LA PROFESIÓN DIRECTIVA: REFLEXIONES Y EXPERIENCIAS PARA UNA CARRERA DE FONDO

asociaciondedirectivos.org

AED
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS

Comisión de la Función Directiva | 2018

ÍNDICE

CAPÍTULO		PÁGINA
01_	El Ciclo de Vida	6
02_	Los inicios de la carrera	11
03_	Dirección funcional y dirección general. Enfoque vocacional	13
04_	Internacionalización	15
05_	Liderazgo y competencias directivas	21
06_	Carrera Profesional de la Mujer Directiva	22
07_	Mantenerse en Forma Intelectual	25
08_	La Salud del Directivo	29
09_	Planificación Financiera y Patrimonial del Directivo	31
10_	La experiencia de gestión y modelos de propiedad empresarial	35
11_	El Interim Management	38
12_	El Directivo y el mercado: gestión de la carrera profesional	41
13_	Retos S XXI. Tecnología, globalización y valores	46
14_	Conclusiones	50

INTRODUCCIÓN

Desde su fundación -hace más de 20 años- la AED ha tenido como parte de su misión apoyar el desarrollo profesional integral del directivo, aportando criterio práctico, conceptos y buenas prácticas a fin de ayudar en la reflexión sobre temas de interés para su desempeño profesional presente y futuro. Desde la gestión de la discontinuidad propia de las dinámicas actuales en las carreras profesionales hasta la internacionalización o la aspiración de ejercer como empresario-directivo o el emprendimiento corporativo.
Al hablar de directivos estamos considerando un colectivo muy amplio. Nos referimos a profesionales que desarrollan su actividad en organizaciones empresariales e instituciones con responsabilidades de gestión de un área funcional, departamento o cuenta de resultados, en un entorno con mayor o menor autonomía de toma de decisiones.

Tradicionalmente, desde que se vertebraron las primeras comisiones de trabajo en la AED, se tuvo claro que junto a una comisión que estudiase y diese criterio a los temas jurídicos, laborales y fiscales que afectan al directivo, era importante contar con un foro dinámico y práctico de debate de los temas que afectan a la función del directivo en su desempeño y desarrollo. Es con este objetivo que se impulsó la Comisión de la Función Directiva, primero como punto de encuentro y debate informal de profesionales de la dirección de diversos ámbitos. Y, con posterioridad, como corazón de la actividad de elaboración de contenidos relacionados con la dirección para su difusión entre los asociados de la AED y CEDE (Confederación Española de Directivos y Ejecutivos, uno de cuyos fundadores es la AED) y su proyección directa o mediática sobre el colectivo profesional de los directivos, mediante la elaboración y publicación de documentos de trabajo.

Haciendo un poco de historia, vale la pena recordar un primer documento publicado por la Universidad de Deusto. Con el sugerente título Dirigir en el siglo XXI, recogía las conclusiones de una macroencuesta que se dirigió a más de 20.000 profesionales a través de CEDE. También se elaboró en 2004 un documento de referencia en la relación del directivo con la propiedad, en el contexto de una relación de "agencia". Le denominamos Decálogo del Directivo. Ha mantenido su vigencia y recientemente también se ha traducido al inglés.

Estos documentos de trabajo se han ido elaborando depurando una metodología que ha enfatizado desde un principio:

- el trabajo en equipo,
- las aportaciones poliédricas de los integrantes de cada ponencia y miembros de la Comisión,
- la integración de puntos de vista y experiencias relevantes de directivos invitados a tal efecto a sesiones de la Comisión,
- un objetivo de divulgación pragmático, como elemento de reflexión, no tanto de carácter academicista o de autoayuda.

En los diferentes documentos elaborados y, en especial, en los relacionados con el concepto de empresarialidad y en el propio Decálogo, hemos partido siempre de la diferenciación entre función empresarial (en el origen de toda empresa hay un empresario) y la función directiva, relacionada con la gestión, coordinación, planificación, liderazgo, comunicación y dinamización de la estructura organizativa.

La empresa en sentido amplio, como estructura organizativa está integrada por personas que interactúan según procesos y sistemas establecidos, utilizando los

recursos productivos y el equipo humano que, de acuerdo con una misión, tiene unos objetivos marcados orientados en general a la satisfacción de las necesidades de sus clientes, respetando los derechos de terceros.

El propio concepto de empresa o institución se debe tener en cuenta si se quiere profundizar con criterio en los aspectos relacionados con la función directiva y el desempeño profesional.

En este contexto, es bueno recordar al fallecido Ronald Coase (Nobel de Economía de 1991) que, en los años 30, en un documento corto pero seminal (The Nature of the Firm), estableció las condiciones teóricas para el mantenimiento de una empresa en una economía abierta por referencia a la comparación entre los costes internos de transacción y los precios externos por transacciones equivalentes no sujetos a la disciplina organizativa de la firma.

De forma indirecta, a partir de la "Teoría de Agencia" y los primeros desarrollos de líderes empresariales como Alfred Sloan y los primeros estudiosos de la gerencia como el gran Peter Drucker junto a otros pioneros del management, se establecieron los principios de lo que hoy constituye la profesión de directivo de empresa en diferentes vertientes y ámbitos.

Quisiéramos traer a colación el concepto de vocación, asociado con la actividad profesional del directivo. Tradicionalmente asociado a profesiones con un alto contenido de servicio al cliente y oficios como la medicina o la arquitectura. Como señalaba el fallecido Michael Novack, constituye también un elemento necesario en una correcta dinámica profesional ("Business as a calling"), pudiendo hablar del enfoque vocacional del directivo como profesional con un oficio, una responsabilidad por el ejercicio de sus funciones y una voluntad de desarrollo continuado de su carrera en el tiempo, buscando sacar el máximo de sus potencialidades y competencias.

Es en un contexto de dinámica temporal y gestión permanente de la incertidumbre propia de toda acción humana que el directivo debe aprender a gestionar riesgos y afrontar retos y dilemas en sus decisiones, lo que requiere un marco moral de referencia y el desarrollo permanente de sus capacidades, en una interacción con terceros siempre respetuosa de sus intereses y derechos.

Si decimos que el directivo como tal tiene como su principal misión la de gestionar recursos humanos, materiales e intangibles a través de terceros, como se pone de manifiesto cuando se analiza la protohistoria del management (una obra de referencia es la de David Wren, Historia de la gestión), era una conclusión lógica que en el seno de la Comisión nos propusiésemos el redactar un documento ambicioso que tratase de la gestión de la propia carrera del directivo.

Como se ha señalado, para la elaboración de este documento hemos enfatizado siempre un enfoque colaborativo, partiendo de un núcleo de ponentes de la Comisión que ha estado integrado por Marc Serra, Joan Ignasi Monfort y Juan Torras. Además, han colaborado en la elaboración del documento: Xavier Mir, Ramón Castelltort, Enric Badia, Ramón Morera, Lluís Monset, Daniel Torras, Bea Olvera, Joan Julià y Daniel Llinás. Los miembros de la Comisión han contribuido desde el debate generado en cada sesión y la revisión final del documento. o de documentos, no se trata de una publicación de las denominadas de "autoayuda", ni tampoco es un documento academicista. No pretende ser tampoco exhaustivo en su planteamiento, sino más bien incentivar la reflexión del directivo al plantearse su carrera profesional y la mejor forma de gestionarla, teniendo en cuenta las incertidumbres y los eventos inesperados que pueden darse a lo largo de la vida profesional.

El índice de temas responde a una reflexión inicial que se hizo en la Comisión en cuanto a los temas que se consideraba a priori interesantes de comentar para invitar a ponentes que nos pudiesen ilustrar sobre cada uno de los puntos que pretendíamos desarrollar.

Sin duda, este documento debe mucho de su valor en contenido a los diferentes ponentes invitados que citamos a continuación:

Xavier Mir , Ignacio Galán, Luis Torras, Luis Muñoz, Álvaro Bailo, Olga Figuerola, Maria Alsina, Daniel Torras , Bea Olvera, Lluís Monset, Agustín Cordón, Alfonso Díez, Francesc Torralba, Antoni Estabanell, Óscar Perreau, Alfonso de Benito, Joan Julià, Daniel Llinás, Juan Torras

Finalmente, señalar que el documento adolece de una unidad clara de estilo ya que no deja de ser una publicación realizada en equipo contando con la ayuda de los ponentes y de los propios miembros de la Comisión.

Confiamos en que su lectura sirva para apoyar una reflexión serena sobre el desarrollo de la carrera profesional desde los más jóvenes que se inician, como proto-directivos hasta los que ya están en su fase de madurez o llegando a etapas finales.
En este documento, por no ser reiterativos, no hemos incluido los aspectos relacionados con la gestión de los momentos de "discontinuidad" en la carrera del directivo, ya que el documento que se hizo en su día continúa siendo válido.

1. LA CARRERA INTEGRAL DEL DIRECTIVO

EL CICLO DE VIDA

La carrera del directivo es un proceso largo, un ciclo que puede alargarse hasta 40 años y como tal, hay que saber gestionarlo.

Este ciclo evoluciona de manera desigual, no siempre es lineal y ascendente, sino que tiene altibajos. El entorno actual es global, digital, cambiante, complejo e incierto, y estas características también impactan y, por ende, forman parte del desarrollo del directivo.

Además, es un ciclo que puede interrumpirse, entrar en discontinuidades. Si se da esta situación, el ejecutivo tendrá la necesidad de reinventarse y reiniciarlo de nuevo. Ya no existen trabajos para toda la vida y es importante que el directivo tome clara conciencia de ello.

Como cualquier ciclo, está compuesto de varias etapas y cada una de ellas requiere aptitudes y actitudes diferentes, cuya responsabilidad al desarrollarlas recae en el propio directivo. Él es el primer responsable en la gestión de su trayectoria, debe "cuidar su propio jardín" para tener éxito en su desarrollo y crecimiento profesional.

Para un análisis general de estas etapas se ha contado con la participación como ponente de Xavier Mir, miembro a su vez de la Comisión.

Este "cuidado de su jardín" está basado en 4 grandes dimensiones:

- La formación permanente, para mantenerse al día.
- La creación de una red de contactos, para su enriquecimiento profesional y personal.
- El cuidado físico, tener salud para que la carrera pueda ser larga y duradera.
- El cuidado intelectual, para que nuestra mente esté preparada para afrontar retos y alcanzar el éxito.

Es posible realizar un símil con el vuelo de un avión para diferenciar cuatro etapas de la trayectoria profesional, durante las cuales el directivo debe evolucionar para alcanzar el éxito:

1. Diseño/Formación.

2. Rodaje/Aprendizaje: el inicio de la trayectoria profesional, centrada en un área funcional en la que se desarrolla el aprendizaje. En esta etapa se está bajo el mando de otra persona y se desarrollan las competencias técnicas.

3. Despegue/Crecimiento: el acceso a la primera posición directiva, gestionando un área funcional. Esta fase es crítica para una carrera larga y duradera ya que en ella se adquieren las primeras habilidades y responsabilidades de liderazgo, con un equipo al que dirigir.

4. Vuelo/Consolidación: el directivo asume la dirección. En las fases anteriores ha adquirido las competencias técnicas y de liderazgo necesarias y, además, cuenta con una visión holística de la empresa en la que se desarrolla. En esta fase es muy importante que el profesional sea consciente de que, en algún momento, deberá plantearse un aterrizaje.

5. Aterrizaje/Madurez: es el cese de la actividad como directivo, que a veces es esperado y/o planificado (jubilaciones) y a veces sobrevenido (despidos, problemas de salud, jubilación anticipada...). En definitiva, es la finalización de una de las etapas anteriores, con todas sus consecuencias.

El directivo debe tener siempre presente este ciclo que es su carrera, ser plenamente consciente de las fases y liderar su proyecto profesional en cada momento. El ciclo de desarrollo profesional puede asemejarse al ciclo de vida de un producto, que consta de cinco fases: formación, aprendizaje, crecimiento, consolidación y madurez. En todas ellas es clave la gestión de toma de decisiones, con especial importancia en las dos primeras.

1.“Diseño del avión”: **Formación**

La formación es la primera gran decisión en la vida. Es una etapa de incertidumbres y dudas en lo personal y en lo profesional, ya que el futuro es incierto incluso si se está seguro de aquello que uno quiere estudiar (no es lo mismo estudiar lo que te gusta que poderte dedicar a ello profesionalmente). Es una etapa de autoconocimiento e investigación sobre uno mismo.

2. “Rodaje”: **Aprendizaje**

Comienza esta etapa con el primer contacto con el mundo laboral. Sigue siendo una etapa de importantes decisiones, pero está enfocada mucho más al desarrollo profesional, centrada en aprender una profesión. Por ello, también son frecuentes los cambios durante estos años.

Las responsabilidades son técnicas, no enfocadas hacia las personas ya que no siempre se supervisan equipos o estos son reducidos. Es una fase muy importante porque se ha de desarrollar la persuasión a través de las competencias técnicas y la credibilidad personal. Se ha de aprender a “ganar” por influencia y no por jerarquía profesional. Si se acaba por dominar esta competencia interpersonal, una vez se dirija un grupo de personas erá más fácil liderar sin imponerse como “jefe”.

En esta etapa es importante contar con una figura de referencia o un mentor, que puede ser un superior o no, pero debe existir como ejemplo para el crecimiento profesional.

Asimismo, debe pedirse feedback durante todo el desarrollo como directivo, pero sobre todo en esta primera etapa, para un mejor aprendizaje y desarrollo futuro.

Es muy importante identificar una buena compañía y un buen líder para comenzar a desarrollarse, en lugar de priorizar el salario. Construir los cimientos es la máxima de esta etapa, por lo que se debe buscar el aprendizaje y el progreso de uno mismo.

Es esencial tener una actitud curiosa, que intente entender la empresa más allá de nuestra responsabilidad, tener una visión amplia del negocio y adquirir los conocimientos técnicos de nuestra área al mismo tiempo que interesarse por otras áreas.

Hay que desarrollar la inteligencia emocional, tener paciencia en el propio desarrollo de la carrera, trabajar duro y, sobre todo, aprender a conciliar y mantener un buen balance entre vida personal y vida profesional. Este rasgo está cada vez más presente en las nuevas generaciones, pero siempre de forma razonable, sin utopías: la carrera directiva exige ciertos sacrificios.

3. "Despegue": **Crecimiento**

En esta fase se acostumbra a decir que se pasa de junior a senior, un "salto" que no está ligado a los años en la empresa sino al desarrollo que se haya tenido.

En este periodo se quiere ascender en la organización y avanzar, se busca mejorar tanto profesional como económicamente ya que también es la época de cambios personales: vida en pareja, familia, vivienda propia... La ambición profesional se potencia ya que el profesional busca progresar, y si no se produce esta evolución se plantea el cambio, nuevas organizaciones con nuevos retos. Ahora se está cambiando: no se quiere ascender sino buscar nuevos retos, y normalmente buscar nuevas organizaciones

Se incrementan las responsabilidades, tanto en el negocio y productos como con las personas, (comienzas a ser responsable de un equipo) y existe una marcada orientación a resultados, al trabajo por logros y objetivos.

Ser director por primera vez significa afrontar y asumir responsabilidades, y dirigir aquella área en la que se es experto.

En esta etapa se debe tener cuidado con la vanidad de saberse "el jefe", no perder nunca el sentido de equipo y ver siempre más allá de tu función en la compañía, para desarrollar esa visión holística de la empresa que es necesaria para seguir avanzando como directivo.

4. Vuelo": **Consolidación**

Se consigue el objetivo profesional, las expectativas se corresponden con el posicionamiento profesional, la ambición desciende y se consigue cierta estabilidad.

El directivo tiene un mayor conocimiento de sí mismo y de los demás. Se desarrolla una visión más global, una mirada más estratégica y a largo plazo. Pasa de centrarse en el presente a gestionar el ciclo de vida tanto de los productos como de las personas de su equipo.

Cuando se ha alcanzado la dirección, bien sea funcional de primer nivel, bien sea dirección general, se tiene claro que la última responsabilidad como directivo es liderar grupos y conseguir que las cosas ocurran. Por ello, a las capacidades técnicas y habilidades interpersonales se le suman unas competencias adicionales: la defensa de principios éticos, la visión estratégica, el liderazgo desde el ejemplo, la rigurosidad, la cercanía con el equipo... No es posible ser experto en todos los ámbitos del negocio, por lo que el director general debe rodearse de los mejores para que juntos hagan crecer la empresa.

También es importante en esta etapa cuidar la salud. Ser directivo requiere grandes esfuerzos y sacrificios y es sencillo caer en el descuido de nuestro bienestar. Mantenerse al día física, intelectual, emocional y socialmente (es decir, en las relaciones con otras personas) son obligaciones para el directivo que quiera asegurar una carrera larga y estable. También puede ser una etapa de replanteamiento profesional: es una etapa de confort y a veces se entra en cierta dinámica de "estancamiento", de falta de retos.

En este proceso hay que tener siempre presente la retroalimentación entre el valor que el profesional aporta a la empresa y el valor que esta le aporta a aquel. De lo contrario, empezarán a surgir problemas por ambas partes. Siempre hay que buscar un modelo de relación de suma positiva entre directivo y empresa.

Puede ser que en esta etapa se busque el cambio, y por ello la empresa debe promover la movilidad interna para evitar el posible "aburrimiento" y desgaste de los profesionales, ya sean directivos o no.

También el profesional debe ser proactivo y buscar ese cambio, si percibe estancamiento y posicionamiento en zonas de confort en su desarrollo, ya sea dentro de la compañía o en otra empresa. Siempre teniendo en cuenta sus fortalezas competenciales, sus áreas de desarrollo, su experiencia funcional y de liderazgo de negocio, así como su potencial y el encaje cultural, asumiendo la tendencia lógica que tenemos a sobrevalorar nuestras capacidades.

En este aspecto, tanto desde la empresa como de forma personal se debe gestionar cómo hacer frente al momento de la sucesión directiva y a la jubilación.

5. "Aterrizaje": **Madurez**

Suele darse hacia el final de la etapa profesional, pero esto no tiene por qué significar una caída en tu desarrollo ni responsabilidades.

Es una etapa de generosidad, con un estado emocional, profesional y personal más maduro y estable, centrado en hacer crecer a tu equipo, delegar, convirtiéndose quizá en el mentor para los que están en la etapa de crecimiento, y también en una etapa donde se debe gestionar y planificar la sucesión en la empresa. En este aspecto, tanto desde la empresa como de forma personal se debe gestionar cómo hacer frente al momento de la sucesión directiva y a la jubilación.

En ocasiones las carreras directivas declinan, a veces de manera planificada, a veces de manera imprevista, y existen multitud de razones para este declive: fusiones, adquisiciones, crisis, reestructuraciones, obsolescencia provocada por las nuevas tecnologías, razones de salud...

En este proceso será importante el "acompañamiento", por parte de la empresa, para que el cambio en la dirección o el proceso de jubilación sea lo menos traumático posible, tanto para los directivos implicados como para la compañía en general.

Es imprescindible que el directivo sea consciente de que esto puede ocurrir, y desde el primer día debe estar preparado, es decir, que aunque el "plan A" haya sido exitoso, debe contar con un "plan B" que, en caso de discontinuidad, jubilación anticipada, estancamiento, etcétera le ayude a reinventarse y redireccionar su carrera.

La mentalidad debe estar abierta a la idea del declive, ya que puede ocurrir, y hay que prepararse física, mental, emocional y relacionalmente para afrontarla. Es muy importante haber trabajado todos estos aspectos en la fase anterior, con especial atención en el aspecto relacional.

Xavier Mir

Si tuviera que resumir en 10 ideas qué puede inspirar el éxito de una carrera directiva, serían las siguientes:

1. La profesión directiva es una maratón, una carrera larga con cambios y dificultades que puede acabar de forma satisfactoria o no, y como tal hay que planificarla.

2. El directivo es el principal responsable de gestionar su trayectoria profesional. Hay otros actores que puedan influir, pero al final la gestión recae en él mismo.

3. El esfuerzo en adoptar competencias técnicas es esencial durante las primeras experiencias profesionales. Conseguir destacar desarrollando los conocimientos técnicos de un área específica dará la posibilidad de llamar la atención para llegar a liderar dicha área.

4. Las competencias técnicas deben complementarse con competencias emocionales. Tras alcanzar la excelencia técnica, la diferencia la marca aquella persona que cuenta con soft skills: inteligencia emocional, autoconocimiento, empatía, gestión de las emociones, capacidades comunicativas...

5. Tener paciencia es fundamental: el éxito suele venir cuando uno mantiene una consistencia en su desarrollo, y para ello la constancia es esencial.

6. Cuidar la formación de manera permanente. Las cosas cambian, el mundo evoluciona y el directivo debe estar sistemáticamente abierto a adaptarse a la nueva realidad. La formación asegura no quedarse fuera del circuito.

7. Algunos rasgos comunes en los directivos de éxito: visionario (capacidad de ver más allá del presente), global (entender los cambios que se producen), cosmopolita (que viaja y entiende las diferencias locales dentro de la globalidad), digital (adaptarse a la revolución tecnológica en la que estamos inmersos), comprometido con el desarrollo de sus equipos (saberse rodear de los mejores y delegar con responsabilidad) y riguroso (tener presente siempre que, finalmente, se trabaja para la compañía y su desarrollo es el fin último).

8. Cuidar la salud en todos sus aspectos: físico, mental, intelectual y social. La persona dedicada a la dirección empresarial debe mantenerse sano en todos los aspectos para poder tener éxito de forma extendida en el tiempo.

9. Mantenerse conectado con los colegas de profesión: el networking es fundamental para estar al día y, además, esta red que se ha ido construyendo durante años puede ser una forma de facilitación del desarrollo profesional en los momentos de discontinuidad.

10. Desarrollar el sentido ético de principio a fin. No todo vale en el mundo de los negocios. El directivo debe ser responsable de satisfacer a todos los stakeholders, no sólo al accionista sino también colaboradores, proveedores, clientes, medios de comunicación, equipo y sociedad en general.

Agustín Cordón

En su presentación, sobre carrera del directivo y tipologías de propiedad, introdujo algunos conceptos referentes a otras temáticas que creemos importante subrayar:

• Es importante asumir el concepto de "carrera antifrágil" del directivo: aquella que sale reforzada de los momentos difíciles.

• La inquietud: salir de la zona de confort y el fracaso como motivación al cambio aparecen como drivers en la trayectoria del directivo.

2. LOS INICIOS DE LA CARRERA

La estructura de las empresas hoy es mucho más "plana" que la que había hace 20 años. Para los jóvenes es más difícil poder progresar y llegar a posiciones de alta dirección, aunque estén preparados y tengan una buena trayectoria profesional. Para dar un salto se ven obligados muchas veces a cambiar de empresa (fuga de talento porque no hay progresión dentro de la empresa)
Para comprender mejor los aspectos que preocupan a los jóvenes directivos, se invitó a Ignacio Galán y Luis Torras para que compartieran sus inquietudes sintetizadas a continuación.

En algunas ocasiones se da la circunstancia de que en la base de las empresas hay perfiles más preparados y multidisciplinares que en la dirección, pero sigue siendo complicado para ellos ascender. En los jóvenes directivos se está produciendo un "desplazamiento lateral", un cambio de sector para progresar y obtener nuevos puntos de vista.

Están surgiendo una serie de alternativas disruptivas que ofrecen nuevas oportunidades para los jóvenes directivos como la microtecnología, la microconsultoría o la especialización en redes sociales, orientados claramente a obtener unos resultados muy concretos.

Realmente, no existe formalmente una figura de "Planificador de carrera profesional". Como señalan jóvenes directivos "uno se lo tiene que organizar por sí mismo" si bien puede contar con apoyo externo de profesionales que puedan servir de orientación.

El entorno actual está muy marcado por la incertidumbre, con más posibilidades de que aparezcan "cisnes negros" o eventos no esperados. Por otro lado, la coyuntura estructural tampoco es muy favorecedora con la previsible pérdida de población de Europa en los próximos 40 años o la dimensión de la deuda del continente.

Algunos de los aspectos comunes que destacan entre los directivos que inician su carrera se pueden indicar los siguientes:

- Dificultad para generar ahorro y capitalizarse.
- Problemática personal asociada con la vida en pareja, al trabajar ambos en carreras profesionales que en ocasiones pueden demandar un proceso de internacionalización o cuando menos de intensidad laboral, sobre todo en las fases iniciales.
- Dificultades para acceder a determinadas posiciones e iniciar una carrera profesional, generando una cierta frustración tras la inversión de tiempo y recursos realizada en la formación.
- Proceso de renovación en los niveles de alta dirección esponjando las organizaciones de forma indirecta.
- Entorno competitivo y globalizado. Hoy dominar dos idiomas no es diferencial.
- Importancia del equilibrio personal para el desarrollo profesional.
- Hay que gestionar de forma proactiva la propia carrera y buscar oportunidades desde la propia posición, mejorando la empleabilidad.
- Importancia de las decisiones de cambio de empresa también en el inicio de la carrera directiva. Se trata de apostar por un proyecto empresarial más que por una remuneración.
- Procurar estar alineado con los valores de la empresa. Se refuerza el compromiso y, como consecuencia, la contribución.
- Intentar forzar el área de confort e incentivar la innovación.
- Identificar las personas clave en la organización para poder apoyar el desarrollo de la carrera en sus inicios, procurando que actúen como mentores o referentes.
- Gestionar los puntos de inflexión que se producen en las trayectorias profesionales.
- El tiempo biológico es diferente al económico.

Los problemas de los directivos jóvenes

en el inicio de sus carreras son más relevantes en el caso de las mujeres, ya que tienen que gestionar el periodo de maternidad y contar con el apoyo de su pareja. Hay mucho por hacer todavía con relación a la cultura corporativa de muchas empresas en lo referente a la conciliación, pudiendo ser una herramienta de captación y fidelización del talento.

En este contexto, a diferencia de las empresas norteamericanas donde hay evolución constante y aprendizaje cultural, el desarrollo cultural de prácticas de gestión actualizadas a los nuevos entornos sociológicos se ha quedado en una visión tradicional y en ocasiones anticuada.
Hay un espacio para el optimismo. La evolución hacia los entornos digitales y hacia el mundo online ofrecerá grandes oportunidades a las generaciones jóvenes porque están muy preparadas y tienen la mentalidad y flexibilidad necesarias.

Es fundamental tener paciencia para ascender hoy en la carrera profesional del directivo (las cosas se han alargado por delante y por detrás, las carreras son más largas por lo que hay mucho más tiempo para crecer). Lo importante es que el entorno laboral aporte valor y satisfacción para el desarrollo futuro.
En un entorno socioeconómico, cada vez más rápido y disruptivo, es solo cuestión de tiempo (los jóvenes que se incorporan al mercado de trabajo ya lo están experimentando) que este elemento disruptivo también se traslade a la carrera del directivo. Los jóvenes ya están experimentando el cambio gradual de paradigma. Los ciclos son cada vez más cortos, el aprendizaje más rápido, la carrera se asume con discontinuidades y por proyectos. La carrera de los jóvenes que se inician en el mundo de la dirección tiene en muchas ocasiones desarrollos laterales, es decir, cambio de compañía o de posición en la misma compañía con las mismas responsabilidades.

Actualmente, las vivencias y experiencias del joven directivo son cualitativamente más valiosas que las de hace 30 años. Los jóvenes de hoy en día han viajado más, tienen en general una mayor visión global e internacional, generan más oportunidades de relación y están imbuidos de la cultura digital.

Las cosas no volverán a ser como antes. El panorama ha cambiado y los jóvenes directivos son parte del cambio.
Es importante para los jóvenes que se inician en la carrera profesional asumir la importancia de la toma de decisiones y la inversión en su propio desarrollo competencial, profesional y relacional. "Nadie obliga a nada". Serán empresarios de sus propias carreras y la incertidumbre y los riesgos pasarán a formar parte del paisaje.

Agustín Cordón

En su presentación, destacamos algunos puntos relacionados con este capítulo:

- El directivo puede tener unas líneas estratégicas para su desarrollo como profesional, un cierto master plan, sobre todo cuando se tiene una larga trayectoria por delante. Las decisiones sobre la carrera son importantes, pero también se enfrentará a momentos inesperados, y se debe estar abierto a ellos ya que pueden acabar siendo oportunidades.
- Los idiomas y la falta de movilidad y de ambición siguen siendo hándicaps para la empleabilidad de las nuevas generaciones.

Luis Torras

- Es importante considerarse empresario de uno mismo desde el inicio de la carrera profesional.
- Hay que ir desarrollando criterio tanto en temas económicos como de cultura general. El directivo es una persona que se enfrenta a la toma de decisiones en entornos de incertidumbre y por ello es importante tener criterio formado.
- Hay que prepararse de forma continuada, la lectura debe ser un hábito al igual que el debate sereno y el análisis racional.
- Hay que formarse en comunicación y desarrollar las capacidades de influencia.
- En el inicio de la carrera profesional hay que desarrollarse con resiliencia y "antifragilidad" (N.Taleb). Para afrontar los retos del futuro, asumir las dificultades y aprender de los errores. Será una cualidad para el desarrollo de la carrera.
- Desde el inicio de la carrera se hace necesario tomar conciencia de la importancia de la inteligencia emocional en la práctica, sentando las bases de un estilo de liderazgo resolutivo y a la vez sensible a las personas.
- Desarrollar las capacidades de interacción personal.

3. DIRECCIÓN FUNCIONAL Y DIRECCIÓN GENERAL

ENFOQUE VOCACIONAL

Se ha comentado en la introducción el concepto de enfoque vocacional del directivo. El desarrollo de competencias vinculadas a una determinada función u oficio frente al desarrollo de competencias de dirección de equipo y negocios constituyen una dinámica importante de analizar a la hora de hacer un planteamiento coherente del desarrollo de la carrera.

En este sentido, en la gestión integral de la carrera del directivo debe tenerse en cuenta la relación entre el valor que este aporta a la empresa y el valor/crecimiento que esta aporta al directivo. Teniendo en cuenta los cambios en el entorno (se alarga el ciclo biológico, digitalización...), y los cambios de responsabilidad en el propio seno de la organización, los movimientos laterales emergen como una fórmula óptima de alargar la carrera profesional y de retener el talento, al margen de un objetivo aspiracional de alcanzar posiciones de dirección general.

De esta forma las carreras profesionales orientadas a la excelencia funcional constituyen una temática fundamental a la hora de tratar la gestión proactiva de la carrera directiva. Para tratar en más detalle esta temática se contó con Álvaro Bailo y Luis Muñoz, ambos con una trayectoria que ha pasado por posiciones de negocio y se ha consolidado en el ámbito de soporte en recursos humanos.

Etapas del crecimiento profesional del directivo

El ciclo de vida de una carrera profesional está relacionado con las competencias, que se pueden clasificar en tres grandes áreas: conocimiento, negocio, y personas y organización. El desarrollo de un profesional se centra primeramente en adquirir conocimientos; más tarde, cuando comienza la fase de adquisición de responsabilidades se enfoca en el área de negocio y, por último, a medida que se asciende en la organización más responsabilidades se adquieren para con el equipo y el área de personas se convierte en imprescindible.

Un desarrollo profesional sostenible requiere la armonización del perfil competencial, el potencial y el encaje en la posición asumiendo retos que puedan ser funcionales no necesariamente de negocio o de gerencia general.

La carrera profesional no puede ser gestionada desde premisas de alcanzar un mero estatus gerencial.

El desarrollo del directivo y el crecimiento en la empresa

En la gestión del desarrollo profesional del directivo nunca hay que perder de vista la alienación entre el crecimiento personal y profesional del directivo con la aportación de valor creciente a la empresa.

En las primeras etapas del desarrollo profesional nombradas anteriormente

(formación y aprendizaje), la empresa "ayuda" a la persona a desarrollar sus capacidades y a crecer dentro de la organización, también como trabajador y como persona. A través de mayores responsabilidades, formación, nuevas funciones, etcétera, conseguimos mejorar nuestras competencias y habilidades en el negocio, interpersonales...

Sin embargo, al comenzar la etapa de consolidación, llega un punto de inflexión en el que el directivo debe comprobar si continúa creciendo y, además, si continúa aportando valor a la compañía. En este punto, un cambio de área funcional puede ser beneficioso para que la curva de crecimiento de ambas partes siga siendo ascendiente.

Así, la movilidad transversal de áreas de negocio (core business) a áreas de soporte suele ser más sencilla que a la inversa, y tales cambios de área permiten mejoras en el profesional y en la empresa:

• Desde el punto de vista del directivo, se interiorizan nuevos conocimientos, competencias y habilidades, y también cuentas con nuevos retos a superar, por lo que la motivación es mayor. Además, el cambio de área de trabajo puede ser una fórmula para evitar la discontinuidad en la carrera profesional.

• Desde el punto de vista empresarial, el directivo contribuye a transmitir la cultura y los valores de la empresa, aprendidos durante la etapa de crecimiento y consolidación, existe un mayor conocimiento interdepartamental y se avanza hacia una mayor vinculación al negocio, mayor alineación con los objetivos, priorización de proyectos, etcétera.

Igualmente, el equilibrio entre vida personal y profesional es un hándicap a tener en cuenta. En el contexto actual, por lo general, se alcanzan cargos ejecutivos con menor edad y mejor estado físico, pero con un mayor desgaste psíquico.

Por ello, conocer la situación en la que se encuentra el directivo es clave para planificar su posible cambio de área departamental e incluso su posible sucesión en la empresa.

Álvaro Bailo

• Es la propia persona es quien debe tomar la iniciativa en la gestión de su carrera profesional, donde la proactividad y la constante toma de decisiones será clave para el desarrollo.
• Para este fin, se debe:
• tener una actitud positiva ante la vida.
• conocerse a uno mismo.
• buscar referentes aspiracionales.
• saber tus puntos fuertes y tus áreas de desarrollo, pidiendo feedback tanto a tus superiores como al equipo al que lideras.

Luis Muñoz

• No hay que caer en la comodidad y buscar nuevos retos para generar valor.
• Es muy importante conocer con qué skills cuenta el directivo y cómo pueden aportar a la mejora de otras áreas.
• Hay que alinear los intereses personales con los de la compañía y potenciar el desarrollo de competencias de gestión de personas, sobre todo en las posiciones directivas.
• En definitiva, conviene plantarse objetivos estratégicos de desarrollo que sean coherentes con la aportación de valor, el perfil competencial y el encaje organizativo, conscientes de que un enfoque vocacional satisfactorio no tiene por qué ir ligado a un objetivo de estatus gerencial.
• Los movimientos transversales en una organización dinámica pueden ser fuente de nuevos retos profesionales y satisfacciones profesionales.

4. INTERNACIONALIZACIÓN

En un mundo global, las empresas deben aprovechar sus capacidades para ganar cuota de mercado mediante la realización de nuevas operaciones (ventas, fabricación, I+D+i), incrementar los resultados, transferir conocimiento y tecnología, y aprender de otros mercados para una innovación continua.

Persiguen, asimismo, construir una base de crecimiento sostenible a medio y largo plazo, alineando la estrategia de la empresa con el mercado real (esto es, adquirir el ADN de los mercados en los que quiere crecer), propiciando el desarrollo del talento joven y de una estructura de red: lazos de colaboración provechosos para el futuro.

Para obtener resultados en un periodo de tiempo lo más breve posible, la experiencia de los directivos que liderarán la expansión es básica. Para el éxito y supervivencia de cualquier proceso de internacionalización no basta únicamente con una gestión del cambio adecuada a los objetivos deseados, sino que la empatía y la multiculturalidad deben ser aspectos claves.

Para el directivo, afrontar un nuevo entorno laboral y cultural es no solo muy enriquecedor, sino casi fundamental para el desarrollo de su carrera en una nueva era en la que la adaptabilidad a nuevos entornos y situaciones se ha convertido en una de las principales habilidades requeridas.

Dado el grado de apertura de la economía española, huelga decir que todos los directivos españoles estarán más o menos involucrados en procesos de expatriación. Las reflexiones que se recogen a continuación forman parte de la presentación que Alfonso Díez (Nissan) realizó en su día a la Comisión.

A quién internacionalizar:
Es importante saber valorar la potencialidad de los perfiles que la compañía tiene. Hay que expatriar a personas con talento, solo con conocimiento no sirve.

En la siguiente tabla observamos cómo clasificar el equipo según su potencial y

High potential		Watch Listed	Stars
Mid potential			Wingmen
Low potential			Subject Matter Experts
	Low Performance	Mid Performance	High Performance

Tabla 1: grid box para la gestión del talento. Fuente: Alfonso Díez

su rendimiento. Es importante subrayar que el éxito de un proceso de internacionalización no reside únicamente en la captación de "stars", sino en un correcto balance de cada uno de los perfiles.

Cualquier cambio en un puesto representará una sucesión de cambios y una transformación de la organización. La empresa normalmente escogerá un mix de directivos cuyo balance entre experiencia, potencial y resultados sea el más equilibrado posible, a fin de aprovechar al máximo la transmisión de conocimiento, teniendo en cuenta que uno de los objetivos es que, en un plazo no muy largo, muchos de los puestos deberían ser ocupados por ciudadanos del país de origen, una vez tengan el conocimiento, la experiencia y la cultura empresarial suficientes, reservando todavía a los expatriados solo los puestos muy clave (usualmente el CFO).

Cómo internacionalizar:
La internacionalización debe formar parte del proceso integral de gestión de personas de cualquier compañía con actividad en el exterior. También tiene que ser una parte más del Strategic Workforce Planning, para aprovechar al máximo la transmisión de conocimiento dentro de la misma corporación. Es importante definir y conocer qué políticas de expatriación usar de cara al empleado: la más usada actualmente es la FSA Policy, basada en las premisas de No loss, no gain y Family Balance.

Ante un proceso individual de internacionalización puede surgir la resistencia al cambio, por lo que si la compañía puede "hacer la vida más fácil" y ofrecer algunas concesiones para mantener una situación de equilibrio con el entorno familiar resultará muy positivo. Los tres principales factores de estrés de un directivo son, según HR Verbal Traditions, el cambio de trabajo, el cambio de vivienda y el cambio de pareja.
Por otro lado, los expatriados han supuesto una gran inversión para las empresas por lo que hay que cuidarlos porque son muy atractivos para otras compañías.

Qué hacer y qué no hacer cuando internacionalizamos

En el proceso de impatriación es donde las corporaciones pierden el mayor número de empleados, por lo que requiere especial atención y previsión. Según la siguiente tabla, observamos a modo de resumen los do's and don'ts del proceso de internacionalización desde el punto de vista directivo.

DO'S	DON'TS
Align to Corporate Culture (Internationalisation Yes/NO	Internationalise for the sake of Internationalising
Insert Internationalisation into Business Workstreams	Internationalisation as a Stand Alone Programme
Expatriate Talentous People	Beware Flat Experts
Protect Investment Care Expats	Take Impatriation as an Individual Problem

El punto de vista del expatriado

Los expatriados se pueden dividir en 5 grupos, según su predisposición a ser internacionalizados:

- Están los llamados Non-mobile, empleados que no están dispuestos a priori a cambiar su lugar de trabajo.
- Transactionally Mobile, empleados reticentes al cambio que están dispuestos a ser expatriados mediante compensación económica.
- Keenly Mobile, trabajadores con buena predisposición a la internacionalización como forma de crecer profesionalmente.
- Professional Expats, empleados especializados en procesos de expatriación.
- La llamada Airborne Brigade la componen directivos que pueden tener su oficina en un país, su equipo de trabajo en otro y su domicilio en otro.

El punto en común entre todos los grupos es que cuando son internacionalizados todos buscan lo mismo: un ecosistema familiar sostenible.

Consejos para el directivo dudoso

Ahondando en la reflexión para los directivos Transactionally y Keenly Mobile que puedan mostrarse dubitativos ante una propuesta de internacionalización corporativa, los consejos a tener en cuenta por parte de los ejecutivos son:

Antes:

• Estar motivado por el proyecto que la empresa te propone.

• Tener la adhesión de la familia.

• Período ideal para la familia: cuando los hijos tienen entre 3 y 12 años.

• Estar convencido de tener capacidad de adaptación.

• Seguridad en tener el nivel de competencia, tanto para temas técnicos como relacionales con colaboradores de otras culturas.

• Determinar conjuntamente las condiciones de remuneración entre la dirección de la empresa y la dirección del país de destino (salvo si tú eres el director de este país).

• Entrar en contacto previo con otros expatriados actuales o anteriores, de la propia empresa o de otra: recomendaciones.

Durante:

• Solicitar entrevista de feedback anual con tu director del país de destino para el seguimiento de éxitos o dificultades de adaptación o gestión.

• Solicitar desde un principio un programa de formación igual o muy similar al que seguirías en tu país; si regresas de un lugar "menos avanzado" que el de origen, te verán y te sentirás muy desfasado, con dificultades de readaptación.

• Contactar habitualmente con los otros directivos de la empresa matriz. No puedes dejar de conocer los progresos, cambios, dificultades, alegrías y tristezas de tu empresa, aunque estés a 20.000 km.

• Preparar conjuntamente el retorno con tiempo suficiente para coordinar la sustitución en el país donde estés, así como conocer tu nueva responsabilidad, vivienda y colegios (curso escolar), en tu país de origen.

Alfonso Díez

• La compañía debe valorar bien la potencialidad de los perfiles que tiene.

• Hay que expatriar a profesionales con talento, solo con conocimiento no sirve

• El éxito del proceso no reside únicamente en la captación de stars, sino en un balance correcto de cada uno de los perfiles.

• El directivo:

Debe estar motivado.

Contar con el apoyo de la familia.

Estar convencido de sus capacidades.

Determinar las condiciones de remuneración y formación.

Exigir periódicamente entrevistas feedback con sus superiores

5. LIDERAZGO Y COMPETENCIAS DIRECTIVAS

VISIÓN DE LA EMPRESA

El liderazgo no depende tanto de la competencia técnica que tiene una persona como de su capacidad para gestionar sus emociones y las de los demás, según ha señalado Daniel Goleman.

De hecho, y de acuerdo con las conclusiones de un estudio realizado por la escuela de negocios de Harvard, el líder no nace, sino que se hace, respondiendo así a uno de los más antiguos dilemas sobre el liderazgo.

Para hablar de gestión del talento y liderazgo se invitó a las reuniones de la Comisión de la Función Directiva a Daniel Torras y Bea Olvera, ambos con experiencia dilatada en este ámbito.

Cuando pensamos en cuáles son las características con las que identificamos a un líder, en su mayor parte son de carácter relacional y social: empatía, transparencia, templanza, humanidad, comunicación, capacidad de implicar al equipo, honestidad, fijación de objetivos, etc.

Ninguna de ellas tiene que ver con las características que contempla el test de inteligencia QI. Ciertamente, debe haber un nivel mínimo, pero claramente se ha constatado que las cualidades del líder se desarrollan socialmente y mediante iteración práctica.

Google, en sus inicios, seleccionaba a sus candidatos en función del test de inteligencia QI y con el tiempo se ha dado cuenta de que no es garantía de éxito. Por ello ahora está cambiando sus criterios introduciendo aspectos más relacionados con la inteligencia emocional de los candidatos.

Empresas tecnológicas de primer nivel (Google, SAP, etc.) han implementado programas de desarrollo para sus directivos, con el fin de ayudar a una gestión más efectiva del estrés y el desarrollo de la inteligencia emocional a través de técnicas específicas y apoyos externos.

Se trata, en definitiva, de programas que refuerzan las competencias relacionadas con el autoconocimiento y la autogestión y son, por tanto, ejes básicos para potenciar el liderazgo.

Vemos, pues, que existen sólidos estudios que evidencian esta realidad desde los años 70 pero todavía podemos decir que no son mayoría las empresas que trabajan seriamente el desarrollo de estas cualidades.

Es relevante entender las claves del diseño y la implementación de los procesos de identificación, evaluación y desarrollo del talento complemento del desarrollo del liderazgo interno, alineados con la implementación del plan estratégico de la compañía e implicados en los procesos operativos de soporte y negocio.

Síntesis de aprendizaje por experiencia

• Un proyecto de detección, evaluación y desarrollo de talento debe partir de la agenda del negocio, no de recursos humanos. Por tanto, la necesidad de un proyecto de esta índole tiene un fundamento estratégico: acompañar a la organización en los movimientos necesarios para afrontar una estrategia de crecimiento, así como las exigencias cambiantes del mercado. En definitiva, su sponsor principal debe ser el máximo nivel ejecutivo y la comunicación interna que estos realicen del proceso es clave para su éxito.

• Una vez clara esta premisa, las claves de carácter técnico se podrían concretar en:

• Un buen diseño de la arquitectura de talento, definiendo con la mayor precisión posible qué consideramos rol directivo y qué enfoques, herramientas y metodologías emplear en función del target a evaluar.

• Definir con detalle qué se entiende por un líder directivo de acuerdo con la estrategia y la cultura y valores de la compañía. Ejemplo: los líderes deben estar alineados y comprometidos con la empresa, deben gestionar las relaciones transversales, deben facilitar el cambio y la renovación, y permitir crecer a sus colaboradores y consecuentemente deben situar a las personas en el centro de la organización y de su actuación. Estas cualidades se deben concretar en un diccionario de competencias lo más sencillo posible y que defina qué se espera en cuanto a conductas profesionales de un directivo.

• El modelo implementado, además de sencillo, debe poder explicarse fácilmente. Se valora qué ha hecho un directivo, cómo lo ha hecho y su potencial.

• Esta evaluación de talento puede realizarse utilizando distintas metodologías en función del target:

• Directivos: proceso de evaluación por parte de consultores externos a la organización que incluye entrevistas en profundidad al directivo, toma de referencias cualitativas por parte de su entorno próximo (jefe, compañeros y colaboradores).

• Pre-directivos: la identificación del pre-directivo con alto potencial se puede realizar por métodos menos personalizados y más sistémicos, recurriendo a software especializado, para realizar solo una evaluación más artesanal en aquellos casos con evidencias claras de "alto potencial".

Pero, en cualquier caso, la herramienta final debe ser homogénea tanto para un colectivo directivo como pre-directivo, en este caso hablamos de una matriz de talento, cuyos ejes principales son potencial para asumir mayores responsabilidades y contribución a resultados en su posición actual.

Ventajas corporativas

Entre los beneficios para la organización, destacan:

• El programa de talento está en el núcleo de las decisiones sobre carrera profesional, planificación de la sucesión y cobertura de posiciones clave.

• La evaluación y desarrollo del talento es ya un lenguaje asumido por toda la organización.

• Es más justo y claro para un empleado que la decisión sobre su desarrollo no esté únicamente en manos de su superior, sino que sea más plural.

• Se favorece la movilidad del talento dentro de la organización; el talento es de la organización en su conjunto, no de un área o un territorio.

• Es mayor la capacidad de adaptación al cambio y de liderar en momentos de incertidumbre.

• Es una herramienta para la gestión de conflictos con objetividad.

Finalmente, desarrollando el liderazgo interno está demostrado que se incrementa el valor de compañía.

Juan Torras

El desarrollo del talento y del liderazgo es una herramienta fundamental para una gestión de la función directiva con criterios de empresarialidad y gestión del valor en aquellas compañías con un proceso de negocio orientado al mercado/cliente y con un estilo de liderazgo descentralizado.

El talento aflora, por tanto, en las empresas con un componente descentralizado de la función empresarial y en las que el proceso de negocio está orientado al cliente.

El compromiso del primer nivel ejecutivo de la empresa es clave. También de los niveles directivos intermedios. No se trata de un proceso de recursos humanos sino un proceso estratégico y como tal tiene que ser asumido.

Los procesos de gestión del talento en su ejecución no solo facilitan un análisis relativo de fortalezas y debilidades competenciales, así como un mapa del potencial, sino que de forma derivada ayudan a la gestión de conflictos y a desarrollar un modelo de liderazgo directivo

El apoyo en servicios externos de consultoría especializados es necesario para una implantación inicial eficiente y con resultados positivos. La independencia y objetividad, junto con una metodología probada, son fundamentales.

Se trata de procesos que se pueden aplicar a todo tipo de dimensión de empresa siempre que haya una problemática directiva que así lo requiera.

Siendo importante la estrategia y la implementación operativa, la experiencia demuestra en empresas que compiten en mercados abiertos que la diferencia está en las personas. Lo importante deja de ser el "qué" o el "cómo" para ser el "quién".

6. CARRERA PROFESIONAL DE LA MUJER DIRECTIVA

Un tema importante que afecta a la mujer directiva es el relacionado con la maternidad, vida personal y conciliación.

Para abordar el papel de la mujer como directiva, así como los retos y problemáticas que se le plantean en la gestión y desarrollo de su carrera se tuvo como invitadas en la comisión a Olga Figuerola y Maria Alsina, que compartieron sus experiencias e inquietudes y cuyas conclusiones se sintetizan a continuación. Este apartado no pretende recoger una visión estadística del papel de la mujer directiva, sino consideraciones generales fruto de la ponencia y el intercambio de ideas generado matizado por las experiencias y recomendaciones generales.

El género no constituye una diferencia significativa en la gestión directiva ni en los aprendizajes de la función directiva. El hecho de ser mujer no implica ser una directiva diferente. Es importante disfrutar del conocimiento, del trabajo, valorar las propias virtudes y saber también en qué estilos de dirección corporativa se siente uno más cómodo.

Como mujer y también como profesional en general, es importante la confianza en uno mismo: creer en las propias fortalezas y demostrarlo, teniendo claro cuáles son sus diferenciales competitivos.
Ser una persona inquieta, estar al día y prestar atención a la formación constante es indispensable: la necesidad de actualizarse porque el mundo que rodea al directivo es muy cambiante. El networking es muy positivo y recomendable, así como estar al tanto de las tendencias de negocios y de las buenas prácticas. Igualmente, la posibilidad de hacer proyectos sociales en el entorno profesional le hace sentir mejor. Son estos aspectos de índole general que afectan a ambos géneros.
Para la progresión de la mujer en el ámbito laboral y profesional y en concreto como directiva con responsabilidades gerenciales es conveniente proyectar rol models que ayuden a evitar estereotipos, eviten sesgos valorativos y pongan en su adecuada perspectiva el papel de la mujer sin distinción de género como líder funcional o gerencial.

Como cualquier directivo, será importante, en ocasiones, poder contar con un apoyo de mentoring en la organización que ayude en su desarrollo profesional pero también personal, teniendo en cuenta los aspectos que se mencionan relacionados con la maternidad y la conciliación familiar.

Respecto a la conciliación familiar, una mujer directiva debe establecer sus prioridades sin tener demasiado en cuenta

lo que opinen sobre esto los demás. La maternidad hace seleccionar lo prioritario y gestionar mejor el tiempo.

En cuanto a las diferencias salariales, si bien en las grandes compañías multinacionales tendemos a pensar que no se perciben diferencias por cuestiones de género, las mujeres consideran en algunos casos que negocian peor sus condiciones salariales que los hombres porque tienden a valorar menos su inversión y esfuerzo. Por lo que a dirección se refiere, no hay diferencias significativas entre hombres y mujeres. "Personalmente, no he vivido diferencias salariales por razones de sexo".

La relación profesional entre hombre y mujer ha evolucionado en los últimos años (del mismo modo que, cada vez más, también se comparten las responsabilidades familiares entre ellos).

En el entorno actual resulta más difícil avanzar por ser joven que por ser mujer, así que es decisivo que los mentores o empleados con más experiencia ayuden a los jóvenes. Las nuevas generaciones llegan al mundo laboral con nuevos valores. Desde las empresas hay que saber gestionar este cambio dejando espacios y momentos para que puedan desarrollarse y crecer.

En ocasiones son las propias mujeres las que se ponen los límites. Al final, lo importante para una persona, para un directivo, es el proyecto que hacemos en nuestra vida. Por regla general, cuando la mujer cuenta su trayectoria profesional lo hace con mucha más emoción que cuando es un hombre, aunque las inducciones son siempre peligrosas.

Un tema importante que afecta a la mujer directiva es el relacionado con la maternidad, vida personal y conciliación. Sobre estos aspectos se han señalado las siguientes reflexiones indicativas:

• **Baja por maternidad:** es importante que la directiva sea ejemplar para el equipo en la forma en que se toma una baja, puesto que hay que eliminar la percepción, (por suerte cada vez menos extendida), de que el embarazo puede ser un problema. Es algo normal, y hay que verlo como algo normal. Los directivos también deben ser ejemplarizantes con la maternidad.

• **Maternidad y gestión del trabajo:** la maternidad afecta a la forma de gestionar. Una madre se vuelve más eficiente y encuentra más tiempo para su trabajo, para una misma y para su familia. Pero no es tanto por ser madre, como por tener más responsabilidad y más cosas que gestionar al mismo tiempo. Una logística familiar bien organizada es clave para que permita el desarrollo laboral y familiar deseado.

• **Pareja:** funcionar como un equipo con la pareja y dar la misma importancia a las dos carreras profesionales. Las mujeres deben dejar de pensar que, por tener una vida laboral plena, están en deuda con su marido.

• **Promoción y vida familiar:** ante un ascenso, una directiva tiene más en consideración qué puede dejar por el camino al asumir una nueva responsabilidad. En ocasiones, las mujeres se plantean a qué parte de su vida familiar tendrán que dedicar menos tiempo; algo que no es cierto, ya que la que se puede ver afectada es su vida personal (gimnasio, lectura, ocio...).

• **Tiempo personal:** necesidad de definir unos horarios que permitan a las personas tener espacio para ellas mismas y, consecuentemente, el imperativo de convertir las reuniones en encuentros más productivos. Esto provoca también un aumento de la productividad del equipo humano. Los almuerzos tienen que ser ejecutivos. Necesidad de equilibrio entre persona, familia y profesión.

• **Flexibilidad horaria:** El paradigma actual permite una mayor flexibilidad horaria, dadas las mejoras tecnológicas alcanzadas. Hay que aprovecharlo.

Finalmente, ligando con el desarrollo de la carrera de los jóvenes directivos se mencionan algunas recomendaciones para apoyar el desarrollo integral de la mujer desde sus posiciones iniciales como directiva junior.

Cuotas y "techos de cristal"
Las directivas cuyo input se ha recabado, pese a reconocer una disparidad en la presencia de mujeres en puestos directivos con relación a los hombres, no consideran que el desarrollo de acciones de discriminación positiva (o cuotas) sea lo óptimo para revertir esta situación. Consideran, por un lado, que el establecimiento de cuotas obliga a la mujer a justificar doblemente su valía ante la dirección y defienden, asimismo, la importancia del valor profesional de la persona para el puesto, sin tener en cuenta el género. Hay que estar en el momento adecuado, en el lugar oportuno y trabajar para mantenerse.

• En caso de igualdad de talento y habilidades, sí sería conveniente promocionar a una mujer, por su efecto ejemplarizante dentro de la organización. Por otro lado, las empresas deben poner las bases y facilitar dicho desarrollo e incentivar a que las mujeres puedan romper el "techo de cristal", que ellas mismas se autoimponen en algunas ocasiones.

• Apoyo desde RRHH: desde recursos humanos se debe trabajar para detectar, dentro de la empresa, dónde pueden producirse limitaciones para las mujeres que comienzan su carrera profesional. Hay que llevar a cabo un seguimiento de métricas para que hasta el presidente/CEO conozca el número de mujeres que se contrata y se promociona. Incluir este tema en la agenda de la Alta Dirección.

• La igualdad profesional ente hombres y mujeres es una cuestión de tiempo.

Ya en los años 70 Peter Drucker señalaba compañías como Citibank, que habían iniciado una estrategia proactiva de diferenciación positiva para atraer talento incorporando mujeres que habían obtenido el MBA, en lo que entonces no era un entorno fácil para su desarrollo.

Olga Figuerola

En mi experiencia, y lo que recomiendo cuando una mujer al inicio de su carrera me ha hecho la pregunta, es que nadie va a mirar por ti si tú no lo haces primero.

Es decir, todavía no me he encontrado un jefe/a que me diga "vete a casa, ya es hora", pero cuando yo he tomado decisiones sobre mi organización del trabajo, no me he encontrado con barreras porque lo que importa es cumplir con los objetivos, no con el horario.

Es más, después del nacimiento de mi primer hijo estuve unas semanas con jornada reducida, y mi jefe entonces me dijo: "Olga, eres más eficiente ahora trabajando 7 horas que antes trabajando 12".

Maria Alsina

Ser mujer tiene implicaciones tanto en el contenido como en el estilo de dirección.

Es importante tener plena confianza en una misma: creer en las propias fortalezas y saber identificar las áreas de mejora.

Tener claro cuáles son los diferenciales competitivos del liderazgo femenino y, sin duda, ser fiel a los propios valores.

Las mujeres nos caracterizamos por tener altos niveles de empatía y gran capacidad de actuar en muchas direcciones, lo que nos da ventaja a la hora de tomar decisiones.

Pero realmente el punto clave está en cómo conjugamos la conciliación familiar con el crecimiento profesional

El cuidado de uno mismo es condición sine qua non para cuidar bien de los demás.

7. MANTENERSE EN FORMA INTELECTUAL

Para desarrollar en profundidad este tema, que se consideró importante de enfatizar, se invitó al profesor Francesc Torralba, como referente en la materia. A continuación, se recoge la síntesis de su intervención y del debate que se generó.

Los directivos están sometidos, por su labor, a un alto grado de exigencia no solo en el terreno más profesional, sino también en el ámbito mental y emocional. Existen numerosas tensiones que afectan al directivo en el ejercicio del liderazgo:

• **Angustia en la toma de decisiones:** el proceso de decidir es inherente a la función directiva, y de estas decisiones dependen tanto el futuro de la empresa como el de las personas que la integran. Y ello genera tensión.

• **Conflicto de lealtades:** la función directiva puede llegar a ser un ejercicio laboral muy absorbente y puede convertir al directivo en una persona unidimensional, con carencias de atención a ámbitos personales (familia, amigos...).

• **Hiperaceleración: de los procesos en la toma de decisiones:** la aceleración dificulta los procesos de detenimiento, pensamiento reflexivo y análisis ponderado de aquello que se debe hacer; y ello genera fragilidad.

• **Volatilidad del mundo económico, social y político:** se refiere a la incertidumbre, a "no saber a qué atenerse", muy acuciado en momentos de crisis. Esta situación induce a la perplejidad y la angustia, y puede ser catalizador de la vulnerabilidad mental o emocional de la persona.

• **Hipercompetitividad:** mantenerse en los niveles encomendados, dificultad para encontrar los mercados, para mantenerse en ese estatus "que se espera" de un directivo.

• **Relaciones personales de tensión:** envidias, resentimientos, relaciones tóxicas, etcétera, que pueden darse en una compañía.
Todo esto da como resultado el desgaste mental, también conocido como el "Síndrome de estar quemado" (o burnout), y sirven como argumento de la necesidad del cuidado integral de la persona que dirige.

Así, un directivo puede cuidar bien de su equipo y de la organización que lidera cuando se cuida a sí mismo, y por ello hay que, cuidar la vulnerabilidad o fragilidad del directivo.

La vulnerabilidad es un rasgo universal de la condición humana, pero siempre hay personas más vulnerables que otras por distintas razones. El directivo puede encontrarse en una situación de vulnerabilidad muy alta, y por ello merece un cuidado especial.

Existen cuatro aspectos fundamentales para el cuidado integral de la persona:

1. El cuidado corporal. El cuerpo es frágil, y si no se cuida de forma adecuada (hacer ejercicio, comer y descansar adecuadamente...) repercute en la salud.

2. El cuidado psíquico. El ser humano tiene la capacidad de pensar y sentir, y lo que se espera de alguien que dirige es que piense en beneficio de la corporación y desarrolle su visión y su misión.

3. El cuidado de lo social. El ser humano desarrolla multitud de relaciones interpersonales y la calidad de los vínculos con otras personas tiene mucho efecto en el cuidado propio. Hay vínculos de gran calidad que cuidan de esa persona, y también hay otros tóxicos que pueden llegar a herir a la persona.

4. La dimensión espiritual. Algo que en la actualidad está acaparando gran cantidad de reflexiones y escritos.

La psique

Los aspectos más "médicos" se tratan en el siguiente capítulo. A continuación, recomendamos algunas actuaciones para mantenerse en forma mentalmente.

• Practicar la apertura mental. Tendemos a focalizar la atención mental en la vida laboral, fomentando la unidimensionalidad personal y empequeñeciendo su mente. Para ampliar el horizonte mental, el directivo debe "salir del guion", realizar una actividad con un contenido diferente al habitual y que lo distancie, aunque sea momentáneamente, de su actividad directiva. Desconectar permite encontrar nuevos horizontes, conocer nuevas categorías, que además en ocasiones pueden ser aplicados en la actividad profesional.

• Crear una visualización del "árbol de decisiones". Para mejorar el entrenamiento mental del directivo y favorecer la toma de decisiones se debe hacer un mapa mental de opciones entre las que elegir y sus consecuencias.
Existe cierto temor a decidir, ya que esa decisión lleva al directivo a responsabilizarse de los demás. En este sentido, los líderes deben actuar con audacia (buscar el punto medio entre el temeroso, que no decide por miedo, y el temerario, que decide sin pensar).
Lo más favorable es desarrollarlo con un interlocutor o interlocutores de confianza, para fomentar la discusión sobre estas opciones y ayudar a tomar la decisión, lo que además evita el desgaste que conlleva el debate en soledad. Es aconsejable contar con un verdadero órgano de deliberación que ayude a discernir, no un órgano de aduladores. El directivo debe escuchar y participar en la deliberación para, después, decidir consecuentemente.

• Liberación no destructiva de las emociones tóxicas. La función directiva genera emociones no tonificantes: miedo, angustia, desazón, incluso envidias y resentimientos. Para no crear efectos perjudiciales (ni en el entorno empresarial, ni familiar, ni social) el directivo debe aprender a liberarlas de manera no destructiva. Primero, se debe reconocer esa emoción, admitirla para proceder a liberarla de la manera que a cada persona le aporte mejor bienestar sin que afecte a los de alrededor (ej.: a través de actividades físicas, la pintura, la escritura...)

• Cultivar lo que suscita entusiasmo. Evitar la rutina sin sentido. Hay que plantearse objetivos de orden laboral, personal, familiar, de desarrollo mental... que activen el entusiasmo y las ganas de vivir, evitando el hastío que produce la monotonía profesional.

• Crear disciplina en la gestión del tiempo, una de las cosas más importantes en la función directiva. El líder debe diferenciar entre lo accidental y lo esencial, un procedimiento complejo ya que a veces no es fácil discernir ambos aspectos. Sin embargo, identificar lo esencial es básico para no perder tiempo, para evitar la saturación mental y también para desarrollar otras actividades además de la directiva.

El problema es que no existe un discurso uniforme sobre lo que es esencial y lo que no, depende de las perspectivas de cada persona y además a veces se mezclan intereses. Lo esencial, sin embargo, se debe argumentar en base al bien de la organización y no al bien personal. Y este proceso hace a los líderes creíbles.

Las emociones

En la función directiva es fácil entrever el aporte de la persona a la compañía y a la sociedad, aunque muchas veces no está apoyado por esta última.

Dentro del plano emocional, existen varias pautas que se pueden seguir para mantenerse "en forma":

• Salir de la endogamia profesional: relacionado con la apertura de mente, hay que salir de la burbuja profesional y alimentarse: conocer nuevas ideas, nuevas categorías... Hay que salir incluso de la burbuja generacional, conversar y mantener contacto con otras generaciones, lo que obliga al directivo a salir de su visión y genera mayor apertura, plasticidad y dinamismo en su cerebro, evitando su petrificación.

• Tomar distancia del rol directivo, para verlo con perspectiva. Existe una sacralización de la propia actividad y pérdida de perspectiva. Pero un directivo es más que un rol, es una persona, y si existe demasiado apego al rol y ese rol cambia o se elimina, la persona se destruye (como ocurre en algunas jubilaciones). Hay que ser consciente de que finalmente el ejecutivo realiza un rol y hay que tomar distancia de él y hacer autocrítica del mismo, lo que le permitirá mejorar. Ser "actor y espectador" de sí mismo.

• En la misma línea, también se debe hacer una reflexión sobre el sentido de la propia función directiva. En ocasiones, se llega a tal extremo de contradicciones que se piensa en abandonar. La clave en estos momentos es ver la nobleza del fin, reflexionar sobre el sentido de las acciones que realizas. Hay que enamorarse de la finalidad de ese objetivo, saber que todo ello merece la pena.

En la función directiva es fácil entrever el aporte de la persona a la compañía y a la sociedad, aunque muchas veces no está apoyado por esta última. Pero uno mismo tiene que auto convencerse de que aquello que está haciendo aporta a un fin valioso. Eso sí, hay que dejar claro que no es un "todo vale": el fin debe ser bueno, pero el medio para conseguirlo también.

Cuidado espiritual

Dentro de las prácticas para el cuidado espiritual destacan la meditación y el silencio, como contraposición a la hiperactividad y el hiperverbalismo común de hoy.

• La meditación es una actividad que va in crescendo por sus beneficios mentales, corporales y sociales. La finalidad última de la meditación es la presencia plena: estar plenamente donde estás o en lo que te ocupa, estar atento, concepto básico en un directivo. Las personas atentas tienen una visión más completa y ello les permite una toma de decisión más adecuada.

El silencio es algo muy ausente en la actualidad, que llega a aterrar ya que con el silencio afloran pensamientos de errores. Sin embargo, el silencio permite el autoanálisis, la mirada retrospectiva e introspectiva, y con ello la mejora de uno mismo.

Es humano equivocarse, y la gestión del error es intrínseca a la salud mental y emocional del directivo; ocultarlo no solo no resuelve el error, sino que acaba por dañar a la persona, y además en la sociedad de la transparencia, el error se acaba haciendo visible y se convierte en engaño.

La gestión del error es tan compleja porque en la sociedad española vivimos en la cultura e idolatría del éxito. Existe muy baja tolerancia al error y cuando existe la más mínima sospecha de equivocarse, uno teme ser excluido. Por ello se tiende a ocultar el error, hacerlo invisible, cuando deberíamos asumir la naturalidad de errar e incluirla en la cultura de las organizaciones.

En el contexto de la función directiva, como toda acción humana, no es fácil reconocer el fallo o el error ya que puede afectar al propio desarrollo profesional, además en ocasiones puede ser traspasado a otros por prerrogativas de la estructura organizativa, pero lo más honesto es tener el valor de reconocer ese error frente al equipo y enmendarlo, y además genera legitimidad en el profesional.

Francesc Torralba

• El cuidado de uno mismo es condición sine qua non para cuidar bien de los demás. Así, un directivo puede cuidar bien de su equipo y de la organización que lidera cuando se cuida a sí mismo y, por ello, hay que cuidar la vulnerabilidad o fragilidad del directivo.

• En la función directiva es fácil entrever el aporte de la persona a la compañía y a la sociedad, aunque muchas veces no está apoyado por esta última. Pero uno mismo tiene que auto convencerse de que aquello que está haciendo aporta a un fin valioso. Eso sí, hay que dejar claro que no es un "todo vale". El fin debe ser bueno, pero el medio para conseguirlo también.

• En el terreno directivo es más complejo reconocer el fallo, ya que puede afectar profesionalmente, pero lo más honesto es tener el valor de reconocer ese error frente al equipo y enmendarlo. Además, genera legitimidad en el profesional.

8. LA SALUD DEL DIRECTIVO

El directivo acostumbra a ser una persona bastante más preocupada que ocupada por su salud, aunque existe también aquel para quien dietas y gimnasio conforman un hábito diario. Habitualmente es consciente de que sufre tensiones psicológicas importantes debidas a la esencia de su trabajo (largas jornadas y frecuentemente copiosas comidas acompañadas de alcohol; todo ello en un entorno de sedentarismo durante la semana laboral). Y eso le preocupa, pero pocas veces toma alguna medida efectiva para evitarlo o "compensarlo".

Para ejemplificar este tema, el Dr. Lluís Monset, miembro también de la Comisión, orientó el debate sobre esta temática de importancia creciente.

En la encuesta realizada en 2013 por el Observatorio de la función directiva de AED, la puntuación media sobre la atención que destinan a su salud y bienestar no llegaba al aprobado (4.8 sobre 10).

Por otro lado, la abundancia de estudios sobre la salud del directivo es también un motivo de alarma. "El 22% de los directivos padece problemas de tipo cerebrovascular (mareos, vértigos o dolores de cabeza), el 25% tiene resultados anormales cuando le hacen un electrocardiograma, el 44% tiene alto el colesterol y el 15% supera los índices normales de glucosa, lo que podría derivar en una diabetes", rezaba un artículo firmado en abril de 2017 por una conocida entidad responsable de servicios de prevención.

La realidad es otra. Las cifras anteriores se corresponden exactamente con la media de la población española. Una primera conclusión es que el directivo no debería preocuparse más de lo necesario.

Una segunda observación, bastante obvia, pero en la que procede insistir, es que un ejecutivo es una categoría profesional, no una raza. Hay muchos tipos de directivos (tantos como personas) y en consecuencia el mejor consejo para ellos es que lo que vale para unos puede no ser conveniente para otros y su mejor aliado no será pues el "manual del directivo saludable", sino la confianza y el consejo de un buen médico que lo conozca y a quien consultar si aparecen síntomas o sencillamente preocupaciones o dudas sobre la salud.

Riesgos comunes

A pesar de lo dicho anteriormente, sí hay características de riesgo común en la inmensa mayoría de directivos:

• **La presión psicológica**, vinculada a la responsabilidad que acumulan en los objetivos y fines de la empresa. Siendo esta una realidad propia del cargo y sin poder evitarla, si procede gestionarla adecuadamente. Bertrand Russell decía: "Un síntoma de que te acercas a una crisis nerviosa es creer que tu trabajo es lo más importante". Cuando el trabajo se sitúa muy por encima de todos los demás ámbitos de la vida personal; cuando se convierte en una obsesión, el estrés, la ansiedad o la depresión te están esperando a la vuelta de la esquina".

La solución muchas veces no es fácil -y en principio no tendría que ser "médica"- pero pasa por replantearse los límites del trabajo y las complicidades con otros miembros del equipo. Si el trabajo "sobrepasa" al ejecutivo, no lo resolverá adecuadamente. Como buen directivo hay que analizar, reflexionar, fijar unos nuevos objetivos y cambiar.

Probablemente ayudará encontrar tiempo para un ejercicio físico adecuado, así como momentos para el ocio, la familia y las amistades.

Solo secundariamente, si este proceso es demasiado largo y costoso, la utilización de ansiolíticos y/o antidepresivos estará justificada.

• **Enfermedades psicosomáticas.** Es otra patología frecuente y en general secundaria a la situación anterior. Pueden manifestarse en forma de gastritis y úlceras digestivas, colon irritable, migrañas, dermatitis y urticarias. Todas ellas deberán ser evaluadas y tratadas por el médico de cabecera.

• **Hipertensión arterial.** Relacionado con el estrés y en algunos estudios también con la tipología del directivo, hemos de mencionar la posible aparición de hipertensión arterial. No es más que una característica adaptativa del organismo a según qué situaciones pero que se

transforma en factor de riesgo de enfermedades cardiovasculares si se constata con asiduidad; debe tratarse por un facultativo. Con todo, un hipertenso no es un enfermo sino una persona que tendrá tendencia, si no trata esta característica, a tener enfermedades que pueden evitarse con medicina preventiva.

A estos factores de riesgo se le pueden añadir otros también evitables y relacionados con el sedentarismo y la dieta como son la obesidad, la hiperlipidemia (trastornos básicamente en el colesterol y sus fracciones) y la diabetes. Para prevenirlos es necesario realizar ejercicio regular adaptado a cada edad y condición física, así como comidas sanas, variadas y no copiosas, controlando especialmente la ingesta de bebidas alcohólicas que es conveniente sea siempre muy moderada.

Otra característica claramente específica del directivo es la mayor frecuencia de viajes y, a menudo, de larga distancia y en avión. Ello comporta que deban siempre conocerse los riesgos específicos de contagio de enfermedades tropicales o endémicas y tomar medidas preventivas. Los viajes pueden comportar insomnio y jet lag. En este caso, está demostrada la eficacia de ingerir entre 0´5 y 3 mg. de melatonina media hora antes de dormir.

Dr. Lluís Monset

• El directivo no debe estar más preocupado por su salud ni menos que cualquier persona activa profesionalmente, como demuestran estudios específicos sobre esta población

• Sin embargo, conviene que cuide los aspectos físicos y psicológicos contando con el asesoramiento de un facultativo de confianza que conozca los aspectos clave de su actividad profesional y entorno personal.

• Como cualquier persona, en función de la edad y el sexo, existen algunas acciones preventivas que son recomendables, como son sobre todo la mamografía y el "Papanicolau" (citología de cuello uterino) en mujeres, la exploración prostática en hombres y la detección periódica de sangre oculta en heces en los dos sexos. Según el prestigioso Instituto Catalán de Oncología, efectuar un análisis de sangre oculta en heces cada dos años a partir de los 50 años, puede reducir en un tercio la posibilidad de morir por cáncer de colon.

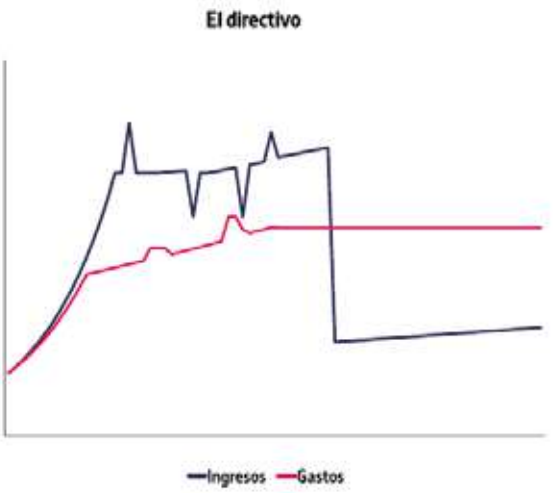
• Sin embargo, la mayoría de las asociaciones científicas del mundo no recomiendan los "chequeos" anuales indiscriminados por diferentes razones, entre las que destaca que pueden producir una falsa sensación de seguridad delante de la aparición de síntomas que deben ser adecuadamente evaluados por un médico si aparecen, aunque solo sea el día después de la revisión.

9. LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y PATRIMONIAL DEL DIRECTIVO

Cualquier directivo debe plantearse el día después de su carrera profesional al margen del sistema público de pensiones. No solo por las incertidumbres que pesan sobre el mismo, sino porque su pensión final será un porcentaje sustancialmente inferior a sus ingresos de cuando estuvo activo y, especialmente, por la particularidad de las curvas de ingresos y gastos de un ejecutivo.

El siguiente cuadro sintetiza una pauta de evolución de los ingresos de un profesional a lo largo de su vida activa y de sus gastos.

Perfiles vitales de ingresos y gastos



Condicionantes:

- ± bonus
- Progresión carrera
- Hipoteca
- Familia:
  - Universidad
  - Vacaciones
  - Bodas

En la fase inicial de su carrera, los ingresos de los directivos coinciden con su fase de promoción, es decir, que aumentan progresivamente. Más tarde se estabilizan, aunque con dientes de sierra, en función de los bonus y las retribuciones, que son variables. Con los gastos ocurre algo parecido a la curva de ingresos, si bien pueden fluctuar más en función de la situación personal: adquisición de bienes, hipotecas, gastos de formación, familia...

La planificación financiera no es más que realizar una proyección de ingresos y gastos y ver cuál puede ser la capacidad de ahorro. No difiere demasiado de una gestión patrimonial: con un determinado horizonte de inversión, y en base a esta planificación, se adaptan el patrimonio, los ingresos y la cartera.

Consideraciones previas

• **Aspectos fiscales:** Condicionan, pero en su justa medida. Se han producido errores considerables por invertir desde un punto de vista fiscal: aunque a los gobiernos les interesa incentivar el ahorro para descomprimir los sistemas públicos de pensiones, la fiscalidad cambia continuamente.

• **Incertidumbres en el entorno:** Debe tenerse en cuenta el contexto (geopolítico, socioeconómico, político) para medir los riesgos de las inversiones, pero tampoco limitarse en exceso.

• **Riesgo:** Hay que definir cuánto riesgo y volatilidad asociada se quiere asumir invirtiendo y gestionando el patrimonio. Como cada persona tiene una aversión al riesgo distinta se ha establecido como parámetro del riesgo la volatilidad, entendida como la dispersión de los resultados entorno a la media. La ventaja de este concepto es que se puede medir.

• **Discontinuidad profesional:** Es una variable importante a la hora de planificar. Debe valorarse la probabilidad y el impacto: no es lo mismo estar en una multinacional en la que los cambios se suceden o en un proyecto más pequeño en el que los cambios son menos usuales. Frente a los que recomiendan cierta liquidez del patrimonio, una aproximación menos conservadora lo sugiere solo para una parte de la inversión.

• **Asesoramiento externo:** El asesoramiento profesional en inversión depende de la formación y experiencia de cada uno, pero también de la disponibilidad de tiempo durante el ejercicio de la carrera profesional. La intervención de un especialista, sobre todo en ciertos temas muy concretos, siempre es una buena opción, ya sea a través de servicios de banca privada, gestores independientes, EAFIs (reguladas en España hace unos años) o brokers. Para estos últimos se recomienda elegir sus servicios siempre que se tenga una visión clara de las actuaciones en la gestión, ya que, por su carácter de intermediario, su asesoramiento se focalizará en la compraventa.
Lo más importante es que el directivo sienta en su asesor una absoluta confianza, por su credibilidad, reputación o relación personal, ante la probabilidad de que aparezcan conflictos de intereses. Asimismo, el directivo cuenta con una agenda muy reducida, sobre todo para temas personales, y por ello la confianza en el asesor radica en su profesionalidad.

Para orientar y clarificar conceptos se contó como ponente invitado con Antoni Estabanell, consejero delegado de la firma EDM Servicios Financieros, especializada en la gestión de activos y de patrimonios.

Fijación de objetivos

En la implementación de la gestión patrimonial el primer paso es seleccionar la **cartera de inversión en función de los objetivos** que se deseen, esto es, decidir a qué se aspira y qué se prioriza para conseguir tal aspiración: generación de rentas, crecimiento a largo plazo, proteger el capital inicial invertido, liquidez...

Los objetivos de inversión suelen fijarse a través de un horizonte temporal y de la tolerancia al **riesgo**, es decir, cuánto riesgo se está dispuesto a asumir. Así, los objetivos pueden medirse ya que ambos conceptos son mesurables, siempre que aceptemos el riesgo como volatilidad.
Una vez se han establecido los objetivos, se crea una cartera con visión **estratégica**, es decir, que por su asignación de activos y las perspectivas históricas y futuras es capaz de producir unos resultados como a los que el inversor aspira; pero que deberá ser matizada por la **táctica**, adecuándose a las eventualidades y posibles incidencias.

Según un estudio del World Wealth Report 2016 sobre la distribución de las carteras de inversión de los High Networth Individuals (HNWI – personas cuyos activos de inversión superan el millón de dólares norteamericanos), las políticas de inversión no varían excesivamente entre las distintas regiones, exceptuando Japón.

El análisis de la rentabilidad por activos durante casi el último siglo (1925-2014) en EE.UU. constata cómo la renta variable (índice S&P500) supera con creces a la Deuda Pública y a las Letras del Tesoro, y que ha crecido mucho más que la inflación (con la única excepción del periodo comprendido entre 1998 y 2017).

	COMPOUND % RETURNS P.A.		
	THE PAST 1982-2015	THE FUTURE 2015-2025	PORTFOLIO WEIGHT
U.S.EQUITIES	11.2	4.5	35
OTHER DEVELOPED EQUITIES	9.2	6.0	24
EM EQUITIES	12.0	8.5	6
10 YEAR TREASURIES	8.2	4.0	10
TOTAL PORTFOLIO*	9.7	4.5	100
INFLATION	2.7	2.0	
TOTAL PORTFOLIO REAL RETURN	6.9	2.4	

Cómo implementar la inversión de los activos

• **Inversión inmobiliaria:** Los ingresos son claramente atractivos e identificables pero hay que valorar los gastos asociados, puesto que el mantenimiento de la inversión es superior al resto de activos. La inversión inmobiliaria puede realizarse a través de tenencia directa (compra), fondos de inversión, SOCIMIS (sociedades reguladas cotizadas en bolsa, con limitación en su endeudamiento y tratamientos fiscales favorables), y/o acciones de compañías inmobiliarias (en práctico desuso tras la Gran Recesión).

• **Renta fija:** la inversión en deuda pública varía en cada país. A modo de ejemplo, en 2017 en España, los tipos de interés eran negativos a tres años vista, mientras que la deuda alemana no tendría tipos positivos hasta un plazo de 10 años, y en 2017 el 40% de la deuda pública emitida en Europa tenía tipo de interés negativo, y los tipos de interés de renta fija, tanto High Yield (HY – bonos de alto rendimiento con un rating BB o inferior) pero sobre todo Investment Grey (IG – bonos con un rating entre AAA y BB), están bastante por debajo de su porcentaje antes de la Gran Recesión.

• **Renta variable**: hay distintas maneras de gestionar una cartera de renta variable.

Técnico: análisis de gráficos de acciones, historia de los mercados, figuras que se repiten y tendencias que puedan ser indicativos de oscilaciones, pero prescinde del análisis de aquello en lo que estás invirtiendo.

Fundamental: piensa solo en la compañía que se está invirtiendo, es un método más "industrial".

Top-down: asignar activos por áreas geográficas, países, sectores y compañías, en este orden, que puedan representar la distribución de activos deseada.
Bottom-up: buscar empresas que se desarrollen favorablemente de forma individual y cuya cotización pueda subir, sin importar el sector, país o área geográfica en la que se encuentre.

Growth/Value: búsqueda de compañías con tendencia a crecer en sus beneficios.
Indiciación/Stock Picking: búsqueda de compañías en situaciones de infravaloración.

En cualquier caso, lo más recomendable es la inversión a largo plazo.

Conclusiones

• La planificación financiera y patrimonial del directivo es necesaria y realizarla cuanto antes será de gran ayuda para el futuro.

• La planificación debe basarse en la fijación de unos objetivos y en la reflexión y elección de una cartera de productos que se ajuste a los mismos.

• Es recomendable gestionar la curva de gastos con especial atención a aquellos que no ofrecen mayor rentabilidad que la de su utilización (bienes inmuebles, automóviles...).

• Será fundamental conocer el riesgo que se está dispuesto a asumir y también limitarlo según las posibilidades de cada uno. Por ello es importante saber realizar tanto la gestión cuantitativa del ahorro como también la gestión cualitativa de expectativas, es decir, qué se espera al correr un riesgo concreto.

• La prudencia es necesaria en las políticas de inversión.

Hay dos maneras de gestionar: una más basada en el corto plazo, en cómo "inmunizarse" y proteger las carteras durante los impactos imprevistos; y otra mirando más a largo plazo, al conocer la estabilidad de la inversión.

En cualquier caso, es altamente recomendable que el directivo tome conciencia de la importancia de ir gestionando sus rentas, generando un ahorro con visión de futuro, tanto para cubrir eventualidades y discontinuidades en su vida laboral como para hacer frente a las etapas finales de su vida en las que ya no ejerza y, por tanto, dependa de la pensión y del ahorro generado.
En consecuencia, es importante incorporar una visión de ahorro/inversión con un perfil de riesgo adecuado y tener un soporte profesional para su correcta gestión.

Antonio Estabanell

• Hay que gestionar a lo largo de la carrera profesional la generación de ingresos, los gastos y la inversión operativa en que se va incurriendo, prestando atención al gap que se produce.

• El directivo, como todo profesional cualificado, ha de tener un "umbral de rentabilidad" bajo, para reducir su vulnerabilidad respecto a las contingencias propias de su carrera y generar un ahorro invertido convenientemente para el futuro.

• Las decisiones de inversión financiera y en bienes inmuebles se han de tomar definiendo primero un perfil de riesgo y una política general de asignación de activos.

• Es conveniente recurrir al asesoramiento externo cualificado, independiente y de confianza.

• La prudencia durante el ejercicio profesional es importante para ir acumulando un capital fruto del ahorro profesional, asumiendo las correspondientes cargas fiscales, para poder asumir bien el final de la carrera profesional pero también los cambios inesperados.

• Una posición patrimonial sólida fruto del ejercicio profesional da independencia al directivo.

• La fiscalidad será siempre un coste importante que hay que asumir.

• Como criterio de inversión financiera, se recomienda invertir a largo plazo en general.

10. LA EXPERIENCIA DE GESTIÓN EN DIFERENTES MODELOS DE PROPIEDAD EMPRESARIAL

¿El modelo y estilo de gestión es diferente dependiendo del accionista y del modelo de propiedad?

Es la pregunta que nos hacemos a la hora de analizar la gestión proactiva de la carrera profesional, dado que se deben tomar decisiones de cambio a lo largo de la misma que han de ser coherentes con el desarrollo del directivo en cuestión y su potencial de futuro, atendiendo a diferentes opciones de cambio que se le pueden plantear con estructuras de propiedad diferentes.

Podemos catalogar las empresas atendiendo a multitud de criterios: tamaño, nacionalidad, cultura, sector, "edad", tipología de la propiedad y, sin duda, muchos más.

Atendiendo a la propiedad podemos hablar de: empresas puramente familiares en sus variadas expresiones, según el grado de involucración de la familia; cotizadas; del sector público, mixtas, de capital riesgo; de capital semilla, instituciones y ONG; y algunas más.

¿Es la tipología de propiedad un factor relevante? ¿Condiciona decisivamente la gestión del directivo? ¿Lo es más o menos que otros aspectos como el tamaño (grandes corporaciones vs pymes, el sector de actividad, el área geográfica de actuación (globales, multinacionales, multilocales, internacionales, locales...)? ¿Puede cualquier directivo cambiar sin más consideraciones de empresas con diferentes estructuras y tipologías de propiedad con éxito, aplicando una única receta de liderazgo y gestión?

Demasiados casos de fracaso en este tipo de transiciones nos hicieron preguntarnos si es este un factor al que se da poca transcendencia cuando por el contrario es algo importante y complejo.
Por este motivo hicimos llegar la cuestión a un grupo de directivos cercanos a la AED y organizamos un encuentro debate monográfico sobre el tema, del cual resumimos las principales aportaciones.
Según Agustín Cordón, existen distintos modelos de propiedad, pero la base de la gestión es la misma en sus fundamentales puede ser la misma, y lo importante es adaptarse a las características y cultura propias de cada modelo de propiedad.

En definitiva, según sea el modelo de propiedad, deberán adaptarse: el modelo de gestión, el estilo de liderazgo y la interacción con la propiedad o sus representantes (Teoría de Agencia).

Es cierto que la tipología de propiedad marca objetivos de desarrollo corporativo y de gobernanza diferentes:

- Una empresa cotizada tendrá un Consejo con presencia de independientes y que controla una parte pequeña del capital. Los directivos tendrán un peso importante en el sistema de Gobierno y el Consejo desarrollará políticas de gobierno corporativo para alinear en lo posible los objetivos corporativos con los de la alta dirección. El papel de inversores institucionales como fondos de pensión o inversores financieros será importante

Este mapa será específico de cada caso si bien tendrá categorías comunes según la tipología de propiedad.

en la dinámica de accionistas y del propio Consejo.

• Una empresa participada por un inversor financiero como un private equity tendrá un objetivo financiero claro de afloración de valor en el medio plazo y, por tanto, una gestión basada en la optimización del ebitda. El modelo de gobernanza tendrá distintas connotaciones, ya que normalmente el fondo tendrá la mayoría del capital. En el Consejo se pueden incorporar independientes con criterio que sirvan de contrapunto al primer ejecutivo. La cultura interna será muy financiera y de presión por resultados vinculados al ebitda.

• Una empresa de propiedad familiar tendrá un concepto de sostenibilidad del negocio a largo plazo y una interacción personal con su equipo de dirección. Dependerá si se trata de la primera, la segunda o de generaciones posteriores. El Consejo puede incorporar independientes que apoyen el desarrollo estratégico y den apoyo a la dirección ejecutiva. Los procesos de gobernanza no acostumbran a estar tan desarrollados y la cultura interna acostumbra a ser fuerte y ligada a los valores de la familia, con un cierto grado de paternalismo.

• Una institución pública tendrá unos objetivos de servicio a la sociedad que aúnen calidad de servicio con la máxima eficiencia y transparencia. El Consejo, si se articula bien, servirá para dar un contenido positivo a la gobernanza de la institución, representando a los ciudadanos/contribuyentes, que son en definitiva los propietarios en última instancia y, además, usuarios del servicio. Pero también es probable que esté sujeta a la presión política y al partidismo.
Es evidente que diferentes modelos de propiedad suponen diferentes incentivos, diferente foco y diferentes prioridades. Ello obliga al directivo a adaptar al tipo de propiedad tanto el modelo de gestión como también los códigos de comunicación y de interacción personal y plantearse, en función del nivel de sus responsabilidades directivas, su influencia y dependencia positiva del modelo de gobierno corporativo, que es de su interés caso de ser el primer ejecutivo que los accionistas tengan conciencia de su importancia.

Por tanto, se pone de manifiesto la importancia de entender la cultura de la empresa, sus implicaciones en los objetivos de gestión, el estilo de liderazgo y el sistema de gobierno.

Se señala como la proximidad a la propiedad/accionista en la toma de decisiones es un factor positivo por la inmediatez posible en la toma de decisiones incluso estratégicas.

Según Agustín Cordón, la mayor productividad como directivo se alcanza cuando estás cerca de quien toma las decisiones. No es lo mismo ser Director General de una filial de una MNC que ser el CEO de una empresa cotizada o el consejero delegado de una empresa familiar.

Se aconseja -apunta Agustín Cordón- realizar un mapa de influencias en la empresa, donde aparezcan todos los stakeholders y su círculo y ratio de acción. En base a este mapa se pueden analizar las ofertas y demandas, las posibilidades de beneficio mutuo y, tras la valoración, tomar las decisiones necesarias. Este mapa será específico de cada caso si bien tendrá categorías comunes según la tipología de propiedad.

Así pues, aunque se mantenga un estilo de gestión propio del directivo, la tipología de propiedad al afectar al gobierno corporativo y la cultura de la empresa será un factor para tener presente al considerar la adaptación del estilo de gestión y el liderazgo del profesional en una situación de cambio de empresa.
Los aspectos mencionados al principio de sector (dimensión, geografía, internacionalización, entre otros) afectarán a la mayor o menor facilidad de encaje y desarrollo futuro del directivo con una trayectoria determinada en una nueva posición al cambiar de empresa.

También serán importantes la mayor o menor orientación al mercado /clientes de los procesos de negocio de la empresa, así como el grado de centralización del liderazgo interno, condicionado por el estilo de dirección del CEO y la cultura de la empresa.

En el momento actual está claro que también será relevante el impacto de la digitalización en la empresa tanto en lo que se refiere a procesos internos como de interacción con clientes y stakeholders en general. Esta temática se ha tratado de forma específica en otro paper de la AED.

Xavier Mir

He tenido la oportunidad de trabajar a lo largo de mi carrera profesional, primero como ejecutivo y luego como consejero-asesor, para empresas con muy diferentes tipologías de propiedad: familiares, cotizadas capital riesgo, no lucrativas... en diferentes partes del mundo y con muy diversas realidades. En base a mi experiencia, diría que como directivo existen unos valores y unos principios de gestión comunes en toda actividad que no deben alterarse y que son factores de éxito en cualquier circunstancia (los "básicos"). Pero la experiencia también me dice que es imprescindible tener una importante flexibilidad y tener consciencia de que es necesario adaptarse. La Tipología de Propiedad imprime carácter y se hace necesario identificar los factores diferenciales derivados de la estructura de propiedad. Diría que la propiedad importa, incluso importa más que otros factores... One size doesn´t fit all!

Valoro el espíritu "camaleónico" del directivo para adaptarse al terreno, a cada situación, y la tipología de propiedad es una de las características más diferenciales de una posición de liderazgo

Joan Julià

Más allá del modelo de propiedad de la empresa, para el directivo es, si cabe, más importante asegurar la completa alineación entre su concepción de la estrategia de negocio y la de la propiedad.

Agustín Cordón

Independientemente del modelo de propiedad, buena parte del modelo de gestión es común, hay una base que ayuda a tener éxito en la gestión de cualquier tipo de empresa:

- Gestión con responsabilidad,
- Medir para gestionar,
- Ambición total saliendo de la zona de confort,
- Gestión de la enorme dificultad y en contra de los elementos,
- Entorno de transformación del modelo de negocio,

Son ingredientes comunes que yo he aplicado de manera común frente a diferentes modelos de propiedad. Estas características son transversales en la gestión directiva, pero no hay que olvidar que cada modelo de propiedad tiene sus propias particularidades y hay que tenerlas en cuenta. Los intereses, objetivos y fuerzas que impactan en la labor del directivo son diferentes y por ello habrá que enfrentarse a cada una de estas fuerzas de forma diferente. En definitiva, adaptarse al entorno.

Tener equipos comprometidos es fundamental en cualquier tipo de empresa o sector. Para comprometer al equipo se destacan los conceptos de complicidad (hacer que las personas se sientan corresponsables de los proyectos donde participan) y de comunicación con todos los stakeholders, tanto internos como externos (explicar para que se entiendan y se adscriban a la idea). Ante la implicación como directivo en una operación empresarial no exitosa, se aconseja hacer especial hincapié en la visión global del negocio y en tomar perspectiva de la situación. El ejecutivo debe evitar dejarse llevar por la posible sensación de desánimo, pérdida de rumbo o desmotivación. No debemos sobrevalorar el fracaso, ni tampoco el éxito ya que todo puede variar.

Los directivos tienen que tomar decisiones desde una perspectiva holística, quizá más fría pero más consciente y comprometida con el largo plazo.

En la actualidad vivimos una hiperventilación tecnológica. Hay que destacar que la transformación digital no es solo aplicar tecnología y no hay que perder de vista la aportación de valor.

11. EL INTERIM MANAGEMENT: UNA AYUDA A LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS

El Interim Management (IM), o dirección de transición, es un modelo de dirección empresarial cuyo objetivo es ayudar a gestionar empresas en situaciones de transformación, durante un tiempo finito, definido y con un modelo de gestión flexible que facilite la adaptación a los cambios que se vayan produciendo.
El IM tiene tres aproximaciones distintas:

1. Desde el punto de vista del directivo, a título personal.

2. Desde la empresa que opta por la contratación de un interim manager en alguna ocasión,

3. Desde la empresa de IM.

Para la empresa, su función principal será entender el problema de la compañía que requiera sus servicios, entender qué perfil necesita para solucionarlo y presentar candidatos. No suministra currículos de directivos, sino que debe ser proactiva en ofrecer a la persona de perfil adecuado. La empresa de IM debe asumir la responsabilidad del proyecto.

Los servicios de IM suelen emplearse para la gestión de procesos o proyectos específicos y finitos (una sustitución por maternidad, la integración tras una fusión...) o en situaciones inciertas y urgentes (reestructuraciones, crisis, procesos de expansión...). Así, puede llevarse a cabo realizando funciones de gestión relevantes por un tiempo limitado, o también como concepto de consultoría empresarial.

Para tratar y profundizar en este servicio de consultoría y entender sus posibles implicaciones en la carrera del directivo se invitó como ponentes a Alfonso de Benito y Óscar Perreau.

Directivo: ¿un proyecto temporal o una opción de futuro?

Desde el punto de vista del directivo, el IM puede ser tanto una opción profesional ocasional, como una "profesión" permanente de desarrollo profesional. Se asocia el IM con cierto seniority, con la etapa final de la carrera del directivo o incluso con etapas de discontinuidad, pero esto no tiene por qué ser así, puede convertirse en una opción laboral sostenida en el tiempo, como ya ocurre en otros países.

En Estados Unidos y en ciertos países de Europa, el IM cuenta con cierta tradición. Reino Unido, por ejemplo, tiene más de 16.000 directivos calificados como interim

managers y un mercado de más de 2.000 millones euros anuales.
En España, sin embargo, el sector está muy poco estructurado. Existe desconocimiento y en ocasiones, incluso desconfianza por la temporalidad que supone.

Para que el IM se convierta en una opción laboral más debe tenerse en cuenta como alternativa, muy especialmente por parte de los departamentos de recursos humanos, aumentar la profesionalidad del servicio, ganarse la confianza de las empresas y tener apoyo de asociaciones de directivos y empresarios.

Qué busca la empresa

Dado el carácter concreto y finito del servicio, la exigencia de resultados para el ejecutivo es inmediata, por lo que el interim manager debe tener en cuenta:

• La capacidad de adaptación es esencial. Debe ser operativo en un periodo de tiempo muy corto (unos 15 días aproximadamente) y asumir responsabilidades que ya haya vivido en su trayectoria, conociendo cómo resolver el problema que le plantea la empresa contratante de forma ágil.

• Por ello el criterio básico utilizado en IM es la experiencia. Se opta por directivos que tengan amplios conocimientos sobre el sector, área o reto del cliente. Incluso a veces se opta por la sobrecualificación, al contratar, por ejemplo, a una persona que ha ejercido de director general para un puesto de director de marketing, nunca al revés.

• Los objetivos son claros y temporales. No debe pretenderse buscar una trayectoria personal dentro de la compañía que contrata los servicios de IM, sino demostrar su expertise y capacidades de liderazgo. El objetivo del directivo es conseguir el éxito para la empresa a través de sus habilidades, trabajar por proyectos y no formar parte de la estructura fija de la plantilla.

Para la empresa que contrata el servicio, el IM le aporta talento senior (alta cualificación y amplia trayectoria) y capacidades muy concretas que resolverán el reto planteado con agilidad e inmediatez. Los expertos del sector recomiendan que un ejecutivo interino esté entre tres meses y tres años en la compañía, lo que excluye el riesgo de contrataciones fijas.

Usos y recorridos del Interim Management

La opción del directivo como profesional de IM aparece con frecuencia en proyectos de reestructuración, pero en los últimos años se está aplicando cada vez más en proyectos de desarrollo, de nuevos mercados y de internacionalización, sobre todo en países como India o China, donde los factores son cambiantes y de riesgo, por lo que hay que conocerlos lo mejor posible. En este sentido, sectores como el private equity y áreas de M&A, dadas sus características y su dinámica

al utilizar servicios externos, suelen optar por la contratación IM.

Las empresas también suelen optar por el IM en situaciones de crisis, tanto por la experiencia que pueden aportar los directivos de situaciones pasadas como por el "refuerzo" al equipo directivo que ya existe en la empresa.

Responsabilidad en la dirección

Es destacable que el interim manager tenga la responsabilidad del proyecto y, por ello, que sea parte de los comités ejecutivos de la empresa. Él es el primer interesado en estar en estos equipos ya que ejerce la función directiva: su función es ejecutar, hacer y que los demás hagan.

Esto no quiere decir que vaya a desaparecer la figura del directivo permanente, pero en situaciones muy concretas sí que es beneficioso, tanto, para el ejecutivo como para la compañía, encajar el perfil de aquel con la necesidad temporal de esta.

Habilidades del directivo interino

El interim manager gestiona lo que no es recurrente, lo inusual, el "business as unusual": problemas, dificultades, pero también oportunidades que no se pueden abordar en un momento concreto por falta de recursos adecuados.

Destacan dos rasgos en los directivos IM: los retos y la adaptabilidad.

Debe sentirse cómodo ante situaciones cambiantes y saber improvisar y adaptarse con rapidez a este tipo de realidades. Además, debe ser una persona con grandes dotes de liderazgo, ya que esta capacidad es la que facilita que el equipo en el que se interna le respete y, sobre todo, debe saber convencerle de que su trabajo consistirá en ayudarles para superar un reto, no a "colgarse medallas".

Para el directivo que quiera adentrarse o dedicarse al IM, es muy importante ser conocido por las empresas dedicadas a fomentar este tipo de contrataciones, ya que la oferta debe ser cubierta de forma rápida y certera. Así, la empresa de IM debe haber entrevistado a los candidatos con anterioridad, pedir referencias e ir aumentando constantemente la base de directivos, además de realizar un seguimiento tanto del ejecutivo IM para conocer cada vez más su forma de trabajo, como también del proyecto en el que se introduce para asegurar su éxito y el éxito de proyectos futuros en otras empresas.

En la remuneración, es importante ver el encaje del directivo con el proyecto en el que entra. Después, como cada proyecto tiene sus características, en cada caso se fija un precio que incluye las ganancias del directivo y el fee de la empresa de IM que lo propone

12. EL DIRECTIVO Y EL MERCADO: GESTIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL

Con respecto a la dinámica del mercado de profesionales, hay que tener presente que el directivo es al mismo tiempo oferta y demanda.

La interacción entre el directivo y el mercado siempre será algo personal, ya que la empresa no es un ente anónimo, sino que es un sistema organizado que integra personas, algunas con responsabilidades de dirección que aplican políticas y toman decisiones de negocio u organizativas. Son directivos los que tras valorar las alternativas internas deciden contratar profesionales en el mercado, bien en situación de discontinuidad bien en posición activa en otra empresa.
Para desarrollar el debate en la Comisión, Juan Torras realizó una presentación que ha servido de base para este capítulo.

Con respecto a la dinámica del mercado de profesionales, hay que tener presente que el directivo es al mismo tiempo oferta y demanda, es decir, que puede estar impulsando un proceso de reclutamiento para su empresa y, a su vez, ser objetivo de un proceso de búsqueda impulsado por otro directivo y/o empresa. Este hecho condiciona la estrategia de mercado del ejecutivo en la gestión de su trayectoria.

Claudio Fernández-Araoz destaca en su libro Rodéate de los mejores (Lid, 2008) cuatro elementos que influyen en la carrera profesional del directivo:

- La genética (y también hoy hablaríamos de la epigenética). Esto es, lo que nos hace ser individuos diferenciados.

- El desarrollo, aquello que la propia persona invierte en sí misma para avanzar.

- Las decisiones de la carrera. Los momentos críticos del desarrollo profesional aparecerán en cada momento en el que se deba tomar una decisión sobre la misma.

- Las decisiones sobre personas, tanto colegas como equipo o superiores.

La carrera del directivo (y, por tanto, su gestión) dependerá de las decisiones y aproximaciones que este tenga con el mercado. En la gestión de su carrera, el directivo es el producto y debe saber posicionarse de la mejor manera posible dentro de un contexto competitivo en cuanto a la disponibilidad relativa de otras alternativas profesionales para la posición de referencia.

En un mercado saturado es indispensable diferenciarse de los demás, y la forma de hacerlo es conociéndose a uno mismo (identificando las fortalezas) y también conociendo las dinámicas del mercado: entender cómo funciona, qué agentes influyen en él, cómo lo hacen y que objetivos tienen, ayudará al ejecutivo a posicionarse mejor y optimizar su empleabilidad.

Todo autoconocimiento conlleva cierta subjetividad que tiende a la sobrevaloración de uno mismo, y esto puede condicionar la actuación en los procesos de selección. Con nuestras actuaciones nos proyectamos al exterior, por lo que hay que gestionar cómo queremos que sea nuestra imagen externa y actuar en consecuencia.

Entender los sesgos en las apreciaciones de las personas es muy importante en la interacción con el mercado, ya que influyen en la toma de decisiones tanto propia como de los demás (recordemos que, en el proceso de mercado de profesionales, las empresas están representadas también por personas). Lo que el mercado verá y valorará de nosotros en cada situación específica influirá en nuestra estrategia al posicionarnos.

El mercado ha pasado de centrar su atención simplemente en conocer de forma previa al profesional que buscaba incorporar en la empresa, a valorar la trayectoria profesional iniciándose la profesionalización de la búsqueda de directivos en los años 70. A finales de los años 90 comienza a ponerse en valor el análisis de las competencias, es decir, qué comportamientos acreditamos en determinados ámbitos, y con ello se introducen también aspectos cualitativos, como la facilidad de encaje en la posición y la integración del ejecutivo en la cultura de la empresa.

Actualmente, la vanguardia de la captación de talento directivo valora el potencial del profesional que se considere, el recorrido que puede tener y desarrollar en la empresa y su posible contribución futura alineada con el crecimiento esperado.

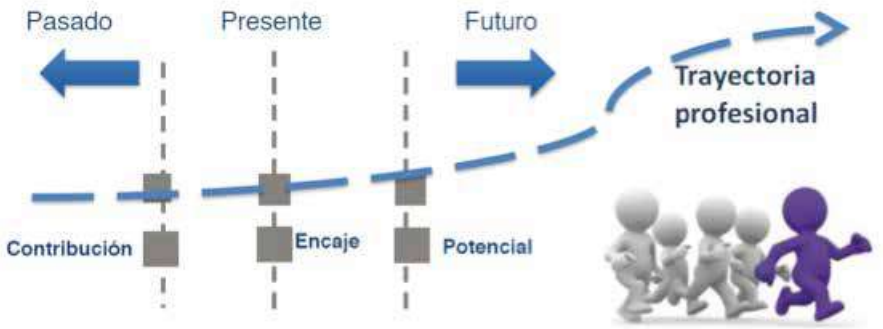
El mercado directivo se caracteriza por:

- La competitividad: no estamos solos.

- La asimetría: existe gran variedad en oferta, demanda y agentes de mercado. Cada producto es diferente, es característico y único ya que somos personas.

- La falta de transparencia: las relaciones cuentan mucho, por lo que el networking, la gestión inteligente de la red de contactos es indispensable. Mejorar las relaciones personales y profesionales con

Proceso de evaluación objetiva en una dinámica temporal



los agentes del mercado ayudará a un mejor posicionamiento.

Además de estas características, existen diversos aspectos que inciden en las dinámicas del mercado, como:

• **La demografía** (mercado saturado, pirámide poblacional...).

• **La globalización** (en la actualidad, la competencia por el talento es a nivel mundial).

• **Los cambios socioculturales** (las preferencias cambian con las generaciones).

• **Las nuevas tecnologías** (la digitalización ha supuesto una disrupción en el modo de actuar, interactuar y crear nuevas tendencias).

• **Las redes sociales** (importancia del posicionamiento digital).

¿Cómo posicionarse y acceder a mayores opciones de carrera?

• **Por relación personal:** construir una relación de confianza basada en el conocimiento personal.

• **Por relación profesional:** aquellas que generamos en nuestro contacto con el mercado profesional. Son fruto de posibles cambios y además es la forma de proyectar ciertas referencias en el mercado que puedan facilitar tu incorporación al pull de directivos seleccionados en un proceso de selección.

• **Por procesos de búsqueda**, que pueden ser pasivos (ofertas de trabajo publicitadas en prensa, grupos de alumni, internet, etcétera, más comunes en perfiles intermedios) o activos (más común en oportunidades para altos directivos: procesos de selección centrados buscar proactivamente el perfil que más se adapte a las necesidades).

En este último se distinguen dos enfoques y, por lo tanto, la aproximación y la interactuación con ellos serán diferentes:

• Brokerage: el consultor actúa como intermediario entre mercado y directivo, procurando conjugar oferta y demanda sin aporte de valor en el proceso ni en la solución.

• Advisory: el consultor conoce la compañía que oferta una posición, las características de esta última y busca el perfil adecuado para cubrir el puesto.

Aspectos a valorar en la relación con los headhunters y consultores de búsqueda

• El headhunter y consultor de búsqueda trabaja para la empresa, no para el directivo.

• La remuneración del consultor puede ser por comisión o por honorarios fijos, y esta influye en su trabajo y, por lo tanto, condiciona la relación entre este y el directivo. Conocer sus objetivos nos hará conocer sus sesgos. Quien cobra a comisión suele buscar cerrar rápido el proceso y cobrar su parte. El profesional que trabaja en base a honorarios está motivado por la empresa para realizar una búsqueda exhaustiva.

• Hay cierta tendencia a no aplicar el código deontológico en situaciones de off limits (con respecto al cliente empresa) y en la aproximación al directivo empleado (con respecto a su relación con el ejecutivo). El headhunter debe comunicar a la compañía aquellos mercados a los cuales no puede acceder, al igual que no debe aproximarse a un directivo al cual ha introducido en una compañía, a no ser que las circunstancias de la empresa hayan cambiado con respecto a las que había cuando fue contratado.

• El headhunter está intensamente involucrado en encontrar clientes y desarrollar los que ya se encuentran en su cartera, por lo que su agenda es complicada y cuenta con poco tiempo. El directivo debe empatizar con esta cuestión y desarrollar una comunicación adecuada.

• En procesos de discontinuidad la relación con el headhunter es más delicada ya que buscamos empleo y nuestra situación personal es más compleja, y además a veces los agentes del mercado no tratan este aspecto con la delicadeza que debieran. En estos casos se debe actuar con paciencia y tomar perspectiva.

Recomendaciones con el mercado

• Transparencia: no se puede ser lo que no somos, hay que conocerse, aceptarse y saber interactuar a partir de ahí. El feedback de los demás es muy importante.

• Dar importancia a las referencias no explícitas, aquello que se expresa con la forma de actuar y que deja cierto "rastro" de nosotros mismos. La proyección no es únicamente aquello que se realiza conscientemente, también incluye las referencias de las personas con las que se interactúa.

• Establecer una estrategia de comunicación. Saber a quién dirigirse, cómo hacerlo, adaptar la explicación del perfil personal al interlocutor, personalizar la interacción con los diversos agentes del mercado...

• Entender las dinámicas del mercado para adaptarnos a él.

• Visualizar ciclos largos profesionales y planes alternativos.

• Aceptar la aparición de cisnes negros, esto es, elementos no esperados que sin duda ocurrirán y habrá que gestionar.

Síntesis general recomendaciones

- Aprende a gestionar tu desarrollo profesional. Inversión y desempeño profesional
- Considérate empresario de ti mismo
- Invierte en tu capital humano
  - relacional
  - competencial
  - intelectual / cultural
- Conócete y aprende a saber "escuchar" del entorno
- Mantén un equilibro personal profesional
- No dejes de esforzarte y tener un desempeño positivo
- Dinámica del mercado. Gestiona la interacción con el mercado y sus agentes
- Cuida tu empleabilidad.... **Cuida tu Jardín**

Juan Torras

Algunas reflexiones adicionales generadas por el intercambio de ideas en la Comisión.

• La problemática de off limits, es decir, de limitaciones de contactar con determinados profesionales que tenga el consultor con el cliente empresa es un tema importante a tener en cuenta. También los posibles conflictos de interés con la aproximación a ejecutivos de determinadas empresas. El headhunter ha de respetar los compromisos adquiridos con sus clientes. La transparencia y la deontología deben ser esenciales en la empresa, el consultor y el directivo.

• El buen consultor debe identificar posibles gaps culturales entre el directivo y la empresa para facilitar su integración. También el directivo debe preparase para ingresar en la empresa de forma ágil e integrarse en ella con velocidad. Como directivo, es importante conocer el hábitat en el que te mueves y en cuál de ellos te sientes cómodo.

• La integración cultural y la conciliación deben incluir tanto al ejecutivo como a su familia. Las empresas cuidan cada vez más los aspectos cualitativos y las relaciones personales para atraer el talento.

• Es cierto que las soft skills y las nuevas competencias (por ejemplo, conocimiento sobre nuevas tecnologías y digitalización) son cada vez más demandadas, pero al final la empresa cliente suele ser bastante primaria en sus peticiones de perfiles. El directivo debe ser el que potencie estas habilidades en el aporte de valor añadido.

• La digitalización ayuda a disponer de mucha más cantidad de información por parte de los consultores o headhunters, pero al final debe aplicarse un juicio valorativo para tomar una decisión, por lo que el desarrollo del directivo seguirá siendo indispensable.

• Evidentemente, la profesión ira evolucionando y adaptando nuevas metodologías y tecnología, pero continuará teniendo sentido para un proceso objetivo de interacción entre la demanda de la empresa y la oferta del mercado de profesionales.

• Que las empresas no encuentren talento directivo no significa que haya carencia de este: es muy probable que el cliente haya introducido demasiados "filtros" y criterios de selección. Al final, el contratante debe tomar una decisión empresarial y elegir la mejor opción entre el colectivo de directivos, aunque no cumpla los requisitos al cien por cien.

• Hay ciertos sectores en los que es completamente necesario incorporar a un directivo con conocimiento específico sobre estos, y en otros simplemente no hay escuela con estos conocimientos (sobre todo en sectores emergentes) y deben nutrirse con profesionales con experiencias profesionales en otros ámbitos.

13. RETOS PARA EL S. XXI: TECNOLOGÍA, GLOBALIZACIÓN Y VALORES

El directivo de hoy se enfrenta a un entorno más cambiante que nunca. Debe liderar organizaciones y personas en un entorno global, más conectado que nunca, donde jamas había dispuesto de tanta capacidad de información. Contrariamente a lo que parece, la facilidad de estar conectado con su organización, con el entorno, con el mercado e incluso con la competencia, lejos de facilitarle el trabajo le ha otorgado un grado de complejidad que exige disponer de buenas bases.

A ello hay que sumarle el cambio en los valores de la sociedad del siglo XXI. La jerarquía como método de organización "automática" de los estamentos y las empresas ha dado paso a organizaciones menos jerárquicas y más basadas en la capacidad de convencimiento y movilización de cada uno para con el resto. Asimismo, la transparencia y la ética en las decisiones han pasado a ser elementos básicos para cualquier empresa y directivo que quiera ser considerado de éxito en el largo plazo.

Temas básicos que perduran

El cambio es inherente a las organizaciones y debe ser un bien buscado y potenciado por el directivo. A pesar de ello, en nuestra opinión hay unos basics que siempre tienen que estar presentes en la actuación de un directivo:

• **Visión y misión:** Crearlas y comunicarlas. La visión y la misión son elementos imprescindibles para cualquier tarea directiva sólida y rigurosa, pero a su vez compaginada con la necesidad de dar resultados y demostrar en el corto plazo acciones con retorno.

• **Actitud de cambio:** tener y expresar actitud de cambio: para mejorar, para diferenciarse, para continuar compitiendo, para interpretar las nuevas señales del mercado.

• **El "ejemplo" inspirador:** todas las organizaciones humanas miran hacia arriba en búsqueda de referencias: de actitud, de manera de hacer, de criterios, etc. Así pues, el directivo deberá ser siempre sabedor de este impacto inconsciente que genera cualquiera de sus actuaciones hacia abajo, como fuente de manera de hacer valiosa en el contexto empresarial del momento.

• **Pisar el terreno, el Managing By Walking Around (MBWA):** huir de la "torre de marfil" y de la oficina en las plantas nobles y comprobar in situ y "a

pie de máquina" y en el terreno si aquellas iniciativas reflejadas en diferentes documentos presentados en el Comité de Dirección se están ejecutando a nivel de operario y han calado en la organización.

• **El "rigor" en la ejecución:** las tareas directivas no tan solo deben basarse en un buen análisis, en unos completos datos para tomar las mejores decisiones, sino que hay que ejecutarlas con excelencia. Sin una buena ejecución, los grandes proyectos y decisiones a menudo pierden el sentido y el impacto.

Como más complejo es el entorno y más rápido evoluciona, más sólidos deben estar estos basics para poder navegar de manera sólida en ese entorno. La complejidad puede aumentar, pero las bases, a nuestro modo de ver no han cambiado tanto.

Condiciones diferenciales en el siglo XXI

Hasta el momento hemos enumerado y descrito aquellos basics que a nuestro entender perduran a pesar de los cambios ocurridos en esta primera década del siglo XXI. Pero ¿qué condiciones de contorno del siglo XXI obligan al directivo a actuar de forma diferente?
Hemos agrupado los elementos diferenciales del siglo XXI bajo cinco categorías o conceptos:

• **La "escasez" existe:** su constatación empírica conlleva la necesidad de economizar. La historia económica nos permite analizar la pervivencia y causas de los ciclos económicos. Pese al aprendizaje que supone reconocer los síntomas y las variables que identifican las diferentes fases de esos ciclos, lo cierto es que el ser humano repite errores a la hora de reaccionar frente a los mismos. Si bien algunos sí que reaccionan adecuadamente con medidas anticíclicas (guardar para cuando las cosas pasen a ir mal, acelerar cuando vemos que las cosas mejoran), evitando las distorsiones de las expansiones crediticias, son pocos los que reaccionan con la suficiente anticipación o los que realmente tienen la perspicacia para ello. Estos y solo estos son los verdaderos aventajados del sistema, al tener la anticipación y la flexibilidad necesaria para adaptarse incluso antes de que las cosas pasen. Detrás de esta anticipación y flexibilidad está la íntima comprensión del concepto de escasez y del propio ciclo económico. Por definición, la buena gestión asume que los recursos son escasos y, como tales, les da valor y los gestiona adecuadamente. La austeridad, en el sentido de asegurar que en todo momento se utilizan los recursos justos y necesarios para conseguir toda meta, y la reevaluación permanente del retorno

o beneficio de cada acción son hábitos básicos para gestionar sosteniblemente cualquier negocio. Nada es infinito, o como dicen los anglosajones There is no free lunch.

• **El mundo es "GLO/CAL":** Las distancias entre países y culturas se han reducido de una manera drástica en las últimas décadas gracias a la mejora de sistemas de transporte, a la mejora de los sistemas de comunicación, las redes sociales y el intercambio comercial a nivel global en un sistema de mercado. Con ello, los líderes del siglo XXI deben gestionar equipos y negocios cada vez más internacionales. Para ello es fundamental que el directivo sea cosmopolita, haya viajado y tenga inquietud por conocer, reconocer y respetar las diferentes culturas, como más lejanas y diversas mejor. Más aún cuando los tractores de la economía mundial son en los últimos años los países emergentes, mientras que las economías occidentales tradicionales, que habían liderado la economía mundial en los últimos siglos, están en una situación de cierto letargo y ralentización. Esta globalización supone que la gestión y el liderazgo del directivo se realizan en un entorno más diverso y complejo que nunca. En este entorno global, cambiante y poliédrico el directivo, más que nunca, debe ser firme en sus valores esenciales, pero a la vez flexibles en la ejecución y propuesta de los mismos, debe ser valiente y audaz pero sustentado por la metodología "clásica". Y todo ello acompañado de una autoconfianza y una capacidad de sufrimiento como nunca antes se había exigido.

• **La transformación digital:** impacta de manera disruptiva y transformadora en todas las facetas de los negocios, sobre todo desde el lado más importante, el del cliente. Vemos cómo los mercados llamados tradicionales son invadidos por modelos de éxito provenientes de orígenes opuestos al mercado tradicional: empresas de telefonía que no disponen de ninguna infraestructura de cable ni de comunicación en sus balances, empresas de alojamiento turístico que no disponen de ningún alojamiento propio, empresas del sector del automóvil sin ninguna fábrica de coches, etc. Nos encontramos directivos "inmigrantes digitales" liderando equipos y sirviendo a clientes "nativos digitales". El cisma puede ser brutal si el directivo no es consciente de ello y de una manera proactiva y tenaz se informa, se actualiza y se adapta de manera permanente. Las redes sociales, al tratarse de una comunicación masiva, rápida, sin (o con muy pocos) controles transforman el mercado y transforman la comunicación en un proceso asambleario masivo donde todo el mundo tiene el mismo derecho a opinar y donde la repercusión de su opinión no viene dada por sus estudios, experiencia o profesión sino por el número de seguidores que haya conseguido acumular en su perfil. La reputación de una empresa deja de ser un elemento controlado desde la propia empresa, es una cosa frágil poco controlable y que hay que gestionar en permanencia con inteligencia y proactividad.

• **Generaciones diversas con intereses diversos:** las empresas se han convertido en una amalgama de trabajadores de diferentes generaciones, cada una de ellas muy impactada por realidades vitales y trayectorias diferentes y por tanto con intereses vitales muy diversos. Esto es una innegable riqueza, pero a la vez representa para el directivo una complejidad. Baby boomers, Generación X, Millennials, Generation Z, etc., conviven en los diferentes ámbitos de las compañías. El directivo debe analizar y entender los valores, intereses vitales e incentivos principales valorados por cada una de estas nuevas generaciones.

• **Ética**: Debido a malas prácticas presentes en tiempos pasados, el comportamiento ético de la empresa y sus acciones han pasado a ser un aspecto muy relevante a tener en cuenta por el directivo para asegurar la sostenibilidad de la compañia a largo plazo. Máxime cuando el entorno complejo al que se enfrenta la organización crea situaciones de conflicto o contradicción que únicamente pueden ser afrontadas en base a crite-

rios éticos de base. La ética debe ser el garante de la buena toma de decisión en aspectos como: Shareholders Value vs. Stakeholders Value, corrupción o riesgos inherentes a la actividad, exigencia de resultados a corto plazo, etc.

En definitiva, el directivo del siglo XXI se enfrenta a un entorno complejo, diverso, contradictorio en muchas ocasiones, global en su campo de acción, trabajando para unos clientes y una sociedad que han abrazado nuevos valores emergentes y con equipos de trabajo multigeneracionales y con intereses diversos. Todo ello soportado cada vez más por tecnologías y digitalización que facilitan la comunicación y la transmisión de información pero que a la vez dificultan, por el alto volumen de información que permiten comunicar, el discernimiento de lo esencial vs. lo accesorio (ruido).

Con todo ello, con estos cambios constantes y profundos, el directivo del siglo XXI debe ser más que nunca robusto y consistente en los valores fundamentales de siempre pero más adaptado, actual e innovador en como ejecuta, transmite y pone en práctica estos valores de manera que esta nueva sociedad, cliente, colaborados o proveedor le siga y lo asuma como parte de las nuevas tendencias que constituyen la base de los tiempos actuales: "Los ingredientes de siempre para un nuevo estilo de cocina".

Daniel Llinás

La disrupción digital transforma de forma significativa la sociedad y los negocios. El bajo coste de los chips y de los sensores ha permitido que estos vayan colonizando el mundo físico: cada vez más objetos tradicionalmente inertes están siendo dotados de capacidad de proceso, software, sensores y conectividad. El verdadero detonante de esta explosión es la interconexión de los objetos y el intercambio de información consecuente que se está ya produciendo: es el "Internet de las Cosas", IoT, según sus siglas en inglés.

Esta disrupción es de una magnitud semejante a la primera o segunda revolución industrial, de ahí su trascendencia. De la misma manera que la electricidad o el motor de combustión interna acabaron permeando en nuestro mundo embebiéndose en nuestras vidas y transformándolas, algo semejante sucede con la digitalización. También entonces la profundidad del cambio social que la electricidad iba a representar no fue evidente en 1870, sino hasta pasadas décadas. Algo semejante sucederá en este caso, donde solo la perspectiva del tiempo nos dará idea de su magnitud.

Y es que la interconexión de los objetos generará cantidades ingentes de información, por lo que muchas empresas industriales se verán "arrastradas" al negocio de la información. Como afirma Jeff Immelt, consejero delegado de General Electric: "las compañías industriales están ahora en el negocio de la información, les guste o no". Aunque se puede afirmar que GE es un caso especial y que no se pueda extrapolar a todas las empresas y sectores, seguro que sí se pueden sacar algunas lecciones importantes.

La disrupción impacta a nivel macroeconómico, a nivel del mercado de trabajo y obliga a revisar no solo la estrategia, cómo competimos o cómo nuestros productos incorporan el elemento servicios, sino los propios procesos de negocio, ya que la digitalización modifica también la frontera de la productividad. Pero el impacto no va a acabar ahí.

Aunque el manual de gestión para navegar en esta disrupción se está reescribiendo permanentemente, lo que sí es esencial tener en cuenta es que en este nuevo entorno marcado por la información y el conocimiento, las oportunidades exponenciales que internet y la interconectividad de las cosas van a abrir, la necesidad de mantener un nivel de innovación alto y sostenido, así como el responder con rapidez a los movimientos de un entorno mucho más dinámico harán que, paradójicamente, las personas sean más relevantes que nunca y las empresas deberán diseñar, implantar y mantener organizaciones y políticas que ayuden a crear las condiciones, el entorno, donde todo el talento pueda aprovecharse.

14. CONCLUSIONES

La conclusión fundamental es que el directivo es empresario de sí mismo. Como tal ha de tomar a lo largo de su carrera decisiones en entornos de incertidumbre y gestionar los riesgos asociados con su desempeño profesional.

A lo largo de los diferentes capítulos que integran este documento sobre la gestión de la carrera del directivo, hemos tratado desde la Comisión de la Función Directiva y de la propia ponencia ir desarrollando aquellos aspectos que nos han parecido claves par una reflexión basada en la experiencia y en la conceptualización de buenas prácticas a la vez que la integración de temas que dan soporte transversal a la orientación profesional del directivo, como son los valores y la educación intelectual o la salud.

Hemos tratado los temas de interés a través de las reuniones periódicas de la Comisión, procurando en la medida de lo posible contar con ponentes invitados a desarrollar la temática específica sobre la que nos interesaba debatir y sacar conclusiones.

Queremos agradecer una vez más la contribución de todos los ponentes invitados que de forma desinteresada han contribuido de un modo relevante a la realización de este documento "coral".

La conclusión fundamental es que el directivo es empresario de sí mismo. Como tal ha de tomar a lo largo de su carrera decisiones en entornos de incertidumbre y gestionar los riesgos asociados con su desempeño profesional.

Entendemos al directivo como un profesional de la dirección y la gestión, por tanto, con responsabilidades sobre áreas funcionales o de negocio, con equipos más o menos numerosos a su cargo y en muchas ocasiones con una componente de oficio que complementa su vector de gestión pura.

Consideramos que el directivo es pieza clave del entramado organizativo que posibilita que una organización empresarial o de carácter institucional o social pueda alcanzar sus objetivos. Por tanto, el directivo es un profesional acostumbrado a integrarse en una organización mas o menos jerárquica, con un estilo de liderazgo específico, una cultura y unas formas de hacer propias.

Se trata de un profesional acostumbrado a gestionar su actividad siguiendo procesos establecidos o promovidos por él y asumiendo en sus decisiones las restricciones propias de políticas de empresa, presupuestos y medios legítimos para asumir los objetivos marcados.

El directivo que consideramos en nuestro

La carrera del directivo ha de ser un continuo progreso en la mejor forma de relacionarse con terceros ejerciendo sus responsabilidades de dirección, gestión, planificación y liderazgo.

estudio es responsable en sus actuaciones, tanto de forma explícita en relación al marco normativo, como implícita en el respeto a las formas de convivencia social y política de la comunidad en la que desarrolla su actividad.

El directivo, en consecuencia, lleva a cabo su labor y proyecta su futuro en un contexto incierto, como hemos señalado, en el que las interacciones personales tanto dentro de la organización (equipo, superiores, colaboradores, clientes internos) como con su entrono (accionistas, clientes, proveedores, colaboradores externos, instituciones, administración, grupos de interés, etc.) serán claves para su rendimiento como profesional pero también para su progresión como directivo. Aprender y priorizar las buenas prácticas relacionadas con la interacción con otras personas como señalan algunos autores será el elemento determinante que apalancará su carrera.

La carrera del directivo ha de ser un continuo progreso en la mejor forma de relacionarse con terceros ejerciendo sus responsabilidades de dirección, gestión, planificación y liderazgo.

Por tanto, si la primera conclusión era la de tener presente la gestión de la incertidumbre, la segunda sería la importancia de saber relacionarse e interactuar con otras personas. Es en este campo en el que la inteligencia emocional es instrumental para poder progresar y asimilar las buenas prácticas y competencias relacionadas con la dirección y el desarrollo de equipos, el liderazgo de personas y organizaciones, la influencia y el trabajo en equipo, la gestión del cambio o la interacción con clientes internos o externos incluyendo los llamados stakeholders.

Ya hemos comentado que no se ha incluido en este documento la gestión de las discontinuidades propias de la carrera de un profesional y, por tanto, de un directivo en el mundo actual. En su momento, se elaboró un documento de trabajo cuyo contenido y recomendaciones siguen vigentes y que podría constituir un anexo a este documento.

La volatilidad de los entornos sociopolíticos y económicos, los eventos no esperados, conllevan la necesidad de profundizar en la resiliencia de la persona e integrar el concepto de "antifragilidad" como componente importante integrado en el desarrollo de la carrera del profesional.

Es por ello que la AED ha promovido con la colaboración del IESE y de KPMG un curso para la formación del directivo como futuro posible consejero independiente.

Hemos comentado que el directivo ha de ser empresario de sí mismo. Como tal una de las conclusiones derivadas es la necesidad de "invertir" en su propio desarrollo. El directivo ha de cuidar su formación continua, no solo en temas específicos de su función sino también en adquirir criterio cultural, económico y sociopolítico como líder de opinión. También deberá invertir en su capital relacional, sin que ello resulte un frío ejercicio de pretendidas relaciones sociales interesadas, muchas veces de exhibición más que de un interés real y un valor aportado al grupo.

Sin duda, la temática inicialmente planteada y el contenido de este documento nos deja tras su lectura muchos temas abiertos. La vocación de emprendimiento y desarrollo de la función empresarial dentro o fuera de la organización, desarrollada en otro documento promovido desde la AED, sería uno de estos campos, como el mencionado de la discontinuidad.

En este ámbito, estarían también aspectos relacionados con la reinvención de la carrera profesional en el contexto de ciclos largos, con el apoyo externos de mentores o coachs que también pueden apoyar en momentos determinados la carrera del directivo desde una reflexión externa objetiva que ayude a replantear o a orientar la actuación del directivo en concordancia con la cultura organizativa de la empresa o desarrollando sus competencias o su potencial intrínseco.

Finalmente, las problemáticas relacionadas con la gobernanza de las empresas e instituciones nos darían pie, probablemente, a un nuevo documento. Sin duda, a lo largo de la carrera del directivo, en especial cuando asume responsabilidades ejecutivas de liderazgo de una organización, son importantes las implicaciones de las buenas prácticas de gobierno corporativo. Pero también cuando el directivo lega a su fase de madurez, la aportación a través de su presencia como consejero independiente en otra empresa puede ser una buena manera de capitalizar su experiencia directiva y seguir aportando valor en el ámbito empresarial o social participando en consejos o patronatos de fundaciones.

Es por ello que la AED ha promovido con la colaboración del IESE y de KPMG un curso para la formación del directivo como futuro posible consejero independiente.

AED
ASOCIACIÓN
ESPAÑOLA DE
DIRECTIVOS

asociaciondedirectivos.org