juguemos en solitario. Que seamos fieles a nosotros, no solo por nuestro beneficio sino, sobre todo, para que nuestros hijos, y nuestras niñas, sientan cuando sueñan y juegan que son capaces de crear un mundo mejor.

Debemos crear un entorno en la casa y en la escuela donde las niñas crean firmemente que ellas pueden ser las protagonistas de la historia. Y debemos tenderles una mano, para cuando llegan a la empresa o a las instituciones, que la dura, y muchas veces tediosa realidad, no pierdan las ganas de seguir soñando.

El liderazgo en empresas de ecommerce

Gemma Sorigué

“En una empresa digital todo ocurre muy rápido: 3 meses son como 2 años en una tradicional.”



Gemma Sorigué.
Directora General de Ventas de Letsbonus.

Desde el momento en que entras en una oficina de una empresa de *ecommerce* te das cuenta de que la nueva generación de empresas y ejecutivos tiene otro *karma*. Trabajamos en espacios abiertos, con pocas o nulas separaciones entre los directivos y nuestros equipos. Atrás quedan las corbatas y los despachos. Esta nueva distribución ya es un claro síntoma de que el estilo de liderazgo es distinto, abierto, colaborativo y transparente. El sector digital es un sector que rompe esquemas, donde un joven emprendedor es capaz de crear una compañía que acabe cotizando en bolsa. Nos encontramos con perfiles jóvenes, altamente preparados, con dominio de idiomas y en un entorno internacional donde no hay barreras de ningún tipo. ¿Cómo liderarlos?

En este tipo de empresas, sobre todo en su momento *startup*, los tempos, la metodología, los recursos económicos y la forma de relacionarse son totalmente distintos a una empresa consolidada. Y este microcosmos te plantea, como líder, una serie de retos que debes resolver rápidamente y que muy posiblemente no encuentres la respuesta en un manual de buenas prácticas.

Cuando creamos LetsBonus en 2009, me vi inmersa en una experiencia apasionante y a la vez totalmente desconocida. Tenía experiencia en el sector *ecommerce* pero no tenía ni idea de lo que significaba crear una compañía desde cero. A diario se nos planteaban múltiples retos y de índoles muy distintas. Para afrontarlos nos hizo falta valentía y espíritu aventurero para asumir riesgos.

En una empresa digital todo ocurre muy rápido: 3 meses son como 2 años en una tradicional. En LetsBonus, por ejemplo, esta inmediatez se traduce en que las ventas se controlan cada 3 horas, lo que genera una tensión de doble filo. En positivo, el equipo permanece alerta y con rápida respuesta antes los cambios en los mercados de cara a ejecutar acciones. Por otro

lado, el foco en el corto plazo puede limitar el tiempo dedicado a las estrategias de largo plazo. Sin embargo, en estas empresas no existe el largo plazo, cada 3 meses cambian las circunstancias y condiciones del juego.

Rodéate de los mejores

La captación de talento es el primer reto que se nos planteó desde el inicio. Cuando eres una *startup* encuentras perfiles muy jóvenes y bien preparados pero sin experiencia. Su ilusión por crear valor y su compromiso juegan un papel clave. No consigues perfiles de alta dirección porque no puedes ofrecer las condiciones de una gran compañía así que necesitas atraer el talento desde la viabilidad del proyecto y sus perspectivas de futuro. Nuestro entusiasmo y fe en el negocio eran contagiosos y los candidatos veían en seguida posibilidades de aprender rápido y formar parte de una historia de éxito, en un modelo de negocio de futuro.

La fase *startup* deja poco tiempo para procesos. Durante los primeros años apenas había burocracia y protocolos. Recuerdo que prohibimos el *Powerpoint* porque no había tiempo que perder y todos debíamos estar ejecutando. Teníamos una idea y la implementábamos, pero eso no significa que dejáramos de lado la exigencia por la calidad.

Mantener altos los estándares de calidad es para mí una obsesión como también lo es la búsqueda de la excelencia. En un entorno tan cambiante cuesta encontrar el equilibrio entre la urgencia y la excelencia pero para llegar a ser líderes era necesario hacerlo, y parte de nuestro éxito es gracias a ello. Considero fundamental que trabajemos desde todas las áreas de la empresa pensando en el usuario/cliente y que sean conscientes que su trabajo influye en esta satisfacción. Todo lo que hagamos cada uno de nosotros debe responder a una pregunta “¿Nuestro usuario estaría satisfecho?”

Todo esfuerzo exige su recompensa y no sólo económica, también moral. Que el colaborador se sienta participe del proyecto y motivado es clave para que aporte su máximo valor y permanezca con nosotros. Sentir los colores de la empresa e ir todos a una es el escenario ideal y beneficioso para equipos y empresas. Incentivos como el *hackathon* en el área IT, donde animamos a desarrollar su creatividad, o una parte variable en el salario basada en el desempeño personal y los resultados de la compañía, son algunas de las acciones que llevamos a cabo en LetsBonus para fomentar esta filosofía. De este modo, todos estamos implicados en el éxito de la empresa.

Por último, quiero destacar mi apuesta personal en cuanto a liderazgo: el trabajo en equipo. Una comunicación fluida y bilateral es fundamental para detectar perfiles, distribuir el trabajo y aprender los unos de los otros. Para mí ha sido muy positivo haber formado un equipo multidisciplinar y multicultural donde todos sumamos en lugar de dividir. Me centro más en las personas que en las tareas y me importa que mis colaboradores puedan crecer en la compañía y amplíen sus conocimientos. Repartimos responsabilidades, nombramos un *owner* que lidera su ejecución, y unos colaboradores de distintas áreas que trabajan en equipo para llevarlo a cabo. En esta línea implementamos una iniciativa interesante y que recomiendo encarecidamente que es el DILO (Day in Life of), todos los miembros de la empresa deben sentarse con los demás departamentos para entender su trabajo, incrementas la empatía y reduces los conflictos.

Finalmente es implementar una serie de acciones que te ayuden a conseguir el objetivo común: crear valor para el cliente, con una propuesta diferencial frente a la competencia. Con el tiempo, el cliente te escoge y permanece y llegan los resultados.

La marca personal ha dejado de ser opcional para los directivos

Víctor Martín

“Los nuevos directivos se preocupan cada vez más por construir una marca personal que les permita ser vistos como líderes de sus organizaciones, pero también como personas expertas en su área”



Victor Martín.
CEO de la Start-Up Wiluve
y socio fundador de la agencia Sastre Martín.

Podemos afirmar de forma rotunda que la marca personal a día de hoy es imprescindible para cualquier profesional en esta nueva era digital y más importante aún si cabe para los directivos.

Estamos viviendo una era en la que la que el trato personal con los directivos de las empresas es un punto clave a la hora de hacer negocios, los clientes cada vez más buscan entablar un trato personal y humano con las empresas. Ya no quieren hablar con las marcas, quieren hablar con las personas que las componen.

Los nuevos directivos empiezan a tomar conciencia sobre el alto impacto que tiene la digitalización en sus empresas y por ese motivo se preocupan cada vez más por construir una marca personal que les permita ser vistos como líderes de sus organizaciones, pero también como personas expertas en su área. La revolución digital ha llegado para transformar la manera de hacer negocios, tanto externamente como internamente. Ha cambiado la comunicación interna, los procesos de innovación, la selección de personas, las relaciones con los clientes y la interacción entre empleados. Empezamos a ver empresas que disuelven barreras jerárquicas y físicas, para trabajar de una forma más colaborativa gracias a las nuevas tecnologías.

Y es que el nuevo directivo es una pieza muy importante en la digitalización de la empresa, ya que además de ser la cara visible de la organización, actúa como un claro ejemplo a seguir para los mandos intermedios y el resto de empleados de las organizaciones. Si las empresas son capaces de construir una buena estrategia digital interna, serán capaces de crear embajadores de la marca que serán quienes realicen conexiones emocionales con los consumidores, potenciando así la presencia digital de la propia marca. Las empresas cada día tienen más claro que los directivos con competencias digitales bien desarrolladas son fundamentales para liderar el cambio

en dicha digitalización interna y que no darle a este aspecto la importancia que se merece, puede suponer que la empresa no se adapte a ese cambio y como consecuencia que sufra un gran atraso respecto al mercado y a sus competidores.

No estamos hablando de un directivo que utiliza las redes sociales únicamente para estar conectado con otros profesionales de su sector. Ese sería un uso muy simple y poco acertado (aunque la gran mayoría de directivos en este momento le están dando este tipo de uso a día de hoy a las redes sociales). Hablamos de un directivo que conoce a la perfección la importancia de estar hiper conectado, que conoce los diferentes canales que tiene a su alcance y cómo puede utilizarlos, que sabe lo valioso y conveniente que es mantenerse constantemente informado con la última información que se comparte en la red, que además comparte de forma activa contenidos interesantes que están relacionados con su actividad profesional haciendo así una importante labor de curación. Pero que sobre todo genera contenidos de valor que crea él mismo y que le permiten demostrar todo su conocimiento y expertise (una de las tareas pendientes de los directivos) y que además es un ejemplo a seguir para su equipo y su empresa. Es así como deberían trabajar y potenciar su marca personal los directivos, generando así una excelente visibilidad y posicionamiento en internet.

Esto es sumamente beneficioso para la empresa porque el directivo por su parte estará transmitiendo sus valores y lanzará un mensaje muy claro que idealmente estará alineado con lo que quiere transmitir la empresa.

No hacer esto por el contrario, significa perder la oportunidad de innovar, de generar negocio conectando con personas y otras empresas, y sobre todo de comunicar. Los directivos que no se adaptan a la nueva era digital están en riesgo de no entender el proceso evolutivo de su empresa. Perderán oportunidades

de comunicación interna como externa. Los directivos juegan un papel muy importante en la comunicación de las empresas, que ya no se limitan a los mensajes que lanzaban los departamentos de comunicación antaño. Ya no se lleva la comunicación unidireccional que antes únicamente le daba la voz a las empresas, que se esmeraban por hacernos saber lo buenas y maravillosas que eran, y lo bonitos y estupendos que eran sus productos y servicios. La cosa ya no funciona así desde hace unos años. Ahora las empresas están obligadas a centrarse en las conversaciones que se generan en las redes sociales, y con esas conversaciones tratar de humanizar sus marcas.

La comunicación ha cambiado para siempre, y ya nunca más volverá a ser lo que era porque la bidireccionalidad, la inmediatez y la accesibilidad que nos brinda internet ha cambiado las reglas del juego. Que los directivos tengan presencia en las redes sociales es una gran oportunidad para evidenciar que la empresa está al día y para transmitir una imagen positiva y actual.

Y para el directivo es una buena ocasión tanto para demostrarle a su cliente que habla su mismo idioma y que está en los mismos lugares donde él se mueve (cosa que los clientes valoran muchísimo), como para servirle de ejemplo y modelo de conducta al resto de empleados y de paso romper algunas barreras con ellos.

Como conclusión, para un nuevo directivo tener o no tener presencia en redes sociales y trabajar además su marca personal dejó de ser una opción hace tiempo. Su deber, ha de ser liderar el cambio con el ejemplo y su objetivo, simplemente conseguirlo. La marca personal no es una opción, es un requisito fundamental para todos los directivos que quieran que su empresa alcance el éxito y sea capaz de innovar gracias a las aportaciones de todos sus grupos de interés: empleados, accionistas, proveedores y clientes.

Epílogo

Retos para el nuevo perfil executive

Jaume Gurt

La globalización, la crisis económica y los avances tecnológicos están dibujando un nuevo panorama al que nuestras empresas deben adaptarse con más rapidez que nunca. ¿Qué papel deben jugar los perfiles executive en este nuevo contexto? ¿Qué cualidades y habilidades deben desarrollar para ejercer eficazmente su papel? En las siguientes líneas describiremos los principales retos que debemos asumir los managers y directivos para afrontar el apasionante futuro que nos espera.

Para empezar, debemos tener siempre una visión global y practicarla día tras día. Hoy, con la globalización, sea cual sea nuestra actividad, estamos compitiendo en el mundo, lo cual nos obliga a trabajar a esa escala desde cualquier perspectiva que analicemos: ¿quiénes son nuestros competidores?, ¿en qué mercados tenemos la oportunidad de vender?, ¿dónde debemos producir?

El mercado globalizado pone de manifiesto el gran deseo de los países en vías de desarrollo de alcanzar nuestro nivel de bienestar y nuestros puestos de trabajo. Ello nos obliga a actuar con un extra de motivación para competir a nivel mundial. La exigencia del reto implica prestar especial atención a la selección de la información y su análisis, reservándonos un espacio en la agenda para esta finalidad.

Paralelamente, todos debemos innovar. Dada la coyuntura actual, la innovación se ha convertido en un aspecto clave, en una obligación para las empresas que realmente quieran sobrevivir. Y no sólo en lo referente a los productos y servicios que ofrecemos, sino en cuanto a empresa y cultura. Personalmente, entiendo la innovación como un aspecto transversal que afecta al modo en que trabajamos, comunicamos y contratamos el personal. Sin duda, el perfil executive debe abrazar la innovación, practicarla y fomentarla en los equipos. Por su parte, las empresas deben implementar las herramientas, acciones y procesos necesarios para fomentar la cultura de la innovación en la compañía.

Otro aspecto relevante que debemos cambiar es la forma en que tomamos decisiones. ¿Cómo? Sustituyendo la jerarquía por la decisión colectiva, delegando responsabilidades, dando autonomía a los empleados y otorgando la confianza para que cada uno decida dentro de su ámbito y pueda actuar según su criterio. Las personas se sienten implicadas cuando son responsables de decisiones así como de los hitos que se marcan.

Por otro lado, creo que debemos olvidarnos de la burocracia y empezar a cambiarla por la emergencia. La emergencia es el orden, autonomía y responsabilidad dentro del caos. Un buen ejemplo de ello es un cruce de calles en la India, un espacio aparentemente caótico donde todo el mundo se mueve sin semáforos y sin que haya accidentes. En una empresa este concepto puede traducirse de muchas maneras: eliminando procesos innecesarios, acabando con los despachos cerrados, apostando por la transparencia empresarial. Todo esto forma parte de la emergencia. Los perfiles directivos y ejecutivos encontrarán sin duda otros muchos casos a su alrededor donde poder ponerla en práctica.



InfoJobs Executive

“El perfil executive del futuro deberá ofrecer más humanidad. Su principal reto será gestionar pensando en las personas, ofreciendo apoyo cuando sea necesario, permitiendo el error para fomentar el aprendizaje, reconociendo y agradeciendo el trabajo, y preocupándose sinceramente por el individuo.”

Jaume Gurt.
Director general de InfoJobs.

Internet social

Los managers y directivos debemos esforzarnos por conocer con profundidad el Internet más social. Desde hace años, la Red está revolucionando numerosos ámbitos y sectores: desde la reserva de hoteles y viajes a los procesos de reclutamiento de personal por parte de las empresas. Por no hablar del vuelco que ha obligado a dar a los departamentos de atención al cliente de las empresas. Más recientemente, los dispositivos móviles y el concepto social de Internet han permitido una hiperconectividad entre las personas que está generando grandes cambios, que se concretan en nuevos hábitos de conducta, o en la existencia de movimientos sociales nacidos en la Red. Comprender esta nueva manera de entender las relaciones sociales será básico para cualquier negocio.

Y como base de todo, creo que el perfil executive del futuro deberá ofrecer más humanidad. Su principal reto será gestionar pensando en las personas, ofreciendo apoyo cuando sea necesario, permitiendo el error para fomentar el aprendizaje, reconociendo y agradeciendo el trabajo, escuchando activamente y preocupándose sinceramente por el desarrollo del individuo.

Hay que motivar a las personas y ofrecer un sentido a su vida laboral que vaya más allá del dinero. Esa es la clave para conseguir equipos comprometidos y un ambiente de trabajo feliz. La gente que es feliz tiene un vínculo mayor con la empresa,

una mayor continuidad, y además genera mayor productividad e innovación. Por ello, cuidar del crecimiento personal de los empleados es algo obligado.

No debemos olvidar que, para conseguir todo esto, antes que nada deberemos atender a nuestro propio crecimiento personal. La crisis económica, la inestabilidad de los mercados, los cambios internos que deben asumir las empresas, la renovada presión por conseguir objetivos... toda esta serie de factores generan incertidumbre, miedo y ansiedad. Transformarlos en energía positiva y en oportunidades para uno mismo y para los demás será decisivo para alcanzar los retos que nos proponemos.

Tener una visión global, innovar, minimizar la jerarquía y la burocracia, abrazar el Internet social y ofrecer humanidad son, sin duda, retos de presente y futuro para nuestras empresas y aspectos determinantes para los perfiles executive. Como base, como eje principal para abrazar el cambio, hay que señalar nuestro propio crecimiento como individuos. Si queremos que nuestra compañía se transforme, primero debemos hacerlo nosotros.

Suerte en el camino.

InfoJobs Executive

