

# Carta a los Reyes Magos de un Primer Ejecutivo

*Me pregunto si nuestra empresa tiene los directivos que necesita. No quiero decir que los directivos de nuestra empresa no sean efectivos, sino más bien que tal vez hasta la fecha yo no haya sabido comunicar a todos ellos lo que nuestra compañía requiere.*

Camilla Hillier-Fry  
Directora de PeopleMatters  
[Camilla.Hillier-Fry@peoplematters.com](mailto:Camilla.Hillier-Fry@peoplematters.com)

Ahora que acabo de corregir las faltas de ortografía en la carta a los Reyes Magos que han escrito mis hijos –en fase de borrador por si se les ocurren más cosas– he pensado que no perdía nada pidiéndoles ayuda a Ustedes para conseguir lo que mi empresa necesita.

Cuando me refiero a “mi” empresa, no soy el dueño de la misma, aunque sí el máximo responsable ejecutivo desde hace casi tres años. En mi actual función una de mis mayores preocupaciones es lograr que el equipo directivo aporte valor a la empresa, no sólo en términos de resultados trimestrales o anuales, sino también en su liderazgo sobre las personas. Las palabras y acciones de los directivos de primer y segundo nivel transmiten mensajes mucho más fuertes y creíbles que cualquier discurso navideño que yo pueda hacer.

¿Qué es lo que nuestra empresa requiere de sus directivos? Como muchas otras compañías, hemos salido fuera de España a buscar nuevos mercados. Al principio nuestra presencia era puramente operativa y en cierto sentido limitada: el reto consistía en ganarnos una parte del mercado. Ahora llevamos varios años consolidando nuestra presencia en otros países, por lo general con cierta estabi-

lidad de la plantilla local. Nuestro negocio fuera de España representa un 30% de nuestro volumen de negocio total, con buenas perspectivas de cara al futuro. Me estoy dando cuenta de que necesitamos directivos capaces de ser embajadores de nuestra cultura corporativa, que transmitan nuestros valores esenciales y formas de hacer las cosas. A la vez tienen que ser abiertos a otras culturas, a nuestros nuevos clientes, proveedores y empleados, y ser capaces de liderar equipos multiculturales. Igualmente necesitan tesón y optimismo para animar a los equipos a superar las diferencias y crear así sinergias.

Hace dos años simplificamos la estructura organizativa: hemos creado una organización más plana, con más departamentos al mismo nivel, consecuencia en parte del crecimiento del negocio en mercados nuevos. Noto que los directivos todavía necesitan desarrollar habilidades de influencia y “networking” para mejorar el trabajo con profesionales sobre los que no tienen autoridad jerárquica. Quiero además que deleguen más en sus colaboradores, no sólo para liberarse de tareas rutinarias, sino para que éstos tengan más autonomía de actuación y decisión, porque con esta nueva estructura “en peine” el jefe no siempre está para ayudar o supervisar.

*Nuestros directivos deben ser capaces de reconocer distintos intereses, buscar la forma de involucrar y motivar a las personas y exigir a Recursos Humanos que ofrezcan soluciones ajustadas a nuestra realidad*

Parece algo irónico que el funcionamiento de nuestra organización sea ahora más complejo. Esto se debe en parte a nuestra expansión internacional, dado que hemos creado unidades más independientes en algunos aspectos, y también a la nueva estructura que exige mayor diálogo entre áreas. Nuestros directivos deben saber –y querer– coordinarse bien, lo que implica superar los silos organizativos. Soy consciente de que no es fácil hacerlo e incluso parece más natural tener en cuenta los intereses de la propia área y centrarse en “lo suyo”, pero el nivel

de dependencia mutua hace que la coordinación sea indispensable.

He hablado mucho del negocio, y hasta ahora poco de las personas. Hoy por hoy tenemos un número significativo de empleados que llevan más de 10 años en la compañía. Empezamos a notar que el perfil de las nuevas incorporaciones está cambiando. No me refiero a su nivel de formación –aunque también sea cierto en algunos casos–, sino a que valoran mucho más el equilibrio entre la vida profesional y personal. Apreciamos asimismo una escasez generalizada de→

## “Superdirectivos” a devolver a los Reyes Magos

**Action Man.** Quería evitar el “parálisis por análisis”, y lo conseguí. Me he dado cuenta de que necesito directivos orientados a la acción, pero con cabeza y que analicen el entorno antes de actuar.

**Barbie.** Quería directivos (no sólo directivas) de buen parecer y que se llevaran bien con las personas, un poco “relaciones públicas”. Sin embargo para dirigir bien a los empleados la sonrisa no basta, necesitamos gente con más fondo.

**Batman.** Parecía una opción interesante, lucha contra el mal y asume riesgos. Necesitamos sin embargo directivos que asuman riesgos calculados, con ambición, pero que no se lancen al vacío.

**Captain Solo.** Este héroe de las Galaxias era, por su propia confesión, un mercenario, independiente hasta el punto de ser egoísta, bastante borde y creaba problemas con otros que no eran de su confianza.

**Gandalf.** La sabiduría tiene su atractivo. Pero incluso los magos tienen que trabajar: nuestra empresa no puede permitirse

el lujo de un “mago” que aparece y desaparece a su antojo.

**Green Lantern.** Ejerce un poder innegable, gracias a su anillo mágico, que todo el mundo le quiere quitar. Efectivamente es su misión y los recursos de su anillo lo que le otorga el poder, carece de autoridad personal.

**James Bond.** Héroe carismático con determinación y recursos personales, hace los objetivos suyos hasta tal punto que no hace caso a su jefe. No rinde cuentas a nadie de sus acciones, una opción letal para la empresa.

**Superman.** Parecía la solución perfecta, el directivo que se podía fichar para resolver problemas. No obstante, casos reales no tan lejanos en la historia empresarial demuestran que Superman es pura ficción.



**Witches.** Guardianes del bien en la lucha contra el mal, trabajan juntas, que no es poco en el mundo de los héroes. Sin embargo su tendencia a jugar con sus poderes mágicos demuestra poca responsabilidad.

**El Zorro.** Con la “Z” pensaba que por fin había dado con el superdirectivo que necesitábamos: lucha contra bandidos y es buena persona. Eso sí, se mete en muchos líos, no todos necesarios, y le salen enemigos en todas partes. Y otra cosa: quiero alguien capaz de quitarse la máscara, me he dado cuenta de que es mejor trabajar con personas.

“Todas las empresas de nuestro sector observan que nuestra ventaja competitiva sostenible depende menos de los precios o del tiempo que tardamos en llevar nuestros productos al mercado y cada vez más de las personas”

candidatos para determinados perfiles, tanto para trabajar con nosotros como con la competencia. Por otra parte tenemos cada vez más empleados en otros países, con otros valores y relaciones sociales, otra forma de hacer negocios, y en otro ciclo económico. Estas diferencias procedentes de nuestra internacionalización afectan evidentemente no sólo a nuestros empleados actuales o posibles, sino también a nuestros clientes, proveedores e interlocutores en los países donde estemos presentes. Todo esto implica que nuestros directivos necesitan gestionar a colectivos con distintas prioridades y aspiraciones. Deben ser capaces de reconocer distintos intereses, buscar la forma de involucrar y motivar a las personas y exigir a Recursos Humanos que ofrezcan soluciones, quizás no a medida, pero sí ajustadas a nuestra realidad.

Todas las empresas de nuestro sector observan que nuestra ventaja competitiva sostenible depende menos de los precios o del tiempo que tardamos en llevar nuestros productos al mercado –ambos son hoy por hoy condición *sine qua non*, más que ventaja competitiva– y cada vez más de las personas, sean profesionales cualificados y escasos, sean los que atiendan a nuestros clientes. Todos sabemos el impacto que las personas tienen en la entrega del servicio, y que el sector servicios

ha crecido de forma llamativa. Creo que también se nota en otros sectores, en el grado de *empowerment*, calidad, conocimientos y coordinación con otros compañeros. En este contexto nuestros directivos necesitan manejar un estilo de gestión más adecuada para los profesionales que trabajan con autonomía y también con los “profesionales del conocimiento”, que en muchos casos actúan por motivación intrínseca igual que extrínseca. Los directivos tienen una enorme influencia sobre las personas –para bien y para mal– y me gustaría verles implicados en reforzar el compromiso de las personas a través de la identificación con nuestra compañía y nuestros valores, la relación personal, la generación de un buen clima en el trabajo, y las oportunidades que ofrecemos.

Por último, me he dado cuenta de que nuestra empresa ha cambiado mucho en tres años. Seguramente habrá más cambios: estrategia, expansión, reestructuraciones,... Todo esto me hace pensar que parte de mi responsabilidad consiste en transmitir adecuadamente las necesidades cambiantes a los directivos. Deben saber marcar el rumbo, alinear e inspirar a las personas y mantener la productividad incluso en tiempos de cambio. Y no menos importante, deben desarrollar su propia capacidad de gestionar la incertidumbre, porque les tocará gestionar a las personas en estos cambios sin tener todas las respuestas.

Soy consciente de que no pido poco a nuestros directivos. También soy consciente de otra cosa. Este año no pido más “superdirectivos”, efectivamente no existen en el mundo real. Les devuelvo a Ustedes los regalos que había pedido en otros años; el error ha sido mío. Para este año pido la oportunidad de transmitir en esta carta lo que nuestra compañía necesita de sus directivos, y que ellos entiendan lo crítico que es su buen hacer para todas las personas que trabajan en y con nuestra empresa. ●

