

Estrategias de Desarrollo Profesional para puestos de dirección en empresas multinacionales

Autores: *Abel Mínguez López*¹

Departamento de Gestión Empresarial
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Pontificia Comillas

*Antonio Núñez Partido*²

Departamento de Gestión Empresarial
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Pontificia Comillas

Resumen

Si nos atenemos a las evidencias empíricas actuales, estas nos dicen que las personas, en los albores del siglo XXI, sobreviven a la edad media de supervivencia de las empresas. De esta realidad se deriva una implicación decisiva en lo que concierne a las estrategias de desarrollo profesional para alcanzar puestos de

¹ aminguez@cee.upcomillas.es

² anup@cee.upcomillas.es

alta dirección en empresas multinacionales. Dicha implicación es que debe ser la propia persona la que ha de tomar las riendas de su desarrollo profesional y no sólo la empresa que le contrate. Por ello en el presente artículo proponemos a las personas interesadas en un desarrollo profesional integral que hagan lo siguiente:

- a) Indagar si poseen las motivaciones y capacidades personales para emprender una carrera internacional hacia la dirección.
- b) Identificar las etapas a seguir para desarrollar capacidades directivas y diferenciar los entornos empresariales más adecuados para adquirirlas.
- c) Y, a modo de conclusión, aprender a afrontar la adversidad del camino mientras actúan con carácter e integridad.

Palabras clave: Empresas Multinacionales, Auto-desarrollo y Carrera Profesional, Desarrollo Directivo, Etapas para llegar a la Alta Dirección

Strategies of Professional Development for Reach the Top in International Business

Abstract

In the start of XXI century, it became clear from the available empirical facts that people survive to the average age of the business in which they began their professional careers. The main implication of this reality is for the development of professional careers with the purpose of reaching the top in international business. Is the individual who has to take charge of their own professional career and not only the business which takes them on. For that reason, in this paper we suggest to the people interested in a comprehensive professional development the following actions:

- a) Look inside themselves in order to know if they have the motivations and capabilities to undertake a professional career with a view to reaching the top.
- b) Identify the stages to follow for developing management capabilities and to choose the most suitable business environments in which to achieve them.
- c) And, by way of conclusion, learn to face up the adversity in the way up while behaving with character and integrity.

Key Words: Multinational Enterprises, Self-development and Professional Career, Managerial Development, Stages for Reaching the Top

Recibido: 11-02-2013

Aceptado: 13-06-2013

1. INTRODUCCIÓN

El verdadero trabajo de un futuro directivo, cuyo deseo sea hacerlo en empresas multinacionales, es planificar y gestionar su desarrollo profesional, puesto que ninguna otra persona puede ser responsable de su desarrollo. La realidad, que viven las empresas ahora con la crisis de principios del siglo XXI, está demostrando que no se puede contar con que éstas, una vez le hayan contratado, le puedan asegurar la continuidad con un diseño de carrera o que un mentor lo tome consigo y le enseñe a realizar su trabajo con una metodología más adecuada. La situación es que ahora la supervivencia media de una empresa multinacional es de unos 40-50 años³ y la cifra sigue cayendo a medida que el entorno global se está volviendo más complejo, paradójico e incierto.

Por ello, partiendo de las experiencias obtenidas de personas que han vivido las vicisitudes de la realización de una carrera directiva en empresas multinacionales, se propone aquí una metodología que aconseja seguir un proceso de reflexión sobre lo que uno desea hacer con su vida⁴ para después comprobar el nivel actual de conocimiento e información disponible en tres ámbitos para actuar en consonancia con el fin que se persigue.

Estos ámbitos son:

- Indagar en las motivaciones y capacidades personales para emprender una carrera internacional hacia la dirección.
- Identificar las etapas seguir para desarrollar capacidades directivas y diferenciar los entornos empresariales más adecuadas para adquirirlas.
- Aprender a afrontar la adversidad, mientras se actúa con carácter e integridad.

2. EL PRIMER ÁMBITO DE ACTUACIÓN

El interesado ha de analizar motivaciones personales y descubrir cuáles son las características de las capacidades personales, sus puntos fuertes y sus posibilidades de desarrollo. Y cuanto antes se haga, mejor. Un modo de hacerlo es participar en seminarios y sesiones de trabajo específicos para obtener *feed-back* que suelen organizar las consultoras de RR. HH. o profesionales experimentados y cualificados

³ DE GEUS, A., *The Living Company*. Boston: Harvard University Press, 2002, 1-12. Las grandes compañías, que figuran en la lista de Fortune 500 o equivalentes, sólo duran en torno a 40-50 años. No obstante, el autor relata que a expectativa de vida de una empresa, sea pequeña, mediana o grande, es de 12,5 años, citando un estudio de Ellen de Rooij del Stratix Group, Amsterdam 1996, investigando la supervivencia de empresa tanto en Japón como en Europa.

⁴ CHRISTENSEN, C. M., "¿How will you measure your life?", *Harvard Business Review*, (July–August, 2010), 2-7.

para orientar; no obstante existe la posibilidad de seguir un método personalizado para el que no se necesita apoyo externo.⁵

Se trata de indagar en aspectos tales como:

- a) Motivaciones personales y profesionales.⁶
- b) Fortalezas:
 - Competencias que se poseen: conocimientos, capacidades y mentes.⁷
 - Nivel de desempeño actual en lo académico y/o profesional, caso de estar ya trabajando.⁸
 - Estilo personal para comunicar, trabajar, producir y aprender.⁹
- c) Estrategias para la búsqueda de oportunidades de desarrollo que estén en consonancia con el propio esquema de valores.¹⁰
- d) Orientación de especialista o generalista, que se quiera dar a la carrera.¹¹
- e) Y ¿cómo afrontar las situaciones de posible fracaso y generar confianza en uno mismo? Aprender del fallo, y salir airoso de las críticas malintencionadas, es uno de los activos más importantes para hacer carrera directiva.¹²

⁵ DRUCKER, P. F., *El Management del Siglo XXI*. Barcelona: Editorial Edhasa, Biblioteca de Empresa, 2000, 232-280. En el capítulo 6 titulado La gestión de uno mismo, el autor describe un método muy eficaz para obtener *feed-back*. Consiste en fijar qué se quiere lograr a un año vista. Finalizado el año dedicar un tiempo a evidenciar qué se consiguió con respecto a lo fijado. Se comprueban los avances logrados, se detecta en lo que uno es bueno y en lo que se identifican las fortalezas sobre las que construir para el año siguiente que lleven a los objetivos de desarrollo fijados

⁶ PINK, D. H., *DRIVE: The surprising Truth About What Motivates Us*. New York: First Riverhead Books, 2011.

⁷ GARDNER, H., *Las Cinco Mentes del Futuro*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica SA, 2008. Identifica las mentes que serán necesarias para afrontar la complejidad social, política, económica y tecnológica que deberá aprender a conjugar cualquier persona que desee ocupar con éxito puestos de dirección. Libro altamente recomendable para jóvenes que deseen emprender una carrera directiva en empresas multinacionales del siglo XXI.

⁸ GROVE, A. S., *Como Aumentar el Rendimiento de los Directivos*. Barcelona: Plaza & Janés Editores SA, 1984. El autor describe, a partir de su experiencia, como desarrollar la capacidad directiva de personas orientadas a posiciones de responsabilidad mientras fue, primero, Director de Operaciones y, posteriormente, Presidente Ejecutivo de Intel. En él describe enfoques, prácticas y técnicas que hubo de desarrollar para hacer productiva la gestión de personas altamente cualificadas y desarrollar capacidad directiva de algunas de ellas. Fue un autodidacta de la gestión.

⁹ DRUCKER, P. F., *El Ejecutivo Eficaz*. Barcelona: Ediciones Apóstrofe SL, 1993; DRUCKER, P. F., *El Ejecutivo Eficaz en Acción*. Barcelona: Ediciones Deusto. Planeta De Agostini Profesional y Formación SL, 2007. Describe un conjunto muy bien fundamentado de prácticas de gestión a seguir para desempeñar con eficacia puestos de dirección.

¹⁰ DRUCKER, P. F., *El Management del Siglo XXI*. Barcelona: Editorial Edhasa, Biblioteca de Empresa, 2000, 251-256.

¹¹ Ver Anexo I. Se describen capacidades intrapersonales a considerar para desarrollar capacidad directiva.

¹² LAFLEY, A. G., "I Think of My Failures as a Gift", *Harvard Business Review*, (April, 2001), 86-89. A. G. Lafley hizo toda su carrera profesional en Procter&Gamble. En sus inicios de carrera ocupó distin-

Después, a partir de los conocimientos obtenidos del proceso de evaluación, empezar a trabajar en cuatro áreas que detallamos para cómo incrementar la confianza en uno mismo. Estas son:

- Con toda la información de que dispongo: ¿qué conozco de mí y de qué me siento capaz de hacer? ¿Cuáles son mis fortalezas? ¿Soy un trabajador más bien cerebral o de acción? ¿Cómo rindo bajo presión? ¿Cómo aprendo del error? ¿Qué impacto tiene el éxito o el fracaso en la conformación de mi carácter?
- Por otro lado, ¿cuáles serían las empresas multinacionales o instituciones internacionales en las que mejor encajaría? De estas empresas multinacionales o instituciones internacionales que a priori más me interesan: ¿cuáles tienen un proyecto de futuro próximo claro, conocido y valorado como tal por los expertos en valoración de empresas? Es importante buscar información en diversas fuentes y contactos, para conocer cuáles son las oportunidades que ofrecen a largo plazo la empresa multinacional o institución internacional que a priori nos interesa.
- A continuación, ¿la escala de valores de las empresas multinacionales o instituciones internacionales que me interesan y mi escala de valores encajan?¹³ Se aconseja que, cuando se busca empleo o cambio de carrera profesional, sea mejor hacerlo en términos del tipo de empresa multinacional o institución internacional en la que uno quiere trabajar, su cultura y en cómo gestiona los momentos de dificultad y, por lo tanto, gestiona y valora a las personas.
- Finalmente, condición “sine qua non” es la de poder conocer, antes de incorporarse a la empresa multinacional o institución internacional, al que va a ser el futuro jefe o jefa¹⁴. Interesa saber cómo presenta la empresa, su

tas asignaciones internacionales en Asia y la culminó como Presidente Ejecutivo, entre los años 2000 y 2009. Durante estos años siguió directamente la carrera de las 500 personas que ocupaban puestos relevantes en Procter&Gamble, centrándose especialmente en aquellas 150 que mostraban potencial para asumir puestos de presidentes o responsables máximos de áreas funcionales de la compañía. Habitualmente dedicaba a esta actividad en torno a un 30% de su tiempo de trabajo como Presidente Ejecutivo. No sólo admite que cometió fallos y equivocaciones de gestión durante su trayectoria, sino que al admitirlo se convirtieron en el alimento para su crecimiento y desarrollo posterior. “*Sin ellos no sería posible aprender*”. Un joven directivo debe estar dispuesto a aprender de sus errores, así que será crítico que identifique al inicio de su carrera a jefes que entiendan y respalden que el fallo forma parte del bagaje de experiencias adversas que son necesarias para desarrollar capacidad directiva.

¹³ DRUCKER, P. F., *El Management del Siglo XXI*. Barcelona: Editorial Edhasa, Biblioteca de Empresa, 2000.

¹⁴ BBC News (10 de noviembre 2009). Desgraciadamente cuando se inicia una carrera internacional muchas de las veces los jóvenes se dejan deslumbrar más por el nombre de la empresa y no tanto por el tipo de jefe que se pudieran tener. Este es un error que demasiada gente comete. A este respecto véase el artículo “Bad bosses force staff to quit”, publicado en la sección de negocios de la BBC. Dicho artículo refleja los hallazgos de la encuesta llevada a cabo por el Chartered Institute of Management entre una muestra de directivos y empleados del Reino Unido. Los tres más relevante

unidad, área y/o departamento y cómo contribuye su unidad, área o departamento a los resultados globales de la organización, presiones a las que él o ella tiene que hacer frente para obtener dichos resultados.

Por lo tanto, si se ha podido conseguir una entrevista con dicha persona, se aconseja conseguir que informe sobre los siguientes aspectos:

- ¿Cuál es el propósito por el que existe el puesto o posición que ofrecen? ¿Concreta los contenidos de trabajo a realizar y los niveles de resultados a obtener?
- ¿A qué tipo de presiones o exigencias externas se ve expuesto el puesto? También, y eso dará idea de hasta qué punto el potencial jefe o jefa ha pensado detenidamente en los requerimientos de la posición que ofrece, problemas previsibles que haya de afrontar y superar el ocupante de la asignación internacional, así como qué tipo de ayuda que puede esperar de él o ella en dichos momentos o situaciones de dificultad.
- ¿Hasta qué punto es imprescindible la cooperación con otras áreas o grupos para producir el rendimiento del área o departamento que él o ella supervisa? ¿Cuáles son esas áreas y quiénes son los directivos que las dirigen?
- ¿Cuáles van a ser los criterios de éxito en el desempeño del puesto y cómo será el seguimiento de los resultados? No menos importante es que informe de qué competencias se evalúan en el puesto que ofrece y, en general, cómo se evalúa y se facilita feed-back sobre el rendimiento en la unidad, área o departamento que dirige.

Resumiendo, se hace imprescindible hacer indagaciones previas a cualquier entrevista y lo más aconsejable es no incorporarse a una empresa multinacional dónde el futuro jefe o jefa no aclara estos aspectos, en la medida de lo deseable. Aunque a corto plazo uno puede obtener un empleo bien remunerado y unas perspectivas aparentemente buenas de desarrollo para una carrera directiva, a medio plazo la experiencia puede acabar en fracaso. Dicho fracaso, sin duda, dejará una profunda herida en la autoestima personal, familiar y profesional del joven que inicia una carrera internacional para puestos de dirección.

son: (1) el 49% de las personas encuestadas manifestaron que la principal razón para dejar su anterior empresa fue por el trato inadecuado que recibieron de sus jefes; (2) más del 40% de todos los directivos encuestados admite que no quiere tener responsabilidades en la gestión de personas y (3) el 65% de los encuestados admite que llegó a una posición directiva por casualidad, no por elección. Son datos que deben hacernos reflexionar. Ruth Spellman, la Directora Ejecutiva del Chartered Institute of Management, a través de un manifiesto firmado por PricewaterhouseCoopers urge al Gobierno británico a que tome cartas en el asunto por el impacto que tiene en la economía y en el bienestar de las personas del Reino Unido. Esta noticia se puede consultar en <http://www.peplow.org.uk/wp-content/uploads/2011/03/The-Peplow-Group-Newspaper1.pdf>.

En el primer empleo, por lo tanto, es más importante y deseable encontrar un buen jefe o jefa de los que se pueda aprender a producir resultados en situaciones de complejidad y dificultad crecientes y a gestionar las relaciones humanas dentro de dicha empresa. Es decir, ¿con esta persona como jefe/a voy a tener la oportunidad de aprender y progresar profesionalmente de acuerdo con mis objetivos de carrera para posiciones directivas?

3. EL SEGUNDO ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Este suele ser el menos tratado, sin embargo, disponer de una descripción de las etapas para llegar a puestos de dirección es crucial para la gestión del propio desarrollo. El desarrollo profesional para puestos de dirección en empresas multinacionales se puede describir en cuatro etapas, cada una con sus trampas y sus posibilidades, de acuerdo con un esquema, que está aceptado por una mayoría de los expertos¹⁵.

3.1. Primera etapa: mitad de los 20 a mitad de los 30.

La clave en esta etapa está en trabajar en el mayor número de situaciones y en distinto tipo de actividades como sea posible al objeto de practicar e incorporar un repertorio básico de habilidades, técnicas y conocimientos prácticos en áreas funcionales específicas junto con habilidades y técnicas de gestión, cuando sea posible. Es decir, tratar de probarse tantos sombreros como sea factible, trabajando con diferentes tipos y grupos de personas y buscando oportunidades nuevas y potenciales de desarrollo profesional y directivo.

Durante décadas, el mejor lugar para obtener tal cartera de conocimientos y capacidades directivas¹⁶ ha sido en una gran empresa o grupo empresarial multinacional, con diferentes divisiones y, si es posible, bajo la supervisión de un buen tutor o mentor.

Las pequeñas y medianas empresas multinacionales, que operan en entornos donde la ventaja competitiva reside en actualizar el conocimiento exacto de cómo van cambiando los gustos de los consumidores son, igualmente, recomendables. Lo son porque permiten aplicar dicho conocimiento especializado en el diseño del producto o servicio y/o en el proceso productivo que lo genera, al igual que en aprender a anticipar el impacto económico y de gestión de nueva tecno-

¹⁵ HANDY, C., *La Edad de la Paradoja. Dar Sentido al Futuro*. Barcelona: Ediciones Apóstrofe SL, 1996, 192-206. Capítulo 11: Vidas Entretejadas.

¹⁶ MINTZBERG, H., *Managing*. New York: Berret-Koehler Publishers Inc., 2009, 87-90. En Anexo II aparece un cuadro que resume cinco capacidades de gestión que el autor identifica como necesarias para desarrollar capacidad directiva eficaz.

logía aplicada en dicho proceso productivo, etc. O que, además, exijan contactos continuos con personas internas y externas a la organización buscando recursos, negociando contratos, implantando proyectos de mejora en situaciones de trabajo que requieran equipos interdisciplinarios.

Por ejemplo, una persona “con talento”, que comienza en fabricación, lo mejor que puede hacer es tratar de conocer todo acerca de lo último en tecnología de sistemas flexibles de fabricación, al igual que un joven “mago del marketing” debe aprender dónde y cómo encontrar la mejor empresa de investigación de mercados y sobre las técnicas más avanzadas de conocimiento del consumidor. Es mejor olvidarse de una carrera directiva y dedicarse a otra actividad que no implique gestión, si para la edad de los 38 a 40 no se tiene una base técnica de un área. Es importante en esta etapa, haber asumido responsabilidades en la gestión de un presupuesto de gastos, en un presupuesto de ingresos o en un proyecto de inversión.

No obstante, evitar la sobre especialización. Probablemente se consiga ser el genio número uno del mundo si uno dedica toda su carrera a aprender a cómo rentabilizar los valores peor posicionados en las bolsas de Shanghai o Tokio. Para evitarlo, el que comienza ha de apañárselas para conseguir nuevos trabajos o misiones y tan a menudo como le dejen, de modo que le añadan nuevos conocimientos, habilidades y experiencias. Pero, atención para los que quieran ir demasiado rápido, se necesitan de 6 a 10 años hasta que se consigue profundizar en el conocimiento y dominio de un área de especialización donde uno haya sido capaz de producir resultados tanto en épocas buenas como en épocas malas.

Además, se ha aprendido a trabajar tanto con personas jóvenes como con personas maduras, de distintas nacionalidades y bagajes culturales, o con personas desmotivadas y no integradas, pero que han acabado altamente motivadas y comprometidas. O, también, sin el apoyo explícito del jefe inmediato que ha acabado siendo el mayor apoyo, sin la colaboración de otros departamentos pero que ahora siempre reclaman la participación de personas de la unidad o grupo que se dirige, que empezó la andadura sin un presupuesto, pero que ahora al cabo de 6 a 10 años siempre preguntan al responsable cuánto va gastar, ingresar y/o invertir, etc. Es decir, se necesita demostrar resultados crecientes, aunque posiblemente irregulares, en una serie temporal de mediciones.

Por ejemplo, un ingeniero de diseño de nuevos productos, que tenga la oportunidad de trabajar con un grupo de ventas, podría contestar también llamadas telefónicas de clientes y visitarles para aprender cuáles son sus necesidades del producto, para qué y cómo lo utilizan, cuáles mejoras introducirían o usos alternativos que darían al producto. La clave está en comenzar acumulando experiencias horizontalmente y pedir oportunidades para responsabilizarse de proyectos y/o unidades de negocio donde aprender a dirigir equipos multinacionales de personas y a administrar recursos materiales y financieros y, por supuesto, a obtener resultados concretos. La persona, que haya reunido más aprendizajes consolida-

dos de dos o tres áreas clave de la empresa u organización en distintos enclaves geográficos e internacionales de esta, habrá incorporado más valor añadido a su potencial de desarrollo como directivo.

Ser un competente generalista tampoco es suficiente, aunque parezca paradójico decirlo. El perfil de alguien alrededor de los 38 a 40 años sería el que reuniera una experiencia en forma de T: es decir, que posee un abanico amplio de habilidades generales de dirección en distintas áreas con, al menos, una base sólida de conocimiento experto en un área funcional.

Por ejemplo, un joven que llega a director de producción de una gran empresa multinacional de bienes de equipo debería haber conseguido una sólida reputación en saber conjuntar sistemas flexibles de fabricación y estar bien versado en marketing, financiación de proyectos, ingeniería, diseño y en la gestión de equipos humanos de dichos departamentos, habiendo pasado por al menos 2 o 3 asignaciones internacionales. También, la experiencia en marketing y ventas ofrece a un generalista las mejores oportunidades para obtener responsabilidades gerenciales; de hecho, es probablemente el camino más rápido hacia la dirección en empresas multinacionales, pero por ello el más difícil de desempeñar y el más expuesto al fracaso.

Los consejeros en desarrollo de carreras directivas destacan que los titulados superiores (licenciados en empresariales, economistas, ingenieros, etc.) que iniciaron su andadura profesional en posiciones de responsables de producto o de vendedores de servicios, y que hayan demostrado un desempeño y un aprendizaje sobresalientes en el trabajo de marketing y/o comercial, son escogidos para posiciones de responsabilidad en marketing-ventas, finanzas o en el área de gestión de personas, como ocurre ya en muchas empresas multinacionales japonesas.

La razón está en que estas personas han:

- Adquirido experiencia profesional en primera línea, peleando con la competencia por el mismo cliente y adaptándose los gustos y demandas cambiantes de los consumidores (usuarios y/o clientes) para conseguir la venta.
- Logrado un conocimiento de primera mano de los productos de la empresa en sus puntos fuertes y débiles.
- Incorporado vivencias concretas de cómo opera el negocio en distantes áreas geográficas y/o países y las habilidades requeridas para responder a las incertidumbres y vaivenes económicos del sector de actividad de la empresa.
- O, también, vivido en propia carne las deficiencias de gestión y planificación, las restricciones de recursos, las dificultades de aprendizaje y uso de los equipos de trabajo, las carencias y limitaciones económicas, técnicas, logísticas y administrativas que experimentan los equipos de producción, el personal comercial, el personal administrativo de apoyo, el de soporte técnico y las redes de aprovisionamiento y distribución en la realización de su trabajo, entre otros.

En resumen, la experiencia de muchos profesionales que han llegado a posiciones de responsabilidad directiva en empresas multinacionales corrobora que se necesita de 6 a 10 años para manifestar, con un cierto grado de fiabilidad, que una persona tiene potencial para crecer profesionalmente como futuro directivo. Es decir, ha demostrado un registro suficiente de resultados previos que permite pronosticar que tiene experiencia suficientemente contrastada, y avalada por otros directivos para los que se haya trabajado, como para asumir responsabilidades de dirección. Al mismo tiempo, esa persona ha aprendido a utilizar los sistemas de gestión de personas para su área de responsabilidad (reclutamiento, entrenamiento, evaluación desempeño, *feedback-360°*, compensación, promoción, comunicación, negociación, etc.) y ha demostrado el impacto que en una cuenta de explotación tiene una adecuada gestión de personas. También ha aprendido a identificar los dilemas, las paradojas y perversiones que llega implícita dicha gestión de personas. Por ello decimos que es muy importante el jefe que se tiene en la primera etapa profesional porque es determinante para fijar altos estándares tanto de rendimiento como de conducta ética.¹⁷

Dado lo anterior, el problema está en identificar el tipo de empresa o grupo empresarial multinacional que posibilite y permita conseguir la experiencia necesaria en los primeros años de actividad laboral. Un grupo internacional de empresas puede ser una buena elección, pues posibilita una soberbia formación práctica para un titulado superior que comienza su desarrollo profesional hacia puestos de dirección.

Puesto que saber seleccionar el conjunto correcto de empresas o grupos multinacionales se ha hecho un tanto complicado para una persona no experta en el tema, a continuación se da una clasificación de empresas por sectores. Para ello hemos tomado, como criterio diferenciador, su potencial para ofrecer oportunidades a una persona que desee iniciar una carrera directiva internacional. También se identifican sus diferentes puntos fuertes y débiles para propiciar el desarrollo de dicha carrera directiva.

A este respecto se emite una opinión sobre su eficacia cara al logro del objetivo de hacer carrera para la dirección. Se describen cuatro tipos de organizaciones:

- a) Las empresas o grupos de empresas multinacionales que se caracterizan por la generación de la novedad, la moda, las nuevas tecnologías e innovación.

Empresas de publicidad, de gestión del ocio, de inversión bancaria especializada, de servicios de consultoría especializada, de desarrollo de software, de diseño industrial, de investigación en biotecnología, en nuevos materiales, etc. están entro de esta categoría.

¹⁷ LIVINGSTONE, S. J. (2006), "Pigmalión in Management", *Harvard Business Review* (January, 2006), 5-12.

La ventaja para un joven que comienza está en que estas firmas tienden a ser receptivas a nuevas ideas y permiten a sus cachorros de directivos a moverse libremente dentro de la organización. El inconveniente está en que el joven que comienza es bien visto en tanto fue buena su última idea.

Conclusión: son las menos recomendables para una formación directiva fiable a largo plazo.

- b) Las empresas o grupos de empresas multinacionales que se caracterizan porque tradicionalmente han venido generando productos y servicios que atienden a las necesidades básicas de los consumidores, algunas de ellas en posiciones monopolista u oligopolista.

Grupos industriales del petróleo, las empresas productoras de energía, de transporte de mercancías, líneas aéreas, aseguradoras y bancos, al igual que empresas e instituciones internacionales de servicios de la administración pública, están dentro de esta categoría.

La ventaja para un joven que comienza está en que producen competentes generalistas. El inconveniente está en que con frecuencia actúan como islas y no generan suficientes desafíos para la especialización, pero en la medida en que ya están entrando a actuar en regímenes de competencia, también ofrecerán buenas oportunidades para la especialización.

Conclusión: recomendables para una sólida formación directiva.

- c) Las empresas o grupos empresariales multinacionales que se caracterizan por un proceso productivo que se basa en la aplicación de conocimiento técnico altamente especializado.

Empresas internacionales de telecomunicaciones, de electrónica de consumo y de equipamiento de oficinas, los grupos de productos farmacéuticos, los fabricantes de vehículos automóviles y las empresas multinacionales de productos de gran consumo caen dentro de esta categoría.

La ventaja para un joven que comienza está en que estas empresas dan una formación especializada que genera profesionales altamente cualificados. El inconveniente está en que a menudo el desarrollo de la carrera todavía se basa en el viejo modelo de estilo jerárquico, y los directivos jóvenes que inician su carrera raramente consiguen suficientes oportunidades para moverse dentro de la empresa.

Conclusión: más recomendables para obtener una formación especializada, pero no directiva.

- d) Las empresas o grupos de empresas multinacionales que se caracterizan por su dominio de grandes cantidades de recursos naturales, centros logísticos y canales de distribución, asentamientos geográficos privilegiados, etc.

Empresas audiovisuales, editoriales, cadenas hoteleras, empresas textiles y de extracción de recursos naturales están dentro de esta categoría.

La ventaja para una persona que comienza su andadura profesional para puesto de dirección reside en que puede aprender a responder rápidamente a las fuerzas del mercado, a llevar un férreo control de costes y a efectuar cambios de rumbo del negocio debido a cambios en los gustos de los consumidores y en las tendencias sociales. El inconveniente, y grande, está en que tales empresas con frecuencia responden precipitadamente a las crisis a corto plazo, desplazando a sus aprendices de directivos del proceso de toma de decisiones.

Conclusión: estas empresas ofrecen menos oportunidades para un adecuado desarrollo directivo, debido a la fuerte dependencia de contingencias externas poco controlables por las mismas.

3.2. Segunda etapa: mitad de los 30 a mitad de los 40.

No importa en qué tipo de empresa multinacional en la que se ha comenzado, puesto que en algún punto su carrera habrá de acelerarse, si se desea llegar a los 40 siendo un “jugador clave” de la empresa donde presta sus servicios.

Se sabe que se ha llegado porque dicho “jugador”:

- Conoce y conecta con las necesidades de los distintos segmentos de la base de clientes de la empresa.
- Sabe detectar todas las extravagancias de los consumidores y anticipar los cambios que se producen en un mercado concreto.
- Desarrolla todas las posibilidades comerciales de los nuevos productos/servicios.
- En resumen, trabaja aportando y recogiendo ideas de sus iguales, de sus colaboradores y de los clientes o de los proveedores para actualizar las metas estratégicas de la empresa y proponer cambios en las políticas y los procesos de producción, de comercialización o distribución, promoción de personas y asignación de recursos, etc.

Más claramente, se debe estar en un puesto que permita formular las preguntas clave para el éxito del negocio en sus distintas áreas internacionales. Porque si no se está, es evidente que se está siendo apartado del proceso de cómo ganar capital intelectual directivo; es decir, de adquirir el conocimiento y las habilidades derivadas de gestionar:

- Patentes industriales y marcas comerciales.
- La incorporación de nuevas tecnologías al proceso productivo.
- La investigación y desarrollo de nuevos productos/servicios.
- Información útil proveniente de proveedores y clientes.

- Sistemas de dirección en finanzas, recursos humanos, aprovisionamiento, producción, marketing, logística y distribución, sistemas de información, etc., que aplica la empresa.
- La experiencia acumulada por los directivos veteranos.

Dado que todo ese conocimiento se utiliza cada vez más para conseguir ventajas diferenciadoras en un mercado concreto, ésta es una de las razones por lo que es peligroso mirarse el ombligo en esta etapa. En realidad es el momento de, por ejemplo, conocer no sólo como su empresa hace las cosas en la actualidad, sino cómo debería estar haciéndoles a cinco años vista.

Es importante, igualmente, conocer cómo se es percibido por otros que van a decidir sobre su futuro, asegurándose que las personas que controlan la empresa reconocen el valor añadido que uno, en base a su capital intelectual, aporta al negocio. Es decir, hacer que la alta dirección de la empresa sepa con exactitud como uno puede contribuir al éxito de la empresa en alguno de sus distintos negocios internacionales.

Pero, trabajar con tenacidad y generar un desempeño sólido no es suficiente. Uno debe ser visto como un talento confirmado: alguien con una personalidad suficientemente fuerte como para conseguir que los trabajos casi imposibles se hagan. En esta etapa ninguna empresa multinacional puede permitirse el lujo de tener descansando su inversión en capital humano de ese nivel de calificación directiva, si es que la tiene. No obstante, el directivo capaz y ambicioso no debe creer que lo que ha logrado ha sido sólo debido a su esfuerzo y tenacidad, ha de ser lo suficientemente humilde para asumir que sin el apoyo de otras personas no hubiera conseguido dichos logros.¹⁸

Normalmente, hay personas que piensan que la obsesión por la apariencia física es una pérdida de tiempo, sobre todo cuando lo que cuenta son los resultados. Pero, muy a nuestro pesar, es frecuente que dichas personas no se den cuenta que se están quedando fuera de juego. Los consejeros en carreras y los expertos en imagen aconsejan asegurarse de que uno viste y mantiene las formas de alguien que está en ascenso. Incluso algunos van más allá y aconsejan cerciorarse de cuáles son las normas de la empresa al respecto y tratar de llevarlas a cabo.

Ser coherente con uno mismo es importante, pero a veces también perjudicial. Usar “Formula Grecian” para ocultar unas canas prematuras puede ser útil para la carrera de uno. Para uno de los autores de este artículo, “desprenderse de un reloj Swatch de 50 € y comenzar a vestir un reloj más acorde con su estatus” fue un consejo muy útil que le dio un amigo “head-hunter” cuando le dijo que quería ser tomado más en serio por sus jefes mientras trabajaba para una empresa multinacional de informática de gran consumo. Un consejo para las mujeres que

¹⁸ ROSENWIG, P., *The Halo Effect*. New York: Free Press, 2007.

dan los especialistas es que suavicen su maquillaje y vistan con sencilla elegancia. En definitiva, nos dicen que el directivo es un producto que necesita estar adecuadamente empaquetado para ser aceptado. Pero cuidado, no confundir que el continente sea más importante que el contenido.

3.3. Tercera etapa: mediados de los 40 y finales de los 50.

El cenit de la carrera gerencial se alcanza en esta etapa. Dado que existen realmente pocos puestos en la alta gerencia, lógicamente la gran mayoría se queda uno o unos peldaños más abajo. En realidad, la meta en esta tercera etapa, para dicha mayoría, es mantener la posición hasta que se decide que es el momento de marcharse.

Para mantenerse como un miembro valorado y productivo del equipo antes de retirarse, el primer paso es reconocer que el mundo que nos rodea cambia muy rápidamente. Ahora se trata de evaluar como uno es considerado en cuanto que empleado veterano. Pero, en esta etapa, es importante hacerlo desde el punto de vista de la empresa multinacional. Un modo seguro de conseguir que los altos jefes sepan y reconozcan que uno todavía se halla comprometido con su trabajo es dirigirse directamente a ellos y preguntarles qué necesitan. Las personas, en los últimos años de sus carreras profesionales, deberían tratar de mantener un desempeño alto en su trabajo, centrándose en los desafíos y responsabilidades concretas a los que la empresa se enfrenta en el presente, al tiempo que evitar lamentaciones sobre cosas efímeras tales como la denominación del puesto o las recompensas que no les dieron.

Siempre será infeliz aquel que trate de relacionar el éxito profesional con los símbolos de estatus, en vez de relacionarlo con la solución de los problemas que las empresas multinacionales afrontan en la actualidad. Eso es ya historia de “inolvidables primeros 2000”. En esta etapa, desarrollar y mantener unas relaciones estrechas y duraderas dentro y fuera de la empresa es más importante que nunca para un directivo veterano. Visto el proceso en términos más amplios, se trata de procurar mantener buenas relaciones con todo tipo de personas de su industria o sector en cualquier parte del globo.

Puede ocurrir que un día este pidiendo trabajo a alguien que ahora se sienta al otro lado de la mesa. Dicho de otro modo, tratar amablemente al personal de ventas si uno es el comprador y no olvidar que se podría estar trabajando con ellos codo con codo un tiempo después, si las cosas no fueran bien en la actual empresa.

Los directivos veteranos deberían trabajar duro en dotarse y/o mejorar sus habilidades de mentor/tutor, asegurándose que la alta dirección comprende que ellos tienen la clarividencia y sabiduría que se ha de impartir entre los nuevos “talentos” que la empresa necesita asignar a distintos cometidos en posiciones

internacionales. No hay que olvidar que las personas que desarrollan bajo sus alas a estos “talentos en potencia” son siempre muy bien valoradas por la alta dirección. La razón está en que no sólo entregan docenas de personas jóvenes bien entrenadas y eficaces para la compañía, sino que también están enviando aliados por todos los rincones del globo donde de esta hace negocios.

Si ninguna de estas tácticas funciona en su empresa, dado que vivimos tiempos duros y turbulentos, y si se piensa que uno puede ser considerado objetivo de los planes de jubilación anticipada de su empresa actué antes de que caiga el hacha. Es decir, diríjase a la alta dirección, anticipándose a que ella se dirija a Ud., ofreciéndole sus servicios a tiempo parcial o como consultor. Los jefes pueden quedar complacidos por conseguir talentos a precio reducido, y Ud. tendrá tiempo para explorar otras oportunidades.

3.4. Cuarta etapafinales de los 50

El que llega trabajó duro para conseguirlo. Como es ambicioso y demostró capacidad de gestión en momentos difíciles con resultados sobresalientes, el consejo de administración ha pensado que es el hombre o mujer que la empresa necesita para afrontar una nueva etapa y unos objetivos acordes con ella.

En realidad se fijaron en él/ella porque fue el/la que mejor impulsó y fomentó entornos de trabajo que ofrecen soluciones eficaces a los problemas de los clientes y detectan oportunidades en el día a día del negocio y, al mismo tiempo, luchó por desechar viejas políticas, procesos, productos y/o servicios y crear nuevas políticas, procesos, productos y/o servicios con una visión a medio y largo plazo. Además, luchó para que fueran compartidos y asumidos por otros que ahora serán sus colaboradores en el equipo de dirección. Es decir, ha identificado el posicionamiento de la empresa y potenciado al máximo sus capacidades organizativas y sus fortalezas estratégicas.

En esta etapa, no importa el tipo de empresa o grupo empresarial multinacional en el que se esté, el consejo de administración pedirá al máximo responsable, y a su equipo directivo, que mantengan rentable la empresa y generen las condiciones que hagan emerger oportunidades de aprender y, por lo tanto, generar pautas de por dónde hay que llevar el negocio a medio/ largo plazo. También que se dedique a identificar y desarrollar a aquellas personas con potencial para directivos, al objeto de anticiparse a las incertidumbres del cambio y las presiones competitivas globales.

Tendrá el poder para decidir quién o quiénes formarán parte del equipo directivo. Dichas personas habrán de desarrollar la organización, sus recursos y procesos para que den valor añadido a los clientes y logren los objetivos estratégicos. Es decir, siempre estará atento/a en cómo mejorar la cadena de valor añadido y en dar la mejor calidad a sus clientes de la forma más rentable para la empresa en

cualquier área geográfica o país del mundo en la que opera. Para ello establecerá métodos de medición de resultados más precisos y fiables que le permitirán tomar decisiones de forma más adecuada y realista. Asumirá el riesgo de tomar decisiones en tiempos difíciles.

Y, también, deberá de preocuparse y ocuparse por buscar siempre un equilibrio, inestable, por supuesto, entre diferentes demandas legítimas provenientes de:

- Los clientes por un trato y servicio presentes justos y por productos y servicios futuros saludables y/o asequibles.
- Los empleados por un empleo presente digno y un desarrollo futuro satisfactorio.
- Los accionistas por un dividendo presente razonable y que mantenga la empresa viable para el futuro.
- La sociedad para que le aporte beneficios en forma de impuestos para cumplir con sus responsabilidades para con los ciudadanos y para que sus actividades presentes y futuras no hagan daño al entorno y/o a las personas. Dichas personas son los empleados y/o los clientes de hoy o pueden ser los empleados y/o clientes de mañana de su empresa en un mundo globalizado¹⁹.

4. EL TERCER ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Consiste en tener en cuenta que seguir una carrera directiva internacional requiere de fortaleza de ánimo ante el infortunio y/o el fracaso y el carácter y la integridad necesarios para no sucumbir ante los difíciles dilemas²⁰ que plantea la

¹⁹ DRUCKER, P. F. with MACIARIELLO J. A., *Management. Revised Edition*. New York: HarperCollins Publishers, 2008, 97-112. Chapter 9: The Purpose and Objectives of a Business. En dicho capítulo se describe la necesidad de responder a las diferentes demandas que los *stakeholders* -constituyentes o interesados- hacen a la empresa u institución con el objeto de asegurar el futuro para todos.

²⁰ En el Anexo III se identifican los cuatro dilemas más relevantes que desde nuestra experiencia profesional entendemos hay que hacer aflorar para desarrollar criterios de referencia que aporten valor a sus carreras profesionales, a las empresas en las que trabajan y a la sociedad en las que estas empresas operan.

Al fin y al cabo, siguiendo el pensamiento de Peter F. Drucker, las instituciones empresariales son creaciones de la sociedad para servir a los fines de la sociedad en el presente y en el futuro. Si en cuanto directivo no se actúa para asegurar un presente viable y un futuro factible para la empresa en la que trabaja no habrá futuro ni para la sociedad ni para los individuos que las dan vida, ya sea como consumidores, proveedores, empleados o financiadores y tampoco, por lo tanto, para la empresa, sea o no multinacional. A modo de ejemplo, cualquiera puede acceder a la revista empresarial Forbes y buscar la lista de las 500 empresas más importantes del mundo en 1975 y compararla con la lista del 2005, para acabar percatándose de que sólo se mantienen un 12% de las empresas, al cabo de 30 años.

Desde hace tiempo sabemos que lo que más compromete a una persona con una empresa u institución es cuando esta visualiza que dicha institución u organización tiene un propósito de futuro claro

gestión. Es decir, no se debe olvidar que la capacidad directiva se desarrolla cuando la persona se enfrenta a los momentos de dificultad y adversidad. Al hacerlo acaba aprendiendo a tomar las decisiones adecuadas para su empresa pues ha incorporado el hábito de reflexionar y de extraer conclusiones de aprendizaje de aquellas singladuras o acciones en las que no tuvo éxito.

5. CONCLUSIONES

La única diferencia real entre los que llegan a la cumbre directiva de una empresa multinacional y los que se quedan por el camino está en que los primeros aprenden a controlar su miedo al posible fracaso, sometiéndose a pruebas de complejidad creciente en las que:

- a) Tratan de desarrollar siempre al máximo sus puntos fuertes: conocimiento, capacidades y mentalidades, estilo de aprendizaje y en qué áreas uno hace sus mejores aportaciones. Aprenden a canalizar su tiempo y energía hacia actividades productivas.
- b) Demuestran ambición por hacer algo sobresaliente en su vida. Es decir, buscan influir de forma positiva en aquéllos que tienen en sus manos las oportunidades y los recursos que se necesitan para asegurar los resultados que han de producirse. Muestran humildad para aprender de sus errores y fortaleza de ánimo para superar las adversidades sin culpar a otros. Cuando actúan lo hacen contagiando su entusiasmo a otros.
- c) Son conscientes de que asegurar el futuro de la organización para la que trabajan es asegurar el futuro de su carrera profesional, además de dejar un legado mejor que el recibido. Saben que dicho legado debe ser campo abonado para que las futuras generaciones puedan arraigar y prosperar.
- d) No obstante, mantienen el carácter y la integridad suficientes para tratar de conseguirlo sin que el fin justifique los medios, sobre todo en los momentos de crisis y adversidad.²¹

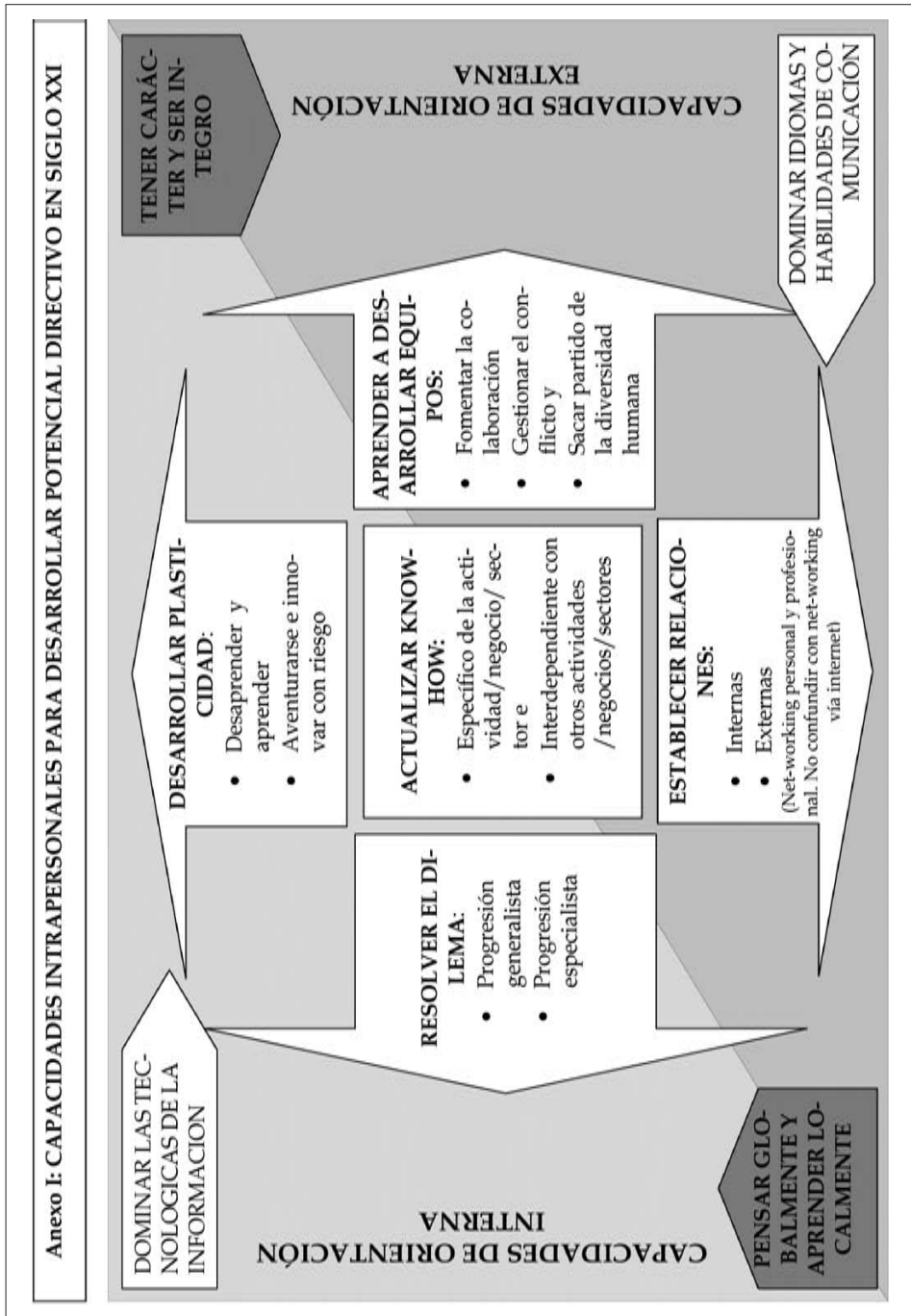
y factible, que encaja claramente con las necesidades de las personas y comunidades en las que opera. Este es otro criterio que los jóvenes deberían tener claro a la hora de identificar en qué tipo de empresa multinacional iniciar una carrera directiva.

²¹ A este respecto véase BING, S. *Crazy Bosses*. New York: Harper Collins, 2007; COLLINS, J., *How the Mighty Fall*, London: Random House, 2009; HOGAN, R., *Personality and Fate of Organizations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Publishers, 2007; KRAMER, R. y NEALE, M. (Eds), *Power and Influence in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1988; LENCONI, P., *The Five Temptations of a CEO*, San Francisco: Jossey-Bass, 1998; MACCOBY, M. *Narcissistic Leaders: who succeeds and who fails*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

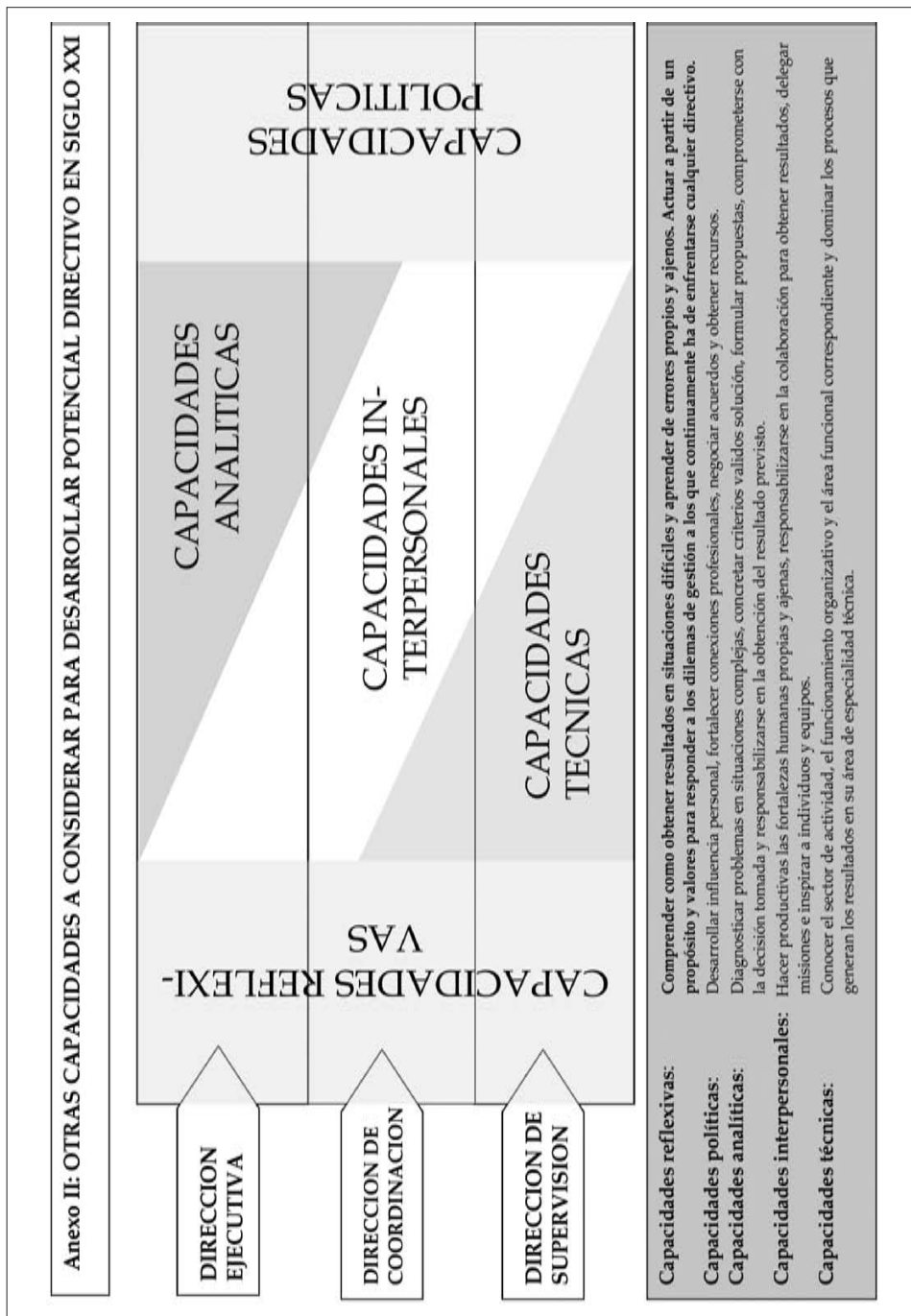
BIBLIOGRAFÍA

- BING, S.: *Crazy Bosses*. New York: HarperCollins, 2007.
- CHRISTENSEN, C. M.: "How will you measure your life", *Harvard Business Review*, (July-August, 2010), 2-7.
- COLLINS, J.: *How the Mighty Fall*. London: Random House, 2009.
- De GEUS, A.: *The Living Company*. Boston: Harvard University Press, 2002, 1-12.
- DRUCKER, P. F.: *El Ejecutivo Eficaz*. Barcelona: Ediciones Apóstrofe SL., 1993.
- _ *El Management del Siglo XXI*, Barcelona: Editorial Edhasa, 2000, 251-256 y 232-280.
- _ *El Ejecutivo Eficaz en Acción*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2007.
- DRUCKER, P. F. y MACIARIELLO, J. A.: *Management, Revised Edition*. New York: HarperCollins Publishers, 2008, 97-112.
- GARDNER, H.: *Las Cinco Mentes del Futuro*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica SA., 2008.
- GROVE, A. S.: *Como Aumentar el Rendimiento de los Directivos*. Barcelona: Plaza & Janés Editores SA, 1984.
- HANDY, C.: *La Edad de la Paradoja, Dar Sentido al Futuro*. Barcelona: Ediciones Apóstrofe SL, 1996, 192-196.
- KRAMER, R. y NEALE, M. (Eds): *Power and Influence in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.
- LAFLEY, A. G. : "I Think of My Failures as a Gift", *Harvard Business Review*, (April, 2011), 86-89.
- LENCONI, P.: *The Five Temptations of a CEO*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- LIVINGSTONE J. S.: "Pigmalion in Management", *Harvard Business Review*, January, 2006, 5-12.
- MACCOBY, M.: *Narcissistic Leaders: who succeeds and who fails*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- MINTZBERG, H.: *Managing*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 2009, 192-206.
- PFEFFER J & SUTTON, R.: *Hard Facts, Dangerous half-truths and total nonsense*. Boston: Harvard Business School Press, 2006, 224.
- PIN K, D.: *DRIVE: The surprising Truth About What Motivates Us*. New York: First Riverhead Books, 2011.
- ROSENWEIG, P.: *The Halo Effect*. New York: Free Press, 2007.

ANEXO I



ANEXO II



ANEXO III

Anexo III: Descripción de cuatro dilemas de gestión a los que todo directivo ha de hacer frente durante su desarrollo profesional
 Es importante que los jóvenes que quieran seguir carreras directivas tomen conciencia de los dilemas de gestión a los que han de enfrentarse a lo largo de sus trayectorias profesionales, como podemos manifestar a partir de nuestra propia experiencia profesional. Los valores que se describen en el recuadro central deberían ser la guía o criterio a seguir para tomar la decisión adecuada cuando el dilema se manifiesta, habitualmente en situaciones muy comprometidas.

