



**CÓMO DEBE SER EL EJECUTIVO DE 2012** Sólo aquellos que saben adaptarse al entorno sobrevivirán a la actual situación económica: flexibilidad, dotes de liderazgo y motivación, además de experiencia internacional son las características del nuevo ejecutivo.

## La selección natural del directivo

L. Junco/ S. Saiz

La teoría de la evolución de Darwin recoge que todas las especies de seres vivos han evolucionado con el tiempo a partir de un antepasado común mediante un proceso denominado selección natural. Este teorema es perfectamente aplicable a la *raza directiva* afectada por la crisis, un entorno cambiante que está estableciendo un nuevo orden en el que sólo permanecerán los mejores o los que hayan sabido evolucionar y adaptarse a las cualidades necesarias en la nueva dirección. Porque el directivo de 2012 será un ejecutivo más concienciado, con más experiencia en la gestión de crisis y, quizás, con más ganas de salir de este entorno.

A los que les ha tocado lidiar estos últimos ejercicios con la recesión económica saben que el próximo año no será ni mejor, ni más fácil. Toca seguir reduciendo agujeros del cinturón y hacer la gimnasia necesaria para ser aún más flexible. Y es que la flexibilidad, la capacidad de rotación, la austeridad y la experiencia son sólo algunas de las cualidades que deberán reunir los ejecutivos supervivientes o evolucionados.

Desde la Asociación para el Progreso de la Dirección señalan que "las empresas buscan gente brillante, bien formada y con experiencia en el exterior" y que sean "capaces de manejarse en la incertidumbre". En todo caso, hará falta "aire nuevo para cambiar realidades tradicionales, lo que pasa por incorporar una nueva generación de la era digital".

### El talento emigra

La crisis económica no sólo ha azotado duramente al empleo en España, sino que tam-

### En formación directiva, faltan habilidades como trabajo en equipo y dotes de liderazgo

bién ha interrumpido el desarrollo profesional de muchos jóvenes directivos "porque las estructuras se han inmovilizado", apuntan desde la APD. Si un directivo busca oportunidades, lo tiene que hacer fuera: "Es la primera vez que gente con talento está emigrando al exterior. Esperemos que vuelvan", señalan desde la asociación. Las estadísticas lo confirman. Ocho de cada diez jóvenes que cursan un MBA en España se colocan fuera del país.

Pero si se quiere mejorar la especie directiva hay que tener en cuenta también cuáles son los puntos débiles del ejecutivo nacional. Uno de ellos es innato, la forma latina de hacer relaciones, con largas comidas y pérdida de tiempo, pero que tiene su parte positiva ya que permite establecer relaciones de confianza que de otra forma sería más difícil. También se critica que se pasa demasiado tiempo estirando la jornada laboral más de lo necesario.

En formación, faltan habilidades como trabajar mejor en equipo y dotes de liderazgo. Y las empresas, ahora más que nunca, demandan este tipo de perfil. Según Nicoletta Patrizi, socia de la firma de cazatalentos Signium, "saber motivar a un equipo en momentos de crisis" es una de las principales cualidades que demandan las compañías que buscan directivos en este momento; además de "mucho flexibilidad, porque en el entorno actual, las organizaciones ne-

### UNA NUEVA GENERACIÓN LLEGA A LAS EMPRESAS

- 1 La crisis no es la única que ha planteado un escenario más complejo. Las nuevas tecnologías exigen conocimiento y experiencia para moverse entre dos mundos: el físico y el virtual.
- 2 Los cambios se producen cada vez más deprisa. Cuando el tiempo corre en contra de una empresa, la flexibilidad para adaptarse a las nuevas situaciones es clave.
- 3 Los excesos del pasado se lloran en el presente. Por eso, la nueva generación de directivos ha ampliado su formación en aspectos como la RSC o la ética empresarial.
- 4 Hace una década, para ser un directivo era suficiente con tener conocimientos técnicos. En un escenario en el que se impone el trabajo en equipo, entender y gestionar las emociones es la clave.
- 5 La formación en finanzas y geopolítica es cada vez más relevante para descifrar el escenario de 2012.

cesitan capacidad de adaptación; y experiencia internacional o capacidad para gestionar desde una misma posición el trabajo en distintos países", entre otros factores.

En el ámbito personal, de entre las muchas cualidades que debe tener un directivo en la actual coyuntura económica, Ignacio Álvarez de Mon, profesor del IE Business School, destaca como muy necesarias "la responsabilidad y la sinceridad". Las escuelas de negocios ya están trabajando en ello, y ampliado en sus programas la parte dedicada no sólo a aspectos como la responsabilidad social corporativa, sino también como la ética o

los contenidos basados en humanidades.

### Perfiles

Álvarez de Mon describe los valores que deben primar en esta nueva generación de directivos:

- Sincridad: partir de lo que hay, tal y como está, sin disimulos, tapaderas ni ambages.
- Austeridad: preservar lo esencial y prescindir de lo accesorio.
- Ejemplaridad: transmitir con el ejemplo lo que esperamos de los demás.
- Ilusión: poner el corazón en un nuevo proyecto de futuro

### En tiempos de crisis económica, la profesión de director financiero ha sido la más demandada

que motive.

• Generosidad: invitar, en ese proyecto, al mayor número de gente posible.

Pero trabajar en una dimensión más emocional no puede ser una excusa para descuidar otros aspectos más cercanos al campo de batalla. En las escuelas de negocios, ha crecido el interés de los alumnos por la formación financiera y la geopolítica, como bases desde las que entender la actual crisis. Y es que durante la turbulencia económica, la profesión de director financiero ha sido la más demandada por las compañías. Controlar las finanzas no es una prioridad en época de bonanza, pero alcanza todo su potencial durante las épocas más difíciles.

Todo este trabajo de los nuevos directivos, que cuidan por igual su faceta emocional y académica, y que saben moverse entre todos los mundos, el físico y el virtual, tiene un único fin: "Liderar es anticiparse", algo cada vez más difícil en un clima de incertidumbre y cambio constante, según Celerí Soler, profesor de RRHH de Esade. Este experto comparte su receta sobre cuáles son las cualidades que deben reunir los directivos de esta nueva generación:

- Ser capaz de tomar decisiones después de analizar alternativas y

controlar las emociones.

- Saber decir NO con argumentos sólidos.
- Evitar las disonancias entre las estrategias de medio y largo plazo y sus políticas a corto plazo.
- Controlar el yo emocional. Dominar las emociones como el miedo o la rabia cuando los resultados no son los esperados.
- Comunicar la decepción por situaciones no previstas y al mismo tiempo empezar el proceso de motivación para las nuevas etapas. Utilizar lenguajes positivos.
- Reconocer al equipo cuando los resultados son positivos.
- Para hacer frente a la incertidumbre y la complejidad hay que ampliar la mirada estratégica.
- Cambiar la estrategia cuando los resultados son positivos y abandonar los viejos dogmas.
- No confundir el mapa estratégico con el territorio de la realidad.

En definitiva, lo que se impone es abandonar la figura del directivo técnico por uno más emocional. Ya no es suficiente con tener un amplio conocimiento sobre un sector o sobre la compañía. En un entorno cada vez más complejo, lo que se impone es la figura de un ejecutivo capaz de liderar, porque ascender a lo más alto ya no depende sólo del esfuerzo personal. El éxito es un trabajo de equipo.

