

ABC

Se buscan directivos capaces de navegar la tormenta del coronavirus en las empresas españolas

VIERNES, 30 DE OCTUBRE DE 2020 ABC

Las empresas han cambiado para siempre por culpa o gracias -todo depende de cómo se mire- a la pandemia del coronavirus. La gestión de las organizaciones durante los últimos meses ha impulsado movimientos en el mercado de fichajes de directivos, según varias fuentes consultadas. Los cazatalentos («headhunters» en inglés) que operan en España prevén que esta tendencia vaya más allá y que las nuevas contrataciones y reemplazos de gestores se disparen una vez que acaben las restricciones y los contagios debido a que tanto los consumidores como las compañías demandan una nueva forma de organización laboral y productiva. «La gestión del Covid ha bloqueado y hundido a muchos directivos al poner a prueba la capacidad de adaptación, agilidad, rapidez, resistencia y creatividad de muchos directivos», interpreta Anna Martí, CEO de Martin Warwick, firma de «headhunting» en el sector bancario.

El INE confirma estas afirmaciones a través de sus datos recabados en encuestas telefónicas. Durante el primer semestre del año, la Encuesta de Población Activa (EPA) desveló que se habían destruido 15.800 empleos de directivos hasta junio en comparación con la cifra de cierre de diciembre, es decir, antes del estallido de la crisis del Covid-19. Sin embargo, la última EPA publicada por Estadística demuestra que el trabajo en este sector se ha recuperado de julio a septiembre y que los puestos de gerentes ya están incluso en 15.550 empleos por encima de los que había a finales de años pasado.

Resulta un hecho comprobado que la pandemia ha acelerado los planes de transformación digital, que junto al teletrabajo y a la necesidad de sortear una crisis sin precedentes, han conllevado que los modelos de organización y trabajo cambien para siempre. «Esto ha hecho pensar en cambios y en que surjan dudas en cuanto a los perfiles directivos actuales», explica Krista Walochik, socia de la firma de Talengo. «Los meses de verano han sido de mucha actividad dentro del mundo de las empresas de cazatalentos y de consultoría y liderazgo ya que se nos ha encargado la búsqueda de nuevos directivos dentro de diferentes empresas españolas. En un panorama de recesión, se nos ha dado el mandato de buscar directivos bien debido a que las compañías han decidido reemplazarlos o en cambio, porque se han ido de forma voluntaria. Muchos altos directivos se han dado cuenta de que no querían seguir en sus compañías actuales por la decepción de no estar de acuerdo en cómo se ha respondido frente a la pandemia», añade Walochick, quien fue también presidenta durante años de la asociación de «headhunters» a nivel mundial.

Esta tendencia probablemente irá a más ya que se espera que la verdadera revolución en el mercado de fichajes de altos directivos se produzca una vez que se dé por finalizada la pandemia y solo, como es lógico, entre aquellas empresas que hayan logrado sobrevivir. Luis Conde, fundador y presidente de Seeliger y Conde y una referencia dentro del mundo de cazatalentos en España cree que, cuando acabe la crisis sanitaria, el mercado del «headhunting» se disparará. «Para entonces las empresas se habrán dado cuenta de que tienen gente que no sirve para desempeñar las tareas y la gestión del futuro», argumenta. La clave para que organizaciones y directivos sean capaces de capear bien la tormenta reside, según Conde, en «mirar al consumidor para ver qué es lo que quiere y ver si se puede producir ese producto al mejor precio, ya que esto es lo que se demanda ahora». «Para vender, hay que generar demanda y abrir los ojos al consumidor para que compre. España necesita gente que tenga grandes dosis de adaptabilidad, perseverancia, pasión y resiliencia y que sean capaces de sobrepasar los desafíos a pesar de los obstáculos. El directivo que no tenga estas cualidades, que se prepare para cambiar», avisa el presidente Seeliger y Conde.

«Posiblemente, veamos salidas de directivos en los próximos seis meses, especialmente en los casos en los que los directivos no hayan sido capaces de plasmar la estrategia necesaria para afrontar los próximos meses de incertidumbre que se aproximan», sostiene, por su parte, Ignacio Pascual, socio de la firma Alexander Hughes.

Transformación digital

En consecuencia, los directivos que no reúnan las habilidades necesarias, especialmente digitales, también se verán arrastrados por el tsunami que se avecina en el terreno laboral. «La caída de la actividad y la disminución consecuente en la producción de bienes y servicios ha afectado al conjunto del factor trabajo, incluyendo a los puestos de dirección. Adicionalmente, esta situación de pandemia ha supuesto la confirmación e impulso de una serie de tendencias de fondo que han podido contribuir a la citada reducción. Entre estas tendencias, destacan los procesos de digitalización. La mayor apuesta por lo digital va a tener un efecto positivo en la competitividad del tejido productivo, pero a la vez va provocar la desaparición de determinados puestos de trabajo, algunos de ellos asociados con posiciones de dirección», interpreta, por su parte, Ricardo Aguado, profesor de economía de Deusto Business School.

Cualquier empresa de una dimensión considerable está sumergida en este cambio y las que sigan operando en analógico se quedarán atrás. «Todas las grandes compañías españolas están ahora en plena transformación digital y esto implica desde una redefinición de las líneas de producción hasta la de las fuentes de suministro o distribuciones», sostiene Ignacio Bao, socio director de Signium España. «Las empresas que han podido encontrar formas de ofrecer

servicios en línea o cambiar rápidamente su producción han sido un modelo a seguir para muchos. En el mundo postcoronavirus, la creatividad humana será esencial», considera Remí Diennet, director de Badenoch Clark en España.

Habilidades emocionales

Respecto a cuáles serán esas nuevas capacidades que definan al directivo -de éxito- del futuro, los expertos consultados coinciden en que se potenciarán las «soft skills» más allá de los conocimientos técnicos, que ya se dan por hecho. «A la hora de seleccionar directivos cobra sentido especialmente el equilibrio entre esas habilidades, las capacidades necesarias para el desarrollo del puesto y la experiencia adquirida a lo largo de su trayectoria profesional», apostilla Ignacio Pascual, de Alexander Hughes. «Las habilidades de pensamiento crítico pueden sugerir soluciones e ideas innovadoras, resolver problemas complejos usando el razonamiento y la lógica y evaluar argumentos. Se necesitarán personas con un pensamiento analítico fuerte para hacer frente a la división entre el trabajo humano y el de las máquinas», señala Diennet.

La crisis también generará demanda de especialistas en resolverla. «Van a desaparecer empresas y otras se reestructurarán, por lo que se buscarán a gestores expertos en reestructuraciones financieras y operativas. Este perfil, junto al experto en transformación digital, será muy necesario porque vamos a ver una avalancha de empresas que no van a poder pagar ni afrontar gastos», afirma Bao. El socio director de Signium España también aporta un ejemplo de reemplazo que se encargó a su firma durante el pasado verano: «Se ha cambiado todo el equipo de una gran empresa dedicada al sector del marketing por contar con personal muy tradicional y enfocado a la antigua realidad». «Por otro lado, hay casos de directivos que se han tenido que incorporar a distancia y sin tener relación presencial con el equipo que les reporta. Eso ha pasado y está pasando, es una cosa bastante curiosa e impensable hace unos meses», detalla Bao.

Además, durante los meses de pandemia, muchos líderes empresariales han tenido que hacer más de psicólogos o «coachs» que de jefes al tener que gestionar las emociones o ansiedades de trabajadores encerrados en casa, algunos con niños a su cargo ante el cierre de centros educativos. «Las habilidades emocionales y sociales para gestionar personas de manera digital son claves. Muchos directivos ya no tenían estas habilidades con lo que además hacerlo de manera digital ya ha sido imposible», remarca Anna Martí, CEO de Martin Warwick.

«Se buscan líderes auténticos y muy conscientes de lo que está pasando. Esto requiere una alta capacidad de adaptación, resiliencia, tolerancia a la frustración, gestión del estrés y la presión. Deben contar con habilidades emocionales como la gestión del miedo y también sociales. Se busca el trabajo en equipo en digital y es esencial la visión. Es el momento en que las empresas se replanteen sus misiones», puntualiza Martí.

La flexibilidad también es un valor al alza. «Los directivos acostumbrados a trabajar por resultados y a dejar que la gente se organice son los que más ha

destacado», aporta Walochik, quien cree que ante todo, el directivo del futuro debe buscar la eficiencia a la vez que es valiente, transparente y empatiza con las necesidad y problemas del equipo de su cargo. «Necesitamos directivos que nos ayuden a generar la ilusión de que vamos a salir de esta, pero que miren a los ojos a sus empleados y sepan decirles la verdad», sentencia.