

EXECUTIVE Excellence

Edición española. Nº94

LA REVISTA DEL LIDERAZGO, EL TALENTO Y LA GESTIÓN MULTIDISCIPLINAR

Modelo de negocio:
Copa América

Mano a mano:
**Paul Krugman,
Nobel Economía 2008**

Alta Dirección:
Pedro Sainz de Baranda

Opinión de expertos:
**Luis Rojas Marcos, Ana
Dutra, Jacob Benbunan,
Carmen Mur, Eduardo
Sicilia, Sixto Arias...**



Publicación Oficial del
Club Excelencia en Gestión


gestión
el núcleo del cambio



“ La innovación requiere de una cultura que permita desarrollar no ideas brillantes sino procesos innovadores ”

que sabe llegar a las emociones de los diversos colectivos que integran la empresa y todo lo que la rodea. Si, históricamente, decíamos que el mayor y más importante activo dentro de las organizaciones eran las personas, la capacidad de conexión con ellas es estratégicamente esencial. Por último, la inteligencia creativa: la creatividad ocupa hoy un puesto privilegiado entre todas las capacidades requeridas a un líder. En una reciente encuesta a 1.500 consejeros delegados del mundo, se les preguntaba cuáles eran sus dos mayores preocupaciones. La primera, evidentemente, se relacionaba con el desconcierto internacional en los entornos empresariales, pero la segunda se refería al valor de la innovación y la creatividad, resaltando estas cualidades como las esenciales a la hora de incorporar nuevo talento. Tener una inteligencia creativa es saber pensar de forma diferente, percibir el mundo desde ángulos y perspectivas distintas, obviando lo tradicional; tener ciertas metodologías para fomentar la escucha, la observación de la realidad, la reflexión comparativa... Entender lo que está pasando. Esta forma de pensamiento, hoy llamada “design thinking”, la estamos aplicando hoy en la metodología de la EOI con resultados muy positivos.

F.F.S./A.B.: David Schmittlein, decano de la MIT Sloan School of Management, uno de los entornos más activos en la creación de empresas, nos contaba que si pusieran juntas todas las empresas creadas por sus alumnos representarían la 11ª economía mundial. Actualmente, estamos en una transformación de las escuelas de negocio, que se están convirtiendo en las verdaderas impulsoras del emprendimiento y de la innovación. ¿Qué cambios en la estructura y en el modelo de aprendizaje implica esto en las escuelas de negocio, y en particular en la EOI?

E.S.: Es difícil hacer cambios en un sector tan tradicional, sin embargo las escuelas de negocio están haciendo un considerable esfuerzo en este sentido, mucho más lento en el mundo de las universidades.

En la EOI hemos buscado un cambio de posicionamiento tomando ciertos riesgos. En el pasado, lo más importante de una escuela de negocios era el profesor y su conocimiento. Hoy este está distribuido, está en la red y está en el alumno. Hoy la inteligencia está en el grupo de aprendizaje, donde existen directivos con mucho conocimiento. El papel del profesor y de la escuela consiste en saber multiplicar esa inteligencia del grupo, experimentar con ella, hacer preguntas y más preguntas, y esa es la mejor manera de enseñar a pensar.

El concepto del estudio del caso de éxito ha de pasar a un sistema donde se hagan cosas. Por ello, durante 11 meses hacemos que nuestros alumnos creen una *start up* y la presenten a inversores, sufriendo todo el proceso de creación, dirección, venta... Es un trabajo mucho más complicado, que necesita que los alumnos se impliquen y debatan más allá de las discusiones teóricas. Hay que hacer prototipos, ensayarlos, aprender de ellos, y volver a empezar; con lo cual, el mundo del conocimiento –que era lo que vendían las escuelas de negocio– ahora ha cedido parte de su espacio al mundo del hacer y del ser. Por eso, nosotros decimos que tenemos que trabajar un tercio en el conocer, un tercio en el hacer y un tercio en el ser; y hemos creado metodologías para desarrollar las habilidades que hoy se están demandando; para ayudar a los alumnos a pensar, a ser creativos, a conocer, a observar, a saber comunicar, motivar, liderar, etc.

Nuestra metodología trabaja las tres fases y esto nos permite crear emprendedores que aprenden a hacer cosas en un sistema donde se empieza a dar valor a las habilidades esenciales, como ser capaz de arriesgarse, de no tener miedo al fracaso, de aceptar los errores y, sobre todo, de compartir, algo que parece que está en contra de nuestra genética.

Curiosamente, en las dos universidades norteamericanas donde más se fomenta el emprendimiento (MIT y Stanford), uno de los factores a destacar es la capacidad de compartir. Esa forma de trabajar es también una forma de generar valor, porque compartiendo se conoce gente, otros se unen a tu proyecto e invierten... Son conceptos que, como el de aceptar los errores, si realmente los trabajamos no solo en las escuelas de negocio, sino también en las universidades y antes en los colegios, conseguiríamos una generación de emprendedores de éxito en España; a pesar de que aquí parece que el emprendedor aún no tiene el rango social y el apoyo necesarios.

F.F.S./A.B.: Sigue existiendo un déficit de colaboración entre las universidades y las empresas cuando, en muchos casos, son las empresas las que están en la punta de lanza de la investigación y de las nuevas tecnologías. La lentitud a la hora de absorber el último conocimiento por parte de las estructuras de formación las está limitando. ¿Qué se puede hacer ante esta situación?

E.S.: Necesitamos ese puente entre la empresa, que sabe lo que le falta, y las estructuras que intentamos entrenar a la gente. Faltan mecanismos formales, aunque los haya informales.

Tener la oportunidad de estar cerca de una compañía de búsqueda de talento, te permite diseñar nuevos itinerarios de aprendizaje. Pero necesitamos en todo caso establecer mecanismos automáticos donde las escuelas de negocios participen en el mundo de las necesidades de las organizaciones.

Particularmente, es una oportunidad estar en una Escuela como la EOI, que te concede flexibilidad y libertad para desarrollar y entrenar en nuevas habilidades, para innovar, para crear estando cerca, y escuchando al entorno empresarial que es quien marca lo que se necesita a futuro. La realidad es que, muchas veces, se están buscando habilidades que no se han enseñado antes, y esto es un reto que tenemos que cubrir.

F.F.S./A.B.: Las grandes escuelas tienen la capacidad de atraer y retener las mejores mentes. En India, por ejemplo, se están formando ingentes cantidades de ingenieros, pero curiosamente los mejores se van a a entornos como el del MIT, y al final allí se quedan. En España, esto se traduce en una gran fuga de talento que, en el futuro, nos puede afectar negativamente. ¿Qué podemos hacer?

E.S.: Estados Unidos entiende que importar talento es una ventaja, y diariamente vemos la lucha entre unos y otros para robárselo. El movimiento es continuo, y esto hace que se produzca una selección de los mejores.

Lamentablemente, mucha gente buena se está yendo fuera de España ante la escasa oferta de posiciones. Recientemente, un fabricante de automóviles me comentaba que nuestros ingenieros son los más demandados en Australia y en otras partes de Europa, mientras que aquí no terminamos de comprender que, teniendo estas habilidades, podríamos exportar más nuestro talento en nuevas industrias de futuro, ya no competimos en costes pero sí podemos hacerlo en talento. En España solamente contratamos cuando tenemos la absoluta necesidad de cubrir una vacante, y al

menor coste posible. No invertimos en talento, con lo cual la gente se acaba yendo. Al final, los mejores llegan a Estados Unidos con ideas, no con dinero. Allí no les piden su historial, su *curriculum* ni sus balances, sino qué saben hacer y con quién lo van a hacer. Lo importante son las ideas.

Es cierto que la situación que estamos viviendo no nos permite absorber todo el talento que tenemos, pero deberíamos hacer un esfuerzo. Yo soy partidario de que, si encuentras alguien realmente bueno, lo contrates; ya verás luego dónde incorporarlo, aunque tengas que invertir primero en él.

F.F.S./A.B.: Su conocimiento y experiencia es muy multidisciplinar, habiendo ocupado puestos de alta dirección. Nos decía Emilio Moraleda, ex vicepresidente de Pfizer EMEA, que para ser coach de un CEO no solo son necesarios los conocimientos teóricos y técnicos sino también haber estado en las trincheras. ¿Qué opina de los requisitos intelectuales y de la experiencia necesarios para ser un coach de alto nivel?

E.S.: En el mundo del *coaching* se está experimentando una burbuja. El hecho de ser una disciplina solo regulada por organismos certificadores, hace difícil distinguir quién hace qué y con qué nivel y solvencia. Una de las vías es dominar la técnica, con la que se trabajan ciertas conductas para saber: cómo escuchar y preguntar, cómo hacer de espejo con otra persona para que vea posibilidades que antes no veía. Pero hay algo que no se puede sustituir: la experiencia.

“

Hoy la inteligencia está en el grupo de aprendizaje, no en el profesor

”

Si un directivo nos habla sobre la necesidad de hacer un expediente de regulación de empleo y el *coach* ha pasado por eso, sabe cómo se siente la persona y conoce sus preocupaciones morales. Cuando se está con una persona que dice sufrir un bloqueo y sentirse solo –sufriendo aquello que Javier Fernández Aguado denomina la soledad del directivo–, quien haya pasado por ese proceso entiende y tiene mayor capacidad de aportar, porque sabe qué es que te den un revolcón en un Consejo de Dirección, y por eso sus respuestas son mucho más eficaces.

La generación por debajo de los 45 años ha vivido siempre la bonanza, y esto hace que desconozca situaciones complicadas, que falte experiencia, fundamental en la actividad de *coaching*. Otro factor importante es la necesidad de que exista una cierta empatía personal, pero esencialmente es el conocimiento de la técnica y la experiencia lo que distingue a un buen *coach*. Haber tenido una carrera profesional con experiencia en diferentes sectores y puestos me ha resultado de gran utilidad para entender mejor los entornos del *coachee*.

F.F.S./A.B.: En un momento donde la ubicación de un puesto de trabajo puede situarse en diferentes países, al igual que la procedencia de los candidatos, y donde la información es mucho más accesible, ¿dónde reside el valor añadido de una firma especializada en la búsqueda internacional como es Catenon, de la que usted es consejero?

E.S.: Tradicionalmente, los *headhunters* han tenido una agenda privilegiada. Hace 20 años, estar dentro de ella era el objetivo de muchos candidatos. El mundo ha cambiado de una forma brutal y los comportamientos de las marcas y las compañías también, al igual que lo hacen los candidatos, lo que permite que hoy existan unos 450 millones de *curriculums* en Internet.

El modelo de Catenon fue capaz de aceptar la evolución a futuro del sector y ser consciente de la globalización, que hace que empresas chinas contraten a ejecutivos franceses para dirigir en África. Si el cliente puede estar en cualquier lugar del mundo, lo mismo que el candidato, una empresa de búsqueda tiene que solucionar estos problemas desde cualquier parte del mundo. Nuestro modelo trabaja con algoritmos matemáticos utilizando esos 450 millones de *curriculums* y con un modelo de aproximación al mercado en 26 países, lo que permite estar muy cerca de la parte donde es necesaria esa proximidad y tener mucha tecnología en la parte basada en el encaje de un candidato con una búsqueda en cualquier parte del mundo.

F.F.S./A.B.: Comentaba en un artículo que a la figura del CEO y del CFO se le unirá, entre otras, la del CRO (responsable del gobierno corporativo y la sostenibilidad). Vemos que las grandes empresas españolas se han preocupado por establecer políticas de RSC, pero que todavía falta mucha conciencia y sensibilización, especialmente en los directivos (hasta el punto de que en las entrevistas con los candidatos, no se habla de RSC). ¿Está lejano el futuro de un CRO en el entorno empresarial español?

E.S.: Hemos de distinguir dos modelos. Uno es el teórico, donde encontramos muchas grandes organizaciones con grandes carteles de intenciones, que sin embargo no aplican en el día a día. En el mundo del gobierno corporativo, de la sostenibilidad y de la conciliación, hay que generar ejemplos, que desemboquen en la generación de una cultura dentro de la organización. La RSC no es un área, es parte de la estrategia.

Las nuevas generaciones están dando pasos a favor. En el mundo de los Executive MBA, donde las personas tienen algo meno de 40 años y una década de experiencia, percibimos sensibilidad hacia estos temas. Se empieza considerar la triple cuenta de resultados (financiera, de sostenibilidad y social), de modo que tenemos que generar valores que se reflejen en acciones sociales y de sostenibilidad evidentes, producto de las políticas de gobierno corporativo y de unos valores en los que se ha de creer, y no solo aceptar.

Los entornos educativos debemos trabajar para que se pueda diferenciar un comportamiento adecuado de uno no deseable a través de ejemplos, y generar las acciones para que una persona pueda estar motivada o piense en el retorno social, así como conocer el impacto de las mismas en la organización. En definitiva, nos toca recoger un nuevo testigo que nos cede la sociedad, y preparar y acompañar al directivo en nuevos valores y habilidades, innovando en las formas de hacer líderes que escuchen más, que se anticipen, que gestionen bien las emociones, que pregunten más y que ordenen menos ■



“ Nuestra metodología permite crear emprendedores que aprenden a hacer cosas en un sistema que empieza a valorar las habilidades esenciales ”