

# Gestión

Pymes  
Emprendedores  
Autónomos

## Se acabó el 'orden y mando': llegan los directivos que coordinan equipos

La capacidad emocional del ejecutivo será básica para retener a empleados con talento tras la crisis

Innovar, adaptarse a los cambios y dominar la internacionalización es vital para las empresas

Juan Manuel Barberá

MADRID. Todos coinciden. Escuelas de negocios, consultoras y cazatalentos piensan que esta crisis va a cambiar no sólo el modelo de negocio, sino también el perfil de liderazgo de los directivos. Si pudiera definirse en una frase, diríamos que se acabó el "porque lo digo yo". ¿Será verdad?

En los próximos años, para realizar una buena gestión empresarial será necesario el concurso de un directivo experto en inteligencia emocional, ya que lo básico será coordinar grupos de personas. Además de eso, ser creativo, innovador y conocer los resortes de la internacionalización completarán el perfil de este "jefe" moderno y competente que aplica el humanismo al trato con sus empleados.

¿Y quiénes de los directivos actuales responderían a este perfil? La mayoría de expertos contesta que sería una combinación entre Amancio Ortega, presidente del grupo Inditex; Paco Martín Frías, de MRW; Josep Santacreu, de DKV seguros; Rosa María García, de Microsoft y Florentino Pérez, de ACS.

Por otro lado, las escuelas de negocios no se han mantenido al margen de este *nuevo management*. Por eso, desde hace tiempo, sus planes de estudios contemplan la enseñanza de esta formación integral del directivo. Como señala Marcel Planellas, secretario general de Esade, "estamos ante un perfil de liderazgo distinto que debe surgir cuando pase la crisis. Hablamos de una persona innovadora, con visión internacional y emprendedora, que no sólo vean números (rojos), sino oportunitades".

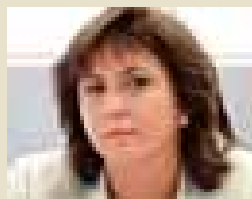
Andreu Bellot, director académico de la escuela de negocios Eae, añade que el nuevo directivo debe, además, "saber adaptarse y gestionar bien los cambios".

### Mirarse al espejo

Un elemento básico que hay que reconfigurar es el de la ética. Y para eso es vital que el directivo reflexione y piense cuál es su manera de actuar y cómo afecta eso a su

### El retrato robot

NO EXISTE EL "JEFE" PERFECTO: EL LÍDER DEL FUTURO DEBERÍA REUNIR LA MAYORÍA (O TODAS) DE ESTAS CARACTERÍSTICAS



Rosa M. García (Microsoft)

■ **Conciliación.** Las mujeres saben más de eso que nadie y García es, según Manuel Planellas, junto a Montserrat Marrech, directora de Ikea Iberia, dos ejemplos de esta virtud empresarial que será fundamental para fidelizar empleados.



Amancio Ortega (Inditex)

■ **Internacionalización.** Conocer el mercado internacional para facilitar la consolidación de la empresa es vital. Paco Muro, considera que Ortega cumple esta papel a la perfección y que ha sabido situar a Zara y sus tiendas en todos los lugares del mundo.



Francisco Bellil (Siemens)

■ **Honestidad.** Después del escándalo de los MBA 'criados' en Harvard, Manuel Planellas cree que el nuevo directivo debe ser honesto, y que las escuelas de negocios europeas, al contrario de las de EEUU, dan una formación integral a los directivos.



Josep Santacreu (DKV)

■ **Inteligencia emocional.** Josep Santacreu (DKV seguros) y, sobre todo, Francisco Martín (MRW), fueron citados por el mayor número de consultados, por las excelentes relaciones que mantienen con sus empleados y también el rendimiento de éstos.



Florentino Pérez (ACS)

■ **Tenacidad.** Para los expertos ésta es la mejor cualidad del presidente de ACS. Dicen que no se le escapa ningún negocio que le interesa y es capaz de ganarse el respeto de los colaboradores tomando como base una cualidad aplastante: resultados.



Francisco Román (Vodafone)

■ **Dirigir equipos.** Un aspecto fundamental para un líder. Según Andreu Bellot, esto exige una adaptación constante a las nuevas situaciones que se puedan presentar. Sin este tipo de directivos, dice Bellot, es imposible que una empresa funcione bien.

sea largoplazista". Bellot está de acuerdo y añade que lo importante es "que los jefes sean capaces de construir equipos, porque de otro modo la empresa no funcionará".

Francisco Muro, de la consultora OttoWalter, va un poco más allá cuando señala que si hay algo bueno de la crisis es que acabará con el directivo "del orden y mando". Y el jefe que no se dé por enterado, lo pasará mal. En su opinión, "ahora muchos de ellos desprecian el contacto personal y maltratan a los subalternos bajo la amenaza de echarles a la calle, pero esto cambiará en cuanto la crisis desaparezca. Entonces, el directivo que siga por este camino perderá a los empleados de más talento que se marcharán a otras empresas. Y muchas compañías reflexionarán sobre este comportamiento, lo que puede poner en apuros al mal jefe".

Como afirma Eric Kircher, director general de Mercuri España "el reto principal para el líder es ser capaz de satisfacer a cada empleado como individuo para conocer su situación, y darle el apoyo y estímulo que necesita".

### Poco valorados

Uno de los resultados más reveladores de la encuesta realizada por esta consultora es que tres de cada cuatro encuestados valoran principalmente las oportunidades de aprender y crecer, y más de un 60 por ciento sienten que no son valorados. "Que una persona no sea valorada como ella piensa que debería ser valorada, es claramente un resultado de la incapacidad o la falta de buena voluntad de los líderes", según Kircher.

Muro cree que el jefe debe prepararse para coordinar a un grupo de gente tan válida o mejor que él profesionalmente. Porque el de arriba ya no es el dueño del conocimiento. "Si no cuidas al empleado, el talento se irá con la crisis. Esta va a ser la gran revolución".

toma de decisiones. Una encuesta sobre liderazgo realizada en varios países por la consultora Mercuri Internacional y la Universidad de Saint Gallen, concluyó que el principal reto para el líder es que sea capaz de satisfacer a cada em-

pleado como individuo y hacerles sentir que son una parte importante de la organización, con un valor intrínseco y con opiniones e ideas que importan.

Planellas está de acuerdo en que un elemento esencial es la capaci-

dad para conducir equipos e integrarles en el proyecto. "Unas veces habrá que hacer de *coucher* y otras ofrecer ayuda emocional. El directivo también deberá saber tomar decisiones a corto plazo, pero con una visión de la empresa que

■ **Más información**  
relacionada con este tema  
en [www.economista.es](http://www.economista.es)