

An aerial photograph of a city skyline at sunset, featuring a prominent skyscraper with a pointed top. The image is partially obscured by a large white graphic element that curves across the top and right sides of the page.

PageExecutive

A fresh approach to executive recruitment

**Tendencias clave para
directivos y altos ejecutivos
a nivel mundial**



ÍNDICE

Bienvenida.....	6
Presencia Internacional.....	7
TENDENCIAS CLAVE PARA LOS EJECUTIVOS A NIVEL MUNDIAL	
Carlos Relloso - LA IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA DIGITAL	10
La visión de PageExecutive: El Director de Tecnología Digital.....	12
Stefano Larosa - EL CFO Y LA RELACIÓN CADA VEZ MÁS ESTRECHA CON EL DESARROLLO DE NEGOCIO	14
La visión de PageExecutive: El CFO o Director Financiero.....	16
Jorge Benloch - GESTIÓN DE EQUIPOS DESLOCALIZADOS POR PAÍSES Y/O REGIONES	18
La visión de PageExecutive: La gestión a través de las culturas.....	20
Andrés Velasco - INTERNACIONALIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE ORIGEN FAMILIAR	22
La visión de PageExecutive: La internacionalización de la empresa familiar...	24
Pedro Luis Fernández Esteve - LA CENTRALIZACIÓN DE LAS FUNCIONES DE SOPORTE	26
La visión de PageExecutive: La centralización de las funciones de soporte....	28
Cristina Moral - PRESENTE Y EVOLUCIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA RSC EN LAS COMPAÑÍAS	30
La visión de PageExecutive: La importancia de la RSC.....	31
Fernando Ferrero - BÚSQUEDA DE TALENTO A NIVEL MUNDIAL	32
La visión de PageExecutive: La búsqueda de talento internacional.....	34
Análisis de contrataciones.....	36
ESTUDIO DE REMUNERACIÓN 2015/2016	38
EQUIPO DE EXPERTOS A SU SERVICIO	70
Despedida- Transformación del perfil de los reclutadores.....	80

EL PANORAMA DEL RECLUTAMIENTO DE EJECUTIVOS ESTÁ CAMBIANDO

En esta serie de artículos de Page Executive, analizamos las tendencias clave actuales y el futuro del reclutamiento de ejecutivos.

Gracias a su experiencia internacional y conocimientos especializados del sector de reclutamiento de altos directivos, nuestros asesores ejecutivos se encuentran en una posición única para debatir sobre las nuevas tendencias e innovaciones desde el principio, tan pronto como comienzan a aflorar.

Hemos recopilado sus observaciones y comentarios sobre el terreno en una amplia serie de artículos. Cada uno de ellos describe una de las siete tendencias clave que afectarán de manera significativa al proceso de reclutamiento de las empresas en el futuro.

El reto de realizar operaciones y reclutar personal a escala mundial, en una gran variedad de culturas, constituye un denominador común y Page Executive se encuentra en una posición privilegiada para ayudar a través de su amplia red internacional de expertos.

El poder acceder a consejos y conocimientos, tales como esta serie de artículos, forma parte del valor añadido que supone trabajar con Page Executive.

Disfrutamos realizando esta labor y esperamos que ustedes disfruten leyendo las conclusiones. ¡Dadnos a conocer vuestra opinión!



Olivier Lemaitre

Executive Board Director Continental Europe

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Olivier Lemaitre'.

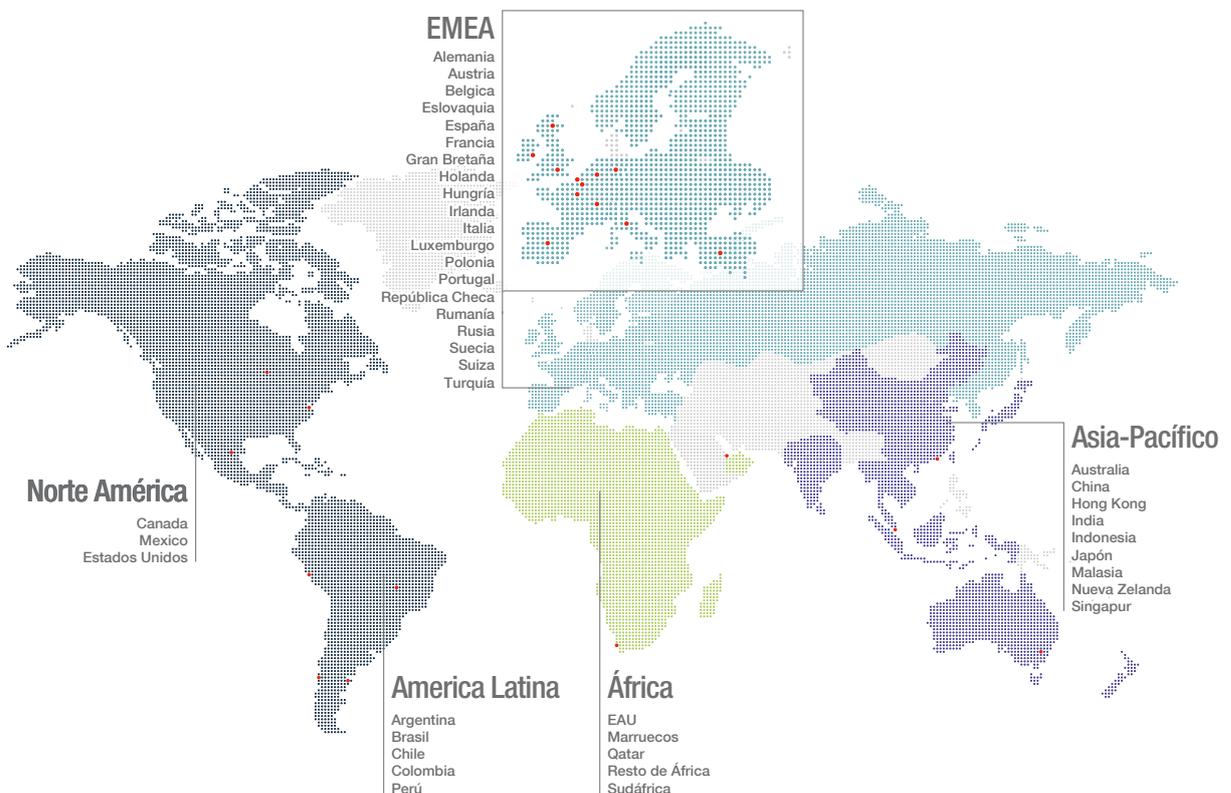
Presencia Internacional

PAGE EXECUTIVE: UN NUEVO ENFOQUE SOBRE EL RECLUTAMIENTO DE EJECUTIVOS

El mundo empresarial se encuentra en un momento de rápida transición, por lo que las empresas necesitan a las personas apropiadas que sean capaces de guiarles con éxito en el proceso de transformación.

En Page Executive, hemos reconsiderado nuestro modelo de negocio para adaptarnos mejor a las necesidades de nuestros clientes. **Les ayudamos a identificar líderes empresariales que se adapten** a su **cultura, valores y estrategia**. Nuestra motivación intrínseca es hacer progresar su organización y ayudarles a lograr el éxito en un entorno empresarial en rápida y constante transformación.

Nuestro foco de atención no es sólo buscar y reclutar a los mejores talentos, sino convertirnos en un socio empresarial a largo plazo, un asesor de confianza a nivel mundial que le ayudará a seleccionar los mejores ejecutivos que se encarguen de garantizar el éxito de su empresa.





TENDENCIAS CLAVE QUE AFECTAN A LOS EJECUTIVOS A NIVEL MUNDIAL

Carlos Relloso - LA IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA DIGITAL	10
La visión de Page Executive: El Director de Tecnología Digital.....	12
Stefano Larosa - EL CFO Y LA RELACIÓN CADA VEZ MÁS ESTRECHA CON EL DESARROLLO DE NEGOCIO	14
La visión de Page Executive: El CFO o Director Financiero	16
Jorge Benlloch - GESTIÓN DE EQUIPOS DESLOCALIZADOS POR PAÍSES Y/O REGIONES	18
La visión de Page Executive: La gestión a través de las culturas.....	20
Andrés Velasco - INTERNACIONALIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE ORIGEN FAMILIAR	22
La visión de Page Executive: La internacionalización de la empresa familiar ..	24
Pedro Luis Fernández Esteve - LA CENTRALIZACIÓN DE LAS FUNCIONES DE SOPORTE	26
La visión de Page Executive: La centralización de las funciones de soporte	28
Cristina Moral - PRESENTE Y EVOLUCIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA RSC EN LAS COMPAÑÍAS	30
La visión de Page Executive: La importancia de la RSC.....	31
Fernando Ferrero - BÚSQUEDA DE TALENTO A NIVEL MUNDIAL	32
La visión de Page Executive: La búsqueda de talento internacional	34

LA IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA DIGITAL EN UNA COMPAÑÍA

EL CHIEF DIGITAL OFFICER O DIRECTOR DE ESTRATEGIA DIGITAL Y LA IMPORTANCIA DE LA REPUTACIÓN EN REDES SOCIALES/ENTORNO ONLINE

Nombre: Carlos Relloso

Cargo: Chief Digital Officer –
Director General Digital

Empresa: PRISA Noticias & PRISA Radio

¿Cuál es el objetivo y función principal de la figura del CDO?
¿A qué retos se enfrenta?

Podemos encontrar distintas definiciones de CDO (Chief Digital Officer) pero todas ellas coinciden en que esta posición está orientada al impulso de la transformación digital dentro de las organizaciones.

Esta posición es habitual en la industria de los Medios, por el enorme impacto que la convergencia digital ha causado en el negocio. Pero se está imponiendo también a compañías en el entorno del gran consumo, por ejemplo, donde se ha detectado la necesidad de impulsar y desarrollar rápidamente la estrategia de marketing digital.

Como principal reto destacaría el encontrar el equilibrio perfecto entre el impulso de la estrategia digital y el vínculo con el negocio tradicional. Hay casos donde se requiere trabajar en determinados proyectos al margen del negocio convencional para ser impulsados. Pero también hay casos en los que las iniciativas que se impulsan excesivamente alejadas del negocio tienden a fracasar.

Y es por ello que estos procesos de transformación requieren ser acompañados con una política corporativa de gestión del cambio, impulsada desde la alta dirección de la empresa, que permita acompasar la transformación del negocio con una transformación de la organización. Un CDO por tanto deberá ser capaz de combinar la visión del cliente, el negocio y la organización.

¿Cuál es el background o funciones/ áreas de procedencia de un CDO?

Dependerá de la industria y objetivos de la posición, pero habitualmente un CDO cuenta en su trayectoria con experiencia en el mundo del marketing digital, tecnología, e-commerce, estrategia...

Y es habitual que estos perfiles tengan también experiencia previa en compañías líderes de la industria digital como Google, Facebook, Amazon, Yahoo! etc.

Pero ante el reto que describíamos anteriormente y de cara a no cometer el error de desvincular por completo el impulso digital con el negocio convencional, es deseable que un CDO cuente también con experiencia en negocios convencionales, en áreas funcionales de compañías como marketing y ventas, y como no, que estén habituados a la gestión de una cuenta de resultados.

Adicionalmente creo que esta posición requiere de perfiles con una enorme capacidad de adaptación al cambio, que sepan trabajar en equipos desestructurados y organizaciones complejas, apasionados de la tecnología, orientados a la innovación y sobre todo orientados al cliente.

“ Es deseable que un CDO cuente también con experiencia en negocios convencionales, en áreas funcionales de compañías como marketing y ventas...”



¿Cómo ha evolucionado y en qué punto se encuentra la importancia que le conceden las compañías a la reputación en redes sociales?

En los últimos tres o cuatro años ha habido distintas tendencias en el mercado en cuanto a las Redes Sociales. Ya no se trata de estar sino de participar, para lo bueno y para lo malo.

Considero que actualmente no es una cuestión de reputación sino de orientación al cliente. Lo que cambia constantemente es el modo de consumir del cliente, de informarse y de entretenerse. En esta evolución del consumo, las Redes Sociales y otros canales juegan un papel muy importante.

El ciclo de compra ya no acaba en el momento de la adquisición o consumo del producto. El usuario ahora comparte rápidamente su satisfacción o especialmente su insatisfacción y es por ello que las compañías deben estar muy atentas para poder responder al cliente en tiempo real.

En definitiva, las empresas se encuentran con un entorno cada vez más fragmentado en la relación con el cliente y deben evolucionar rápidamente para aprovechar estas oportunidades. Un CDO puede ser un impulsor para ayudar a entender mejor este nuevo ecosistema, pero lo primero que una empresa debe hacer es pensar y orientarse hacia sus clientes.

LA VISIÓN DE PAGE EXECUTIVE: DIRECTOR DE ESTRATEGIA DIGITAL

¿Qué lugar ocupa el CDO dentro de la estructura de la empresa?

Las empresas de éxito han comprendido que es esencial que su CDO y sus Directores de Estrategia Digital ocupen un lugar en la mesa directiva, debido a la importancia de las fuentes de ingresos que dependen de ellos, así como a su capacidad para impulsar una gran transformación dentro de la organización.

Como sus aportaciones ayudarán a definir el rumbo de la compañía, su función debe estar estrechamente armonizada con los intereses del CEO, del CFO y del COO, así como con los del resto de miembros clave del equipo directivo.

¿Por qué las empresas necesitan un CDO?

Hace una década, muchas empresas se enfrentaban

al reto de encontrar la combinación perfecta entre su modelo de negocio tradicional y su estrategia digital. Con el transcurso del tiempo, hemos observado que aquellas empresas que mejor han podido integrar ambos elementos han sobrevivido y prosperado. En la mayoría de los casos, las iniciativas que apartaron a la empresa de sus competencias principales fracasaron.

Hoy, la transformación digital ha evolucionado hasta ser mucho más que una integración exitosa de los modelos de negocio offline y online. Conceptos básicos tales como Big Data, analítica y privacidad de los usuarios, han convertido al Director de Estrategia Digital en un miembro esencial del equipo directivo: la persona con un mandato claramente definido para impulsar el cambio con el objeto de facilitar la transformación del negocio online.

El CDO de éxito actúa como un arquitecto de la transformación unificando la visión futura de la sociedad con su organización, cultura y necesidades actuales.



CONCLUSIONES CLAVE

- Un CDO de éxito reúne la experiencia en la estrategia y prácticas en negocios online y la experiencia en los negocios convencionales.
- Integrar el modelo de negocio tradicional y la estrategia digital es fundamental para conseguir el éxito comercial.
- El CDO es consciente del poder del Big Data para maximizar los resultados de negocio a través de nuevos procedimientos.
- Evaluar el potencial además del rendimiento resulta crucial a la hora de realizar nombramientos de directivos en el ámbito digital.
- Las compañías de éxito dan la oportunidad al CDO de formar parte del Comité de Dirección por su capacidad de transformación en la organización.

¿Cómo triunfa un CDO?

No debería sorprendernos que un CDO cuente con experiencia en el mundo del marketing, la tecnología, el E-commerce y las estrategias digitales. Para triunfar, deben ser capaces de crear estrategias efectivas para un gran número de plataformas digitales que estén en consonancia con la estrategia global de la compañía.

La experiencia previa en organizaciones digitales líderes de la industria como Google, Facebook, Amazon o Yahoo no garantiza el éxito, pero no cabe duda que mejora las probabilidades de conseguirlo.

Sin embargo, para triunfar, también es conveniente que el CDO haya adquirido experiencia en las empresas tradicionales: conocer lo que sucede en ámbitos funcionales como el marketing y las ventas, aportar su experiencia en gestión empresarial operativa y haber asumido responsabilidades en materia de resultados.

Por lógica, los puestos de CDO requieren una gran capacidad para adaptarse a los cambios, trabajar en equipo tanto en entornos complejos como desestructurados, centrarse esencialmente en la

satisfacción de los clientes y ser un apasionado de la tecnología y la innovación.

La tecnología evoluciona constantemente, por lo que es esencial que el CDO esté alerta de las innovaciones tecnológicas que los distintos segmentos de la sociedad utiliza y se adapte a las mismas. Es imprescindible que los profesionales que ocupen este cargo no solo conozcan estas conductas, sino que también sean capaces de preverlas.

¿Cuál es el aspecto fundamental que debe tenerse en cuenta para contratar un CDO?

La gran importancia de esta posición, junto con su visibilidad e impacto dentro de la organización, confirma la necesidad de seleccionar y reclutar candidatos que puedan superar el alcance de sus éxitos anteriores.

Por consiguiente, para tener éxito en el reclutamiento de Estrategas Digitales y CDO, resulta esencial evaluar el potencial además del rendimiento actual.

EL CFO Y LA RELACIÓN CADA VEZ MÁS ESTRECHA CON EL DESARROLLO DE NEGOCIO

Nombre: Stefano Larosa

Cargo: CFO Grupo

Empresa: Markennovy

¿Cómo ha evolucionado la importancia del CFO en las estrategias de las compañías?

El rol del CFO ha evolucionado en los últimos años hacia una función totalmente involucrada en la definición e implementación de la estrategia de la compañía.

Una de las principales contribuciones del CFO en la estrategia de la compañía, es ser el “guardián” de la puesta en marcha de dicha estrategia. En pocas palabras, el CFO asegura que las iniciativas estén alineadas con las directrices estratégicas y garanticen una contribución hacia el cumplimiento de los objetivos y logros de la empresa. Esto se podría entender como una postura de ambición personal en todo lo que hacen, pero los verdaderos profesionales son conscientes que esta nueva función forma parte de la responsabilidad del CFO.

¿Qué competencias y capacidades definen a un CFO sensible y cercano al desarrollo de negocio de una compañía?

La capacidad para entender el negocio, aceptar los desafíos, actuar en el mercado financiero y apoyar al

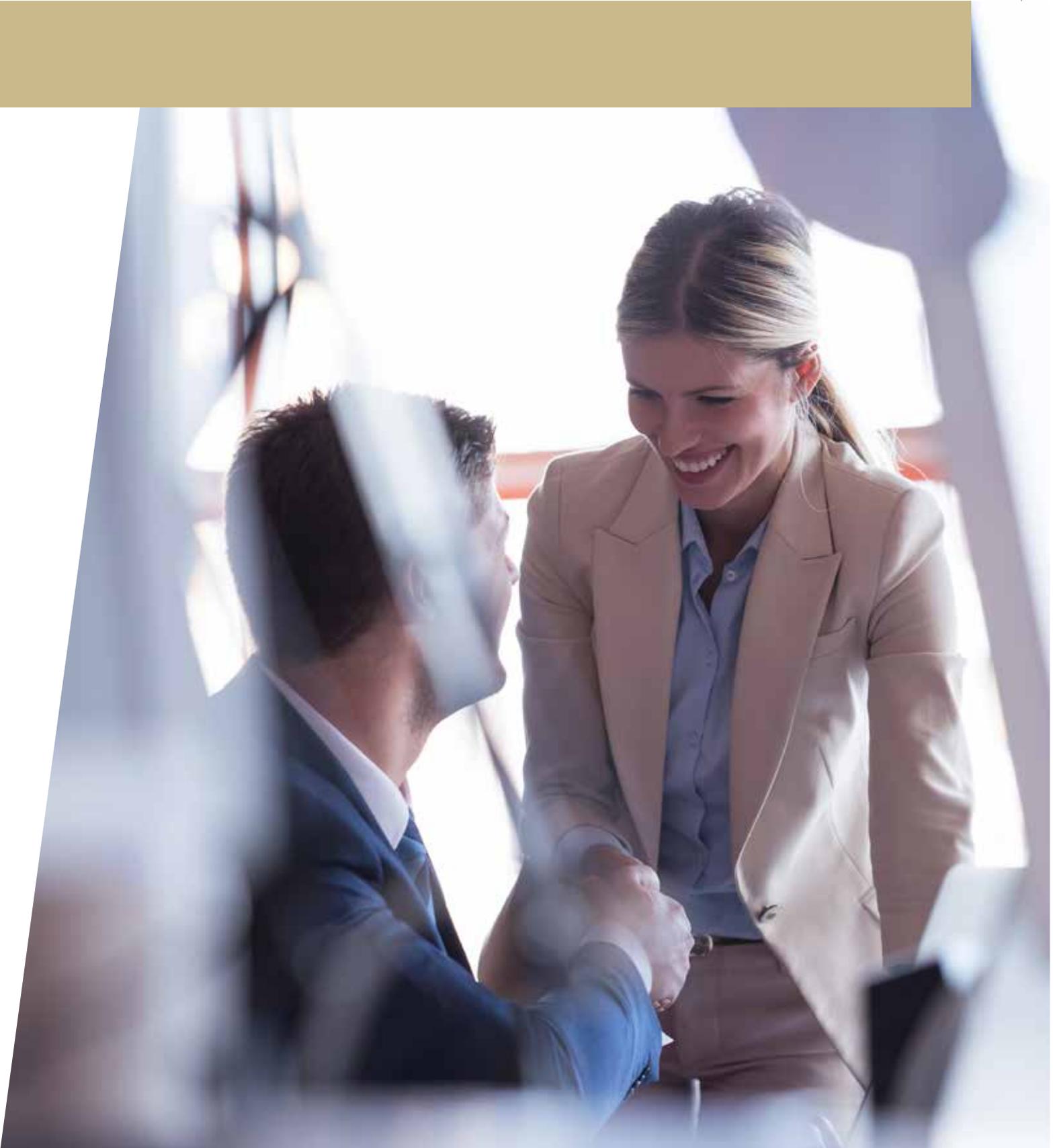
resto de la organización. Un CFO no pierde el tiempo en los pequeños detalles, deja a los demás hacer su trabajo, dándole autonomía en las responsabilidades y concediéndoles tiempo para ofrecer mejoras.

¿Cuáles son las ventajas de contar con una Dirección General con “background” o procedencia de posiciones financieras?

Depende mucho del tipo de empresa y su sector de pertenencia. En mi experiencia (FMCG) un CEO con experiencia en posiciones financieras no tendrá más ventajas que otros simplemente por los conocimientos técnicos. Lo que marca la diferencia entre un buen líder y un excelente líder es la capacidad para gestionar a sus colaboradores y retener el talento. En este sentido, puedo ver una ventaja porque el CFO está acostumbrado a gestionar equipos, tiene relación con los stakeholders y con los equipos de proyectos. Es decir, ha estado expuesto a situaciones diferentes en contextos diferentes que son un valor añadido para desempeñar dicha función.

“

Una de las principales contribuciones del CFO es ser el “guardián” de la puesta en marcha de la principal estrategia de la compañía.”



LA VISIÓN DE PAGE EXECUTIVE: EL CFO O DIRECTOR FINANCIERO

¿Qué efecto transformador ha tenido el cargo de CFO en la estrategia empresarial?

Muchos CFO han asumido nuevas responsabilidades en el ámbito Jurídico, de las TI, Recursos Humanos y Adquisiciones. Los CFO de nuestros días no sólo han ampliado su ámbito funcional, sino que ahora impulsan cada vez con más frecuencia cambios que afectan al conjunto de la organización.

Aunque durante mucho tiempo los CFO fueron los supervisores de la ejecución de la estrategia empresarial, ahora son también un poderoso instrumento en la definición de la estrategia.

En este contexto, los CFO deben asegurarse de que las iniciativas están en consonancia con las directrices estratégicas y contribuyen a la consecución de los objetivos empresariales. Como la magnitud y el alcance de sus responsabilidades se han ampliado, los profesionales de mayor éxito son ahora plenamente conscientes de su papel decisivo en el éxito de la empresa.

¿Qué conocimientos poseen los CFO de éxito?

Actualmente, un CFO debe ofrecer una gran variedad de

conocimientos: teoría, práctica y técnicas financieras; aptitudes sociales, conocimientos de idiomas y capacidad de comunicación; además de flexibilidad. Los CFO deben también demostrar una gran capacidad para comprender las estrategias empresariales con el objeto de contribuir a todos los ámbitos de la organización, por lo que muchos actúan como catalizadores y dirigen el desarrollo y aplicación de la estrategia.

Los mejores CFO son aquellos que combinan dichos conocimientos financieros con su sólido liderazgo y agudeza en los negocios.

¿Cómo son las perspectivas profesionales de los CFO?

El puesto de CFO está ganando prestigio en lo que respecta a la promoción profesional. En un tiempo los puestos directivos en el área de finanzas solían considerarse un trampolín hacia el puesto de Director Financiero. En la actualidad, los responsables financieros están consolidando su posición por derecho propio.

Después de todo, las complejas decisiones que toman en relación con la globalización, las diferencias transnacionales de las normativas fiscales, etc., pueden crear o destruir una empresa. Su creciente participación en las juntas de accionistas, relaciones



CONCLUSIONES CLAVE

- Los CFO impulsan, cada vez con más frecuencia, cambios que tienen una enorme repercusión en la empresa.
- Los CFO ya no deben centrarse exclusivamente en aplicar la estrategia empresarial sino que también deben definir dicha estrategia.
- La clave del éxito de los CFO consiste en ofrecer una combinación de conocimientos financieros, sólida capacidad de liderazgo y agudeza empresarial.
- El puesto de CFO se está empezando a considerar como un socio estratégico en las empresas, más que una posición trampolín para llegar a ser el CEO de la compañía.

con los inversores y en la estrategia empresarial pone de relieve esta evolución.

La asunción de mayores responsabilidades en la administración de la empresa crea fuertes vínculos con los propietarios de las empresas, especialmente en las empresas privadas, en las que los CFO ocupan un puesto de gran confianza e influencia.

Teniendo en cuenta estos cambios, es lógico suponer que el CFO pudiera sustituir al CEO. Esto conlleva que alcanzar el puesto de CFO se considere una promoción profesional para jóvenes profesionales.

Asimismo, aquellos CFO que finalmente pasen a ocupar los puestos de CEO podrán aprovechar su experiencia profesional. En definitiva, para tener éxito como CEO, los antiguos CFO deben ser capaces de centrarse en el talento, especialmente en el modo de captar, gestionar y retener a los mejores talentos. Por consiguiente, haber tenido una amplia y diversa exposición a las dificultades de la gestión internacional se considerará un valor esencial.

¿Cómo dirige los cambios el CFO?

Tradicionalmente, los directores financieros y CFOs en particular, han gestionado el status quo de la compañía y

llevado a cabo las políticas establecidas por el CEO.

En la actualidad, los CFOs actúan cada vez más como líderes del cambio, asumiendo un papel estratégico al conducir sus propias iniciativas en la gestión financiera y en el conjunto de la compañía.

Mientras la gestión del cambio se mantiene como prioridad clave hoy en día, los CFOs asumen más a menudo esta responsabilidad como consecuencia del coste de las implicaciones que conlleva. Además de construir relaciones, identificar oportunidades, minimizar riesgos y mejorar el negocio a largo plazo, el CFO añade una perspectiva global. Dos de las principales responsabilidades del CFO son reducir costes y mejorar la eficiencia, dos factores esenciales de la transformación financiera y catalizadores del cambio de negocio.

Restructurar los procesos y mantener las organizaciones es otro factor clave de los directores financieros. Existe un notable ascenso en aquellos que llevan a cabo outsourcing, centralización y servicios compartidos. Identificar ese cambio es sólo una pieza del puzzle. Alinear esto con las prioridades estratégicas del negocio es el reto que liderará el CFO.

Ser el precursor y saber priorizar el cambio con la estructura de negocio es una de las complejidades a destacar del papel del CFO. Él o ella tendrá que adaptarse al modelo de negocio cambiante.

GESTIÓN DE EQUIPOS DESLOCALIZADOS POR PAÍSES Y/O REGIONES

Nombre: Jorge Benlloch

Cargo: Director de Operaciones

Empresa: Soriana

¿Cuáles son las principales dificultades en la gestión de equipos deslocalizados?

Desde mi punto de vista destacaría los costes. Trabajar con equipos en regiones o países distintos suele ser más caro (viajes, condiciones económicas especiales, etc).

Por otro lado y a pesar de los avances tecnológicos, es mucho más complejo el contacto regular con todo tu equipo.

“ Una buena identificación exige pensar y adaptarse a las necesidades regionales de los clientes y empleados deslocalizados.”

¿Qué ventajas concede tener equipos en diferentes localizaciones?

Creo que son muchas y en la mayoría de los mercados tienen que ver con una mayor proximidad con el cliente.

Permite que la propuesta de valor de la compañía se adapte a las condiciones de la región o país en cuestión. Siendo esto, un beneficio muy claro muy superior al coste mencionado anteriormente.

¿Cómo se consigue una buena identificación con la cultura corporativa en profesionales que no estén localizados en la casa matriz o sede corporativa?

Creo que las compañías tienen que adaptarse y entender que no se deben tomar las decisiones pensando sólo en el conocimiento del área donde está ubicada la matriz.

Conectar lo específico de las diferentes zonas que tienen que ver con empleados y clientes, creo que garantiza un mejor resultado de las compañías.

Una buena identificación exige pensar y adaptarse a las necesidades regionales de los clientes y empleados deslocalizados.



LA VISIÓN DE PAGE EXECUTIVE: LA GESTIÓN A TRAVÉS DE LAS CULTURAS



¿Cómo se manifiestan las diferencias culturales en el lugar de trabajo?

Cuando visitas la sede de Heineken, la cervecera holandesa, en Ámsterdam, se observa que hay muchos holandeses rubios y altos pero también muchos mejicanos. En 2010, Heineken adquirió una parte significativa de la actividad en Monterrey, México y, actualmente, una gran parte de empleados de la sede principal son del norte de México.

Entre ellos, Carlos Gómez describe su experiencia de un año en Ámsterdam: "Es absolutamente increíble dirigir a trabajadores holandeses, no tiene nada que ver con mi experiencia como responsable de equipos de trabajadores mejicanos, porque, no les importa en absoluto quién es el jefe en la sala".

Para alguien como Carlos, que ha aprendido a liderar en una cultura en la que el respeto a la autoridad es relativamente alto, resulta estimulante y desconcertante a la vez dirigir un equipo en el que el jefe es considerado uno más de sus miembros.

En este caso, el desafío fue especialmente intenso, ya que Holanda cuenta con una de las culturas más igualitarias del mundo.

Carlos explica: "Organizo una reunión para introducir un nuevo proceso y, durante la reunión, mi equipo comienza a cuestionar el proceso, llevando la reunión por distintas direcciones inesperadas, sin prestar atención al hecho de que trabajan para mí. A veces les observo atónito. Pero en otras ocasiones me siento como si me tuviera que poner de rodillas diciéndoles, "Estimados colegas, por si lo habéis olvidado, soy el jefe".

'Distancia del poder'

Geert Hofstede, uno de los primeros investigadores en analizar la idea de la percepción que se tiene de los buenos líderes en los diferentes países, acuñó el término 'distancia del poder', que definió del modo siguiente: 'La medida en que los miembros menos poderosos de las organizaciones aceptan y esperan que el poder se distribuya de forma desigual'.

LA VISIÓN DE PAGE EXECUTIVE: LA GESTIÓN A TRAVÉS DE LAS CULTURAS

Las investigaciones posteriores en relación con este tema sitúan en primer término las siguientes cuestiones:

- ¿Cuánto respeto o deferencia se le otorga a una figura representativa de la autoridad?
- Para transmitir un mensaje a alguien que se encuentra dos niveles por encima o por debajo de usted, ¿se debería seguir la línea jerárquica?
- Cuando se es el jefe, ¿qué es lo que le otorga su aura de autoridad?

¿Quién tiene las respuestas?

Las respuestas a estas cuestiones varían enormemente en función del país. El Profesor André Laurent de INSEAD sondeó a cientos de directores preguntándoles: "¿Es importante para un director disponer de las respuestas a la mayoría de las cuestiones que puedan plantear sus subordinados en relación con su trabajo?"

Mientras que el 45% de los japoneses sondeados afirmaban que era importante que el jefe conociera la mayor parte de las respuestas, tan solo un 7% de los suecos pensaba de igual forma.

Un director sueco comentaba, "Incluso si conozco la respuesta, probablemente no se la facilitaré a mi personal, porque es mi deseo que la averigüen ellos

mismos". Por el contrario, un japonés encuestado respondió, "Intentaría no plantear a mi jefe ninguna cuestión salvo que estuviera totalmente seguro de conocer la respuesta".

¿Qué sucede cuando convergen diferentes culturas?

La mayoría de los países de Asia Oriental se rigen por culturas de elevada distancia del poder. Una de las muchas razones de ello es el fuerte impacto de la corriente confucionista, según la cual, la humanidad estaría en armonía con el universo si todos conociesen su papel en la sociedad y actuaran en consonancia. Confucio ideó un sistema de relaciones interdependientes en el que los niveles inferiores obedecen a los superiores, mientras que los niveles superiores de la línea jerárquica protegen y guían a los inferiores.

Para comprender muchas de las jerarquías características de Asia Oriental, es importante pensar no sólo en la responsabilidad que debe asumir la persona del nivel inferior, sino también en la responsabilidad de la de nivel superior – ya sea el padre, el jefe o una persona mayor – para proteger y cuidar a los que se sitúan en el nivel inferior – ya sean los hijos, el personal subordinado o los jóvenes. Aunque los siglos hayan pasado desde la época de Confucio, cualquiera que dirija un equipo en China puede beneficiarse del conocimiento de estos principios.

CONCLUSIONES CLAVE

- El grado de respeto mostrado a nuestros responsables la autoridad en el lugar de trabajo refleja la cultura dominante.
- Las jerarquías de Asia Oriental son recíprocas: el poder trae consigo la responsabilidad.
- En el entorno empresarial global de nuestros días, los líderes deben estar dispuestos a adaptar su modelo de gestión.
- Al ser la norma la existencia de equipos multiculturales, puede que sea necesario un combinado de modelos de gestión.



Un australiano que vivió muchos años en China comenta: "En China, el jefe siempre tiene razón, e incluso cuando el jefe está equivocado, sigue teniendo razón".

Paulatinamente, había aprendido a comprender y respetar este sistema de obligaciones recíprocas: "Tu equipo puede seguir tus instrucciones al pie de la letra, pero también debes conocer tu responsabilidad de formar y cuidar de ellos".

En una cultura jerárquica, protege a tus subordinados, guíales, vela por sus intereses y podrás obtener muchos beneficios. El mismo australiano afirma: "Resulta muy atractivo dar una instrucción clara y observar como tu equipo competente y entusiasta se muestra dispuesto a acometer el proyecto sin cuestionarte a cada paso del proceso".

¿Cuáles son las principales características de un buen líder?

En el entorno empresarial global de nuestros días, no basta con ser un líder con poca distancia del poder o un líder con alta distancia del poder. Los directores pueden tener que dirigir un equipo con empleados chinos y holandeses (así como italianos, suecos y mejicanos).

Los directores deben desarrollar la flexibilidad suficiente para trabajar tanto con los cargos directivos como con el personal a su cargo dentro de la escala cultural. Con frecuencia, esto puede suponer empezar desde cero. Esto implica observar qué es lo que determina el éxito de los líderes locales. Implica explicar regularmente su estilo propio. En definitiva, supone aprender a dirigir de manera diferente pero

con el objeto de motivar y movilizar a grupos distintos a los del personal local. Esto es exactamente lo que se entiende por inteligencia cultural.

¿Qué medidas pueden llevar a cabo los managers para evitar contratiempos al liderar un equipo internacional?

Erin Meyers explica cómo puede magnificarse o minimizarse el significado de las palabras cuando hablamos por skype con nuestros empleados de otras culturas durante una evaluación de objetivos.

Así que debemos estar atentos y trabajar por comprender cómo se percibe nuestra manera de responder en otras culturas. Esto es, ajustar las palabras para que se adapten al contexto.

Cuanto mejor entendamos estas diferencias culturales, mejor podremos suavizar el mensaje al trabajar con esas culturas que pueden ser diferentes a la nuestra.

Meyer hace referencia a Marcus Klopfer, un cliente alemán, que usa un vocabulario específico para suavizar el mensaje cuando habla con otras culturas: "Empiezo con algunos comentarios positivos y palabras de admiración. Luego sigo con pequeñas sugerencias y añado palabras como: "menor", "posiblemente". Finalizo diciendo que es sólo mi opinión y que puede tomarla o no".

Esta forma de actuar es una manera fácil y efectiva para ayudar a comprenderse entre diferentes culturas y conseguir los resultados deseados.

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE ORIGEN FAMILIAR

Nombre: Andrés Velasco

Cargo: Director de Recursos Humanos

Empresa: Osborne

¿Cuáles son los pilares básicos sobre los que apoyarse en un proceso de internacionalización?

- Selección de mercados en los que se desea entrar. Es importante realizar un proceso selectivo y con foco; no todos los productos y marcas son exportables a todos los mercados. Además, los recursos son limitados y deben centrarse en apuestas por mercados (países, regiones o incluso ciudades concretas).
- Conocimiento de los mercados de destino y adaptación a los gustos y costumbres locales, sin perder la identidad y posicionamiento global de las marcas. Es necesario encontrar el equilibrio entre lo global y local.
- Construcción de la marca en los mercados seleccionados. Para ello, habrá que usar las herramientas más adecuadas, normalmente con mercados potenciales muy grandes pero con restricciones de presupuesto. Es necesario utilizar herramientas que permitan llegar a los públicos objetivos con una inversión razonable y alto retorno: establecimiento de relaciones con los líderes de opinión locales, acciones de RRPP, promociones con consumidores que se puedan considerar trendsetters, uso de las redes sociales, etc.
- Establecimiento de relaciones comerciales robustas y duraderas en los mercados de destino con los partners adecuados, bien sea con distribuidores mayoristas y/o retailers.

¿Qué ventajas reporta a una compañía de origen familiar el estar presente en mercados internacionales?

La internacionalización es esencial en muchos sectores, independientemente de que su accionariado sea familiar o no. Estar en mercados internacionales genera lógicamente ingresos adicionales, fortalece las marcas que logran una mayor visibilidad y diversifica el riesgo.

“ Una buena identificación exige pensar y adaptarse a las necesidades regionales de los clientes y empleados deslocalizados.”

El proceso de internacionalización es básico para la supervivencia y crecimiento de las compañías, pero no es un proceso que genere retornos rápidos. Normalmente, una compañía familiar como Osborne, con 240 años de existencia, tiene claro que estos proyectos necesitan de periodos de maduración largos: la paciencia es clave y las compañías familiares como la nuestra lo comprenden.

¿Cuáles son las competencias personales de los profesionales que se van a involucrar en un proceso de internacionalización de un negocio?

Es esencial una cultura real de internacionalización dentro de la compañía: el consejo de administración y la alta dirección deben interiorizar que la internacionalización es una exigencia prioritaria y deben actuar en consecuencia.

Asumido lo anterior, los ejecutivos que lideren y ejecuten el proceso de internacionalización deben tener un alto grado de flexibilidad y adaptación a las necesidades de cada mercado y una clara vocación por establecer vínculos comerciales duraderos y de confianza en los mercados de destino. Es esencial que estos ejecutivos tengan un auténtico perfil internacional, multicultural y multilingüe.

¿Por qué deberían los ejecutivos plantearse expandir sus negocios al extranjero?

LA VISIÓN DE PAGE EXECUTIVE: LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

La internacionalización se ha convertido en poco tiempo en una realidad en muchos sectores, y esto afecta a empresas de todos los tamaños, independientemente de su estructura accionarial. Es justo afirmar que incluso las empresas locales, familiares se ven enormemente afectadas por la internacionalización de la economía actual, a medida que van creciendo para convertirse en verdaderas PYMES. Ser partícipes de dichos mercados internacionales genera, lógicamente, ingresos adicionales, afianza las marcas, que logran una mayor visibilidad, y diversifica los riesgos.

El proceso de internacionalización es esencial para la permanencia y crecimiento de las empresas, pero no es un proceso que vaya a generar beneficios rápidos. Estos proyectos suelen requerir largos periodos de maduración: la paciencia es esencial.

Además de captar nuevos clientes, ¿cuáles son los retos a la hora de captar y retener talento internacional o extranjero?

Cuando se contempla la posibilidad de introducirse en un nuevo mercado objetivo, independientemente de que se trate de un mercado nacional o una expansión internacional, resulta fundamental conocer el mercado objetivo a la perfección.

Los líderes empresariales que transforman con éxito su organización nacional en un partícipe internacional suelen caracterizarse por poseer un conocimiento profundo de los clientes, preferencias y costumbres locales. Saben cómo



LA VISIÓN DE PAGE EXECUTIVE: LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

adaptar sus productos y servicios sin perder la identidad de la empresa y el posicionamiento global de su marca.

Únicamente los ejecutivos ampliamente experimentados son capaces de encontrar el equilibrio entre la garantía de que las operaciones locales mantengan una evolución positiva sin que se queden al margen debido a la nueva dirección de la empresa y el entusiasmo ante las oportunidades globales.

Poseer un conocimiento profundo y encontrar el equilibrio no requiere únicamente adaptar los productos o

servicios al nuevo mercado, sino también garantizar que la empresa capte el talento local apropiado del nuevo mercado para favorecer su crecimiento.

Respecto a las PYMES que iniciaron su andadura como empresas familiares, esto supone un reto para el que no suelen estar preparadas. Es posible que se encuentren en una situación de pérdida de dinámica, ya que no son capaces de descifrar el código para adaptar su oferta de empleo a las necesidades y preferencias locales.



CONCLUSIONES CLAVE

- Transformar una empresa nacional en una empresa internacional exige un amplio conocimiento de los mercados objetivos locales.
- Es fundamental alcanzar un equilibrio entre el aprovechamiento de las nuevas oportunidades y la satisfacción de las necesidades de los mercados existentes.
- La inteligencia cultural es una cualidad esencial de liderazgo.
- Consolidar la confianza en los nuevos mercados objetivos no es un ejercicio "rápido".

Descifrar este código suele implicar un mayor conocimiento de la cultura y las costumbres del cliente del nuevo mercado. Requiere que la dirección de la sociedad desarrolle y adapte sus aptitudes personales con el fin de convertirse en un empleador de éxito en este nuevo mercado.

¿Qué aptitudes generales debe tener un ejecutivo que participa en el proceso de internacionalización?

Sobre todo, es fundamental que toda la empresa adopte una cultura de internacionalización. Asegurarse de que los directivos de una empresa posean un elevado nivel de inteligencia cultural resulta crucial. Es importante destacar que el equipo directivo debe entender la estrategia de

internacionalización como una prioridad clave. Una acción vale más que mil palabras. Por ello, las acciones de una empresa deberían reflejar el deseo del equipo directivo de incorporarse a este nuevo mercado.

Además, el perfil de estos directivos que han dirigido y llevado a cabo con éxito un proceso de internacionalización se caracteriza siempre por un alto grado de flexibilidad y voluntad de adaptarse a las necesidades de cada mercado.

Saben que los clientes potenciales de este nuevo mercado pueden desconocer su reputación local y únicamente podrán lograr una reputación similar partiendo de cero, generando confianza mostrándoles su compromiso invirtiendo en el futuro y estando dispuestos a establecer relaciones a largo plazo. Toda acción que pudiera considerarse un logro rápido, podría dañar gravemente su reputación, ralentizar el crecimiento internacional de la empresa o traducirse en la salida del nuevo mercado.

¿Hasta qué punto es importante tener una presencia local?

Las empresas pueden superar este reto colaborando con los socios locales y nombrando a la mayor brevedad un ejecutivo experimentado que conozca a la perfección el mercado local, una persona que crea en la estrategia de la empresa y que sea capaz de identificarse con sus valores, su visión y su estrategia.

La captación de dicho ejecutivo local no debería demorarse. Tan pronto como quede establecida la viabilidad del proceso de internacionalización, se deberá buscar un ejecutivo con perfil internacional, multicultural y multilingüe.

No obstante, tener experiencia en la cultura empresarial del país de constitución de la empresa continúa siendo imprescindible. Invitar a personas procedentes de otros países a permanecer durante un periodo prolongado de tiempo con el objeto de integrarse en el mercado nacional de la organización ofrece a los nuevos directivos la oportunidad de integrar y conocer los valores esenciales, la cultura de la empresa y sus procesos, además de resultar probadamente eficaz para ambas partes.

Aplicar las mejores prácticas en la contratación de un líder ejecutivo en la fase inicial del proceso de internacionalización favorecerá el proceso de transición de la empresa de una organización nacional a una internacional, a la vez que se evitan los malentendidos por diferencias culturales.

LA CENTRALIZACIÓN DE LAS FUNCIONES DE SOPORTE

Nombre: Pedro Luis Fernández Esteve

Cargo: CFO Iberia & Greece

Empresa: Ferring Pharmaceuticals



¿Qué objetivos se persiguen con la creación de un Centro de Servicios Compartidos?

En primer lugar la creación de un Centro de Servicios Compartidos suele tener como primer objetivo la obtención de sinergias y ahorro de costes derivado de la simplificación de procesos y de la ubicación del mismo en una zona con costes comparativamente más bajos (lo que suele denominarse *labour arbitrage*).

Sin embargo, cada vez más se están incluyendo como aspectos clave la armonización de procesos (que deriva en una mayor fiabilidad y calidad de la información) así como el establecimiento de sistemas de control interno más eficaces. Se observa asimismo una tendencia a ampliar el campo de actuación de estos centros: de una visión puramente financiera o transaccional a integrar otras áreas como Compras, Logística, Recursos Humanos y por supuesto Sistemas de Información.

Por otro lado, en escenarios de integraciones o crecimiento inorgánico, los Centros de Servicios Compartidos permiten dedicar recursos específicos y facilitar la labor de integración de nuevas estructuras, negocios o empresas, de forma fiable y adaptada a los requerimientos de las organizaciones.

¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes de la centralización de servicios de soporte/back office?

Las principales ventajas en centros financieros se derivan de la reducción de centros en tareas transaccionales, obtención de sinergias en la gestión de procesos de BackOffice derivadas de armonizaciones, aumento en la fiabilidad de la información y mejora de sistemas de control interno. Asimismo la centralización en estos centros abre la puerta a mejoras continuas de procesos, aumentando las eficiencias a largo plazo.

Obviamente se producen inconvenientes. Por un lado, existen problemas en el corto plazo derivados de la gestión del cambio y de adaptación de las organizaciones a nuevas metodologías de trabajo, aspecto clave en la implantación de estos centros. Por el otro, siempre es necesario prestar especial atención a aspectos locales que, en mayor o menor medida, no pueden

ser centralizados; identificarlos en forma y tiempo es esencial para llevar a buen puerto una correcta implementación.

Y por último, no descuidar la comunicación permanente con el resto de la organización, identificando claramente a los Centros de Servicios Compartidos como una pieza más en las compañías. Mantener el contacto directo con el negocio permitirá exprimir al máximo las potencialidades de estos centros.

A nivel de España: ¿Cómo está posicionado nuestro mercado como posible receptor de Centros de Servicios Compartidos?

Personalmente creo que España puede configurarse como un magnífico receptor de este tipo de centros. Por un lado, el aumento de la competitividad derivado de una contención salarial y la existencia de un amplio mercado laboral de jóvenes muy cualificados que desean acceder a puestos básicos, es un elemento clave en la elección de nuestro país. Por otro, la existencia de experiencias muy exitosas en compañías multinacionales que han apostado firmemente por España y siguen potenciando su ámbito de actuación debería animar nuevos proyectos.

Sin embargo, es necesaria una apuesta firme y decidida de la Administración, que debe apoyar estas iniciativas mediante un programa marco coordinado y estable que potencie la presencia de nuevos CSC, mediante instrumentos de política fiscal, laboral e institucional.

“Asimismo, la centralización en estos centros abre la puerta a mejoras continuas de procesos, aumentando las eficiencias en el largo plazo.”

LA VISIÓN DE PAGE EXECUTIVE: LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

¿Cuál es el requisito más importante para llevar a cabo una transición eficaz?

La localización es una cuestión de vital importancia para lograr el éxito a largo plazo de cualquier proyecto de optimización de recursos, lo primero que tienen en cuenta los inversores es el lugar en el que la mano de obra resulta más barata.

Pero el coste no es el único impulsor a la hora de pensar en la ubicación óptima para el CSC. La combinación perfecta debería ser una combinación de cuatro elementos esenciales:

- Coste.
- Servicio.
- Normalización.
- Disponibilidad de mano de obra multilingüe y altamente cualificada.

Esta decisión estratégica requiere un profundo conocimiento del objetivo, del talento y del entorno social, político y económico del país.

El peligro de no analizar todos y cada uno de estos elementos puede llevarnos a tomar decisiones desacertadas o mal calculadas, especialmente cuando el coste es el único impulsor.

Algunas empresas consideran su primera medida como un paso intermedio hacia una segunda ubicación. Hasta cierto punto podrían ser víctimas de su propio éxito: siempre hay margen para un mayor ahorro de costes. Los CSC que se trasladan de Bruselas o Barcelona a Kuala Lumpur o la India no son casos aislados.

En Europa, Budapest y Polonia son lugares muy recomendados y existe una competencia feroz por la reserva de talentos de estos países.

Bruselas ocupa una buena posición debido a su ubicación central y el acceso a talento internacional y multilingüe, mientras que Barcelona está atrayendo a muchos inversores, debido a su política activa de incentivos a la inversión impulsada por el gobierno regional.

Cuando PageGroup anunció su interés por establecer su Centro de Servicios Compartidos en Barcelona, nuestra delegación recibió 11 invitaciones para comer en un sólo día.

¿Cuáles son los parámetros principales para medir el éxito de los CSC?

La evaluación del rendimiento utilizando el conjunto apropiado de indicadores clave del rendimiento (KPI son sus siglas en inglés) es una de los retos más importantes para el Responsable del CSC.

Pero antes de analizar las tendencias, es necesario pensar en los procesos y establecer los KPI que realmente son comparables. Esto conlleva por ejemplo: poner en marcha una herramienta de contabilidad, definir un procedimiento de gestión de cobros y armonizar la estrategia de marketing.

También es necesario establecer una clara distinción entre las etapas anterior y posterior al CSC, que son incomparables. La selección de los indicadores está dictada por la estrategia del grupo. Esto determinará la propia naturaleza de los elementos que deben mejorarse.

Normalmente, el peligro en este punto es tener KPI para todo. Dichos requisitos afectan a los costes y hacen que la empresa sea más compleja, inflexible e ineficaz. El mayor reto consiste en no perder la perspectiva del objetivo primordial de su empresa: ofrecer un servicio de calidad.

¿Cómo afecta el marco de CSC al proceso de reclutamiento?

Dirigir equipos de cientos de empleados es un factor clave. Lo que está en juego es mucho y hay muchos factores a tener en cuenta: es necesario encontrar las personas apropiadas, formarlas, retenerlas y ofrecerles perspectivas profesionales atractivas.

Debe conocer a la perfección la complejidad y el ritmo de ejecución de las actividades del proyecto y a su vez, tiene que tener en cuenta las limitaciones en materia de costes. Debe formularse las siguientes preguntas: ¿Podemos contratar al personal adecuado localmente? ¿Existe ya dicho personal dentro de la organización? ¿Existe potencial de promoción profesional de empleados con alto rendimiento? ¿Qué tasa de rotación de personal se espera que sea la adecuada para hacer frente a las presiones futuras de la demanda?

CONCLUSIONES CLAVE

- El coste no es el único impulsor a la hora de buscar la ubicación óptima para el CSC.
- Aunque puede que exista un límite de las oportunidades de promoción profesional en los CSC, el potencial de movimientos laterales aumenta de manera significativa.
- La disponibilidad de personal multilingüe y altamente cualificado es un criterio decisivo a la hora de escoger la ubicación del CSC.
- Independientemente del resto de objetivos que se fijen, ofrecer servicios de calidad sigue siendo primordial.

En todo caso, debido al tamaño del CSC aumentará la promoción profesional horizontal en lugar de la clásica promoción vertical.

Normalmente, este "estado de gracia" dura tres años, hasta que es demasiado tarde para que los empleados enfoquen sus trayectorias profesionales. El peligro en este punto es medir el ROI (retorno de la inversión) en un horizonte temporal de tres a cinco años. Hay que ir más allá y trabajar mano a mano con los talentos y equipos de desarrollo profesional.

Planificar una rotación de personal anual realista del 10% al 20% reducirá el riesgo en la gestión de recursos.

¿Por qué los CFO y los responsables financieros suelen ser los encargados de impulsar esta transformación?

El ahorro fiscal puede compensar determinados costes vinculados a la implantación de CSC. A escala mundial, varios países – especialmente de Europa y Asia – promueven la inversión extranjera ofreciendo exenciones fiscales. Algunas empresas consideran que merece la pena tener en cuenta el sistema de

contracargo que deriva en la transferencia de beneficios de un país con un tipo impositivo elevado a un país con un uno.

La dificultad en este caso es la controversia sobre los precios de transferencia: las normas difieren de un país a otro. La cuestión consiste en determinar precios exactos, de plena competencia y llevar a cabo una facturación transparente. Desde una perspectiva de auditoría, resulta obligatorio una colaboración más estrecha entre los auditores de los CSC y aquellos de las diferentes entidades locales.

También cabe destacar que dichas prácticas son cada vez más polémicas y generan numerosos artículos de prensa negativos, que pueden influir en el valor de las acciones.

El Director Financiero Regional debe crear un equipo de auditores dedicado al CSC. Su trabajo debe servir como base para los auditores de cada entidad local individual, y así evitar la posible confusión.

El objetivo a este respecto consiste en cumplir las obligaciones compartidas con los auditores que operan en distintos entornos normativos. Esta es la razón por la que, desde una perspectiva asociada al talento, la integridad debe tenerse muy en cuenta a la hora de buscar las posibles ubicaciones de los CSC. Obviamente, los posibles ahorros de costes y ventajas fiscales no son los únicos criterios que deben tenerse en cuenta en la decisión.

PRESENTE Y EVOLUCIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA RSC EN LAS COMPAÑÍAS

Nombre: Cristina Moral

Cargo: Gerente de Responsabilidad Corporativa

Empresa: Ferrovial

¿Cuál es el objetivo principal del establecimiento de políticas corporativas de RSC?

El objetivo es proporcionar a la empresa una perspectiva de gestión global, basada en la triple cuenta de resultados. Gestionar la empresa de manera responsable ayuda a prevenir cuestiones que afectan a la reputación, anticiparse a riesgos regulatorios y cumplir las demandas de los grupos de interés más exigentes. Todo ello provoca una reducción en los costes.

Una gestión responsable y transparente inspira confianza a clientes, inversores y socios, mejora la lealtad entre los empleados, además de incrementar la productividad y favorecer la atracción de talento.

¿Cuál es el background o funciones/áreas de procedencia de los Responsables de RSC?

Por lo general, suelen provenir de Comunicación y Recursos Humanos. Mi caso es un poco distinto: yo empecé mi trayectoria en el área Económico/Financiera y luego me especialicé en Responsabilidad Corporativa.

“ Las políticas de RSC generan nuevas oportunidades y líneas de negocio. En definitiva, nos permiten ser más competitivos.”

En definitiva, se necesitan profesionales con capacidades multidisciplinares que sean capaces de gestionar la triple cuenta de resultados en Gobierno Corporativo, Capital Humano y Medioambiental.

¿Cómo ha evolucionado y en qué punto se encuentra la importancia que le conceden las compañías a la RSC?

La RSC ha avanzado, estamos mucho mejor que hace 10 años. Las compañías ya están sensibilizadas con la cuestión y la han asumido. La RSC no sólo ha dejado de ser cuestionada, se entiende como una función estratégica, integrada en la cultura empresarial y en la forma de hacer de la compañía. Así lo entiende hoy la Alta Dirección. Se trata de una oportunidad para la creación de valor. Las políticas de RSC generan nuevas oportunidades y líneas de negocio. En definitiva, nos permiten ser más competitivos.



¿Cuál es el objetivo principal de la RSC?

El objetivo de la RSC es dotar a la empresa de una perspectiva de gestión global, basada en una línea triple de responsabilidad social, medio ambiental y financiera. Este marco se conoce también como las 3 P: personal, planeta y productividad. Gestionar estas 3 P requiere profesionales con aptitudes multidisciplinarias.

La gestión responsable contribuye a evitar problemas que afectan a la reputación empresarial, prever los riesgos normativos y satisfacer las demandas de los grupos de interés especializados. Esto, a su vez, reduce finalmente los costes.

Los directivos responsables y transparentes inspiran confianza entre los empleados, clientes, inversores y socios por igual. Dentro del personal, la lealtad de los empleados mejora, aumenta la productividad y resulta más sencillo atraer a los mejores talentos.

¿Cómo ha evolucionado la RSC y en qué medida reconocen las empresas su importancia?

La RSC ha avanzado mucho en los 10 últimos años. Las empresas ya están sensibilizadas al respecto y han tomado medidas para cumplir sus responsabilidades. La RSC se originó principalmente en EE.UU como un elemento importante de la agenda empresarial de las empresas que desean mostrar sus responsabilidades sociales.

Mientras que la recaudación de fondos para cuestiones societarias es un pilar fundamental en las culturas anglosajonas, lo es menos en otras partes del mundo.

No obstante, el panorama de la RSC está cambiando. En general, las empresas están mostrando gradualmente su compromiso con las iniciativas sociales a través de sus programas de RSC, colaborando cada vez más activamente en ámbitos como la diversidad y la integración. Patrocinio directamente más que financiando indirectamente.

La RSC no sólo ha dejado de cuestionarse: hoy en día es bien sabido por la alta dirección que forma parte integrante de la cultura empresarial y contribuye a la estrategia de las empresas.

Además, la RSC constituye una oportunidad para crear valor. Las políticas de RSC generan nuevas oportunidades y líneas de negocio. En definitiva, permiten a las empresas diferenciarse y llegar a ser más competitivas.

CONCLUSIONES CLAVE

- Dicho simplemente, la RSC significa centrarse en las “3 P”: personal, planeta y productividad.
- Un compromiso con la RSC puede ayudar a las empresas a diferenciarse en el ámbito internacional.
- Los directivos responsables y transparentes inspiran confianza a las partes interesadas internas y externas.
- La RSC está ahora ampliamente aceptada como elemento integrante de la cultura y estrategia empresarial.

BÚSQUEDA DE TALENTO A NIVEL GLOBAL

Nombre: Fernando Ferrero

Cargo: VP Internacional de Relaciones Laborales y Empleados.

Empresa: American Express

¿Cuáles son las principales ventajas e inconvenientes de afrontar un proceso de búsqueda de profesionales a nivel global?

La principal ventaja de afrontar un proceso de selección a nivel global, es el tener acceso a una base de profesionales mucho más diversa. No sólo en cuanto a experiencia y cualificación, sino también desde un punto de vista cultural, aportando los candidatos no locales nuevos estilos de liderazgo, perspectivas y maneras de afrontar los retos que enriquecen a la organización. Lógicamente, realizar una búsqueda global multiplica el talento disponible y los candidatos que cumplen los requisitos del puesto.

Por el contrario, existen también retos al afrontar un proceso de este tipo. Por un lado, las cuestiones logísticas (diferencias de horarios, videoconferencias) y los costes y trámites adicionales (visados, costes de viajes y traslado definitivo). Por último, el riesgo es mayor en estos casos, tanto por la mayor posibilidad de que el candidato cambie de opinión en el último momento por cuestiones familiares o derivadas de los componentes no salariales de la oferta, como por los retos derivados de la adaptación del candidato y su familia al nuevo destino, con el impacto directo que esto puede tener en su productividad.

¿En su opinión cuáles son las herramientas más efectivas de atracción de talento a nivel internacional?

Entre las herramientas online, podemos destacar las redes profesionales, pero siempre acompañadas de programas de recomendación de puestos directivos entre los empleados y por supuesto la colaboración con

“

Muchas empresas están evolucionando su concepto de diversidad, incluyendo en la definición términos como *experiencia internacional/multicultural*”

las grandes firmas de búsqueda global de ejecutivos. Otro de los medios fundamentales para atraer el talento a nivel internacional es contar con una marca fuerte y relevante en el panorama internacional, tanto desde el punto de vista comercial, como de “Great Place to Work”, compromiso con la gestión internacional del talento (Incluyendo una buena política de traslados), y pionera en políticas de flexibilidad, diversidad e integración.

¿Cómo ha evolucionado la importancia que le conceden las compañías a la incorporación de talento “no local”?

La llamada “Guerra por el Talento” es una guerra internacional. Por supuesto es más agresiva en determinadas regiones y grandes ciudades, al igual que en algunos sectores (como: IT, Big Data, y Control Regulatorio/Compliance). Si una gran empresa quiere competir en esa batalla, lo tiene que hacer globalmente. Por otro lado, muchas empresas están evolucionando su concepto de diversidad, incluyendo en la definición términos como “experiencia internacional/multicultural”, así como experiencia en diversidad de sectores. Estos cambios de perspectiva están haciendo que las empresas estén más inclinadas en incorporar talento “no local”.



¿Cuáles son los principales aspectos que deben tenerse en cuenta al ampliar su red de reclutamiento?

La búsqueda a escala internacional abre las puertas a estilos de liderazgo, perspectivas y modos de hacer frente a los retos empresariales, nuevos y no locales que enriquecen las empresas en los mercados internacionales actuales.

Por otro lado, existen también otros desafíos ya que el proceso introduce cuestiones logísticas de diferencias horarias y videoconferencias, procedimientos y costes adicionales tales como la obtención de visados y los gastos de viaje y transporte.

Otro factor que debe tenerse en cuenta es la necesidad de conocer mejor las diferencias culturales de los candidatos en el marco de los interlocutores reales, y también del responsable de contratación, lo que puede resultar complicado.

Por último, debido a que el traslado puede suponer un cambio de vida enorme, existe también mayor riesgo de que los candidatos cambien de opinión en el último minuto por las dificultades, tanto personales como para sus familias, para adaptarse a la nueva ubicación o debido a que los elementos no salariales del contrato no cumplen sus expectativas. Esto, por supuesto, puede afectar directamente a la productividad de las empresas.

LA VISIÓN DE PAGE EXECUTIVE: LA BÚSQUEDA DE TALENTO INTERNACIONAL

¿Cuáles son las herramientas más eficaces para atraer a talentos internacionales?

Aunque las herramientas online, como las redes profesionales y los programas de recomendación a amigos, pueden resultar útiles, las empresas internacionales de búsqueda de ejecutivos están totalmente dotadas para ofrecer soluciones multicanal que combinan soluciones de contratación con la evaluación del rendimiento y potencial de candidatos.

Independientemente de los canales que se utilicen, la captación de perfiles internacionales dependerá de la solidez e idoneidad de la marca. Esto, a su vez, depende de que los talentos internacionales tengan una percepción de que se trata de un "lugar atractivo para trabajar", que ofrece alicientes tales como aquellos en materia

de retribución, flexibilidad, diversidad e integración, y mostrando otras características esenciales que los perfiles internacionales esperan encontrar en marcas internacionales.

¿Cómo ha evolucionado la importancia de incorporar talentos "no locales"?

La denominada lucha por el talento es una lucha mundial, aunque, por supuesto, es más agresiva en determinadas regiones y ciudades, y en ciertos sectores, entre los que se incluyen las TI, cumplimiento y control digital y regulador. Una empresa que quiera participar en esta lucha, deberá hacerlo a escala internacional.

El concepto de "diversidad" está evolucionando para las empresas. La definición de diversidad incluye



en la actualidad aspectos tales como, experiencia internacional o perspectivas multiculturales en diferentes sectores. Estos cambios en la perspectiva están provocando que las empresas se inclinen más por incorporar talento no local.

¿Cómo está cambiando la digitalización el proceso de reclutamiento?

Los departamentos internos de recursos humanos son cada vez más sofisticados. De manera similar a lo que ocurre con los reclutadores, experimentan el impacto de la tecnología en sus procesos internos. Al automatizarse una mayor cantidad de los procesos de RRHH, el departamento de recursos humanos se libera de los procedimientos administrativos, lo que le permite centrarse en programas de retención y gestión de talentos más eficaces. Aunque la gestión del talento siempre ha formado parte de las responsabilidades de los departamentos de recursos humanos, una combinación de fuerzas demográficas y de mercado ha situado este tema en un lugar más prioritario dentro de la agenda.

El área de RRHH es cada vez más responsable de la comunicación en las redes sociales, reforzando la marca, diversificando y publicando las propuestas de valor de

los empleados y llegando a nuevas fuentes de talento para reclutar de manera más diversa en la lucha por el talento. Esto se consigue mediante la incorporación de las redes sociales como parte integrante de las estrategias de reclutamiento, creando perfiles digitales basados en el comportamiento online y logrando una mayor presencia en Internet.

¿Cómo afectan los aspectos demográficos al proceso de reclutamiento?

Mientras en el pasado no era frecuente que los empleados cambiasen de trabajo, la rotación ha aumentado de manera significativa a medida que una generación de empleados más jóvenes se ha ido incorporando al mercado laboral.

Los departamentos de RRHH se enfrentan actualmente al reto de encontrar modos de retener el talento dentro de la empresa. No obstante, dadas las elevadas tasas actuales de rotación de personal, la demanda de talento ha aumentado, provocando la correspondiente escasez de talento en ámbitos específicos. Por consiguiente, se ha producido un aumento de la demanda de la subcontratación del reclutamiento a agencias, especialmente en lo que respecta al reclutamiento de ejecutivos.

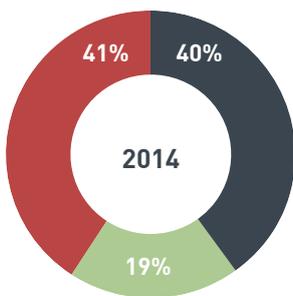
CONCLUSIONES CLAVE

- El reclutamiento internacional representa una oportunidad para enriquecer la empresa con diferentes modelos de liderazgo y experiencia.
- Contar con una marca sólida, reconocida internacionalmente marca la diferencia en la captación de talentos internacionales.
- La lucha por el talento es actualmente una lucha mundial, en la que las empresas introducen el concepto de "diversidad".
- La retención de empleados se ha ido volviendo más complicada a medida que una generación de empleados más jóvenes se ha incorporado al mercado laboral.

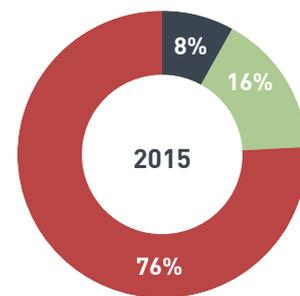
ANÁLISIS DE CONTRATACIONES 2015

Analizando los procesos de selección en los que ha intervenido Page Executive en estos dos últimos años les presentamos los gráficos sobre la variación salarial de las contrataciones de 2014 y 2015, sectores al alza y profesiones más demandadas así como el perfil de los profesionales contratados según sexo y edad.

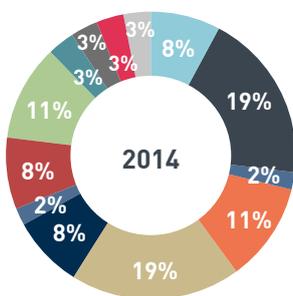
VALORACIÓN SALARIAL DE LAS CONTRATACIONES



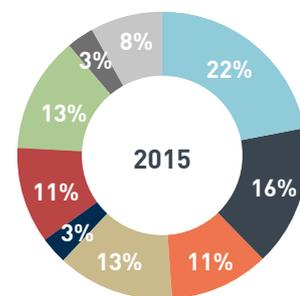
40%	■	SE MANTIENE	■	8%
19%	■	DECRECE	■	16%
41%	■	AUMENTA	■	76%



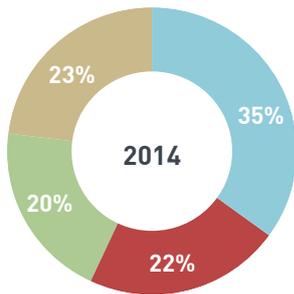
SECTORES AL ALZA EN 2015



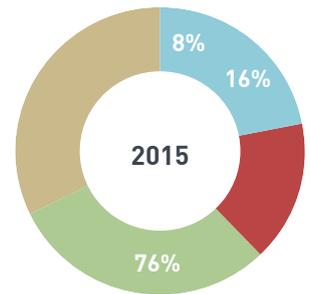
8%	■	GRAN CONSUMO	■	22%
19%	■	INDUSTRIA	■	16%
2%	■	TURISMO	■	-
11%	■	FINANZAS / BANCA	■	11%
19%	■	RETAIL / LUXURY	■	13%
8%	■	HEALTHCARE	■	3%
2%	■	PUBLICIDAD	■	-
8%	■	SERVICIOS	■	11%
11%	■	TECNOLOGÍA	■	13%
3%	■	LOGÍSTICA Y COMPRAS	■	-
3%	■	MEDIO AMBIENTE Y ENERGÍA	■	3%
3%	■	EDUCACIÓN	■	-
3%	■	SEGUROS	■	8%



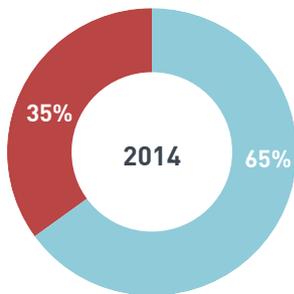
PROFESIONES MÁS DEMANDADAS



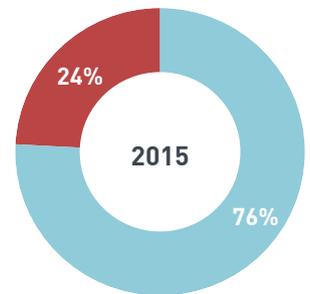
35%	DIRECTOR COMERCIAL / DIRECTOR MARKETING	22%
22%	DIRECTOR GENERAL / COUNTRY MANAGER	16%
20%	CFO / DIRECTOR FINANCIERO	30%
23%	OTROS	32%



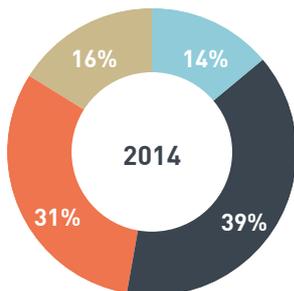
SEXO



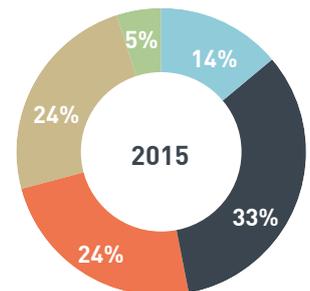
65%	HOMBRE	76%
35%	MUJER	24%



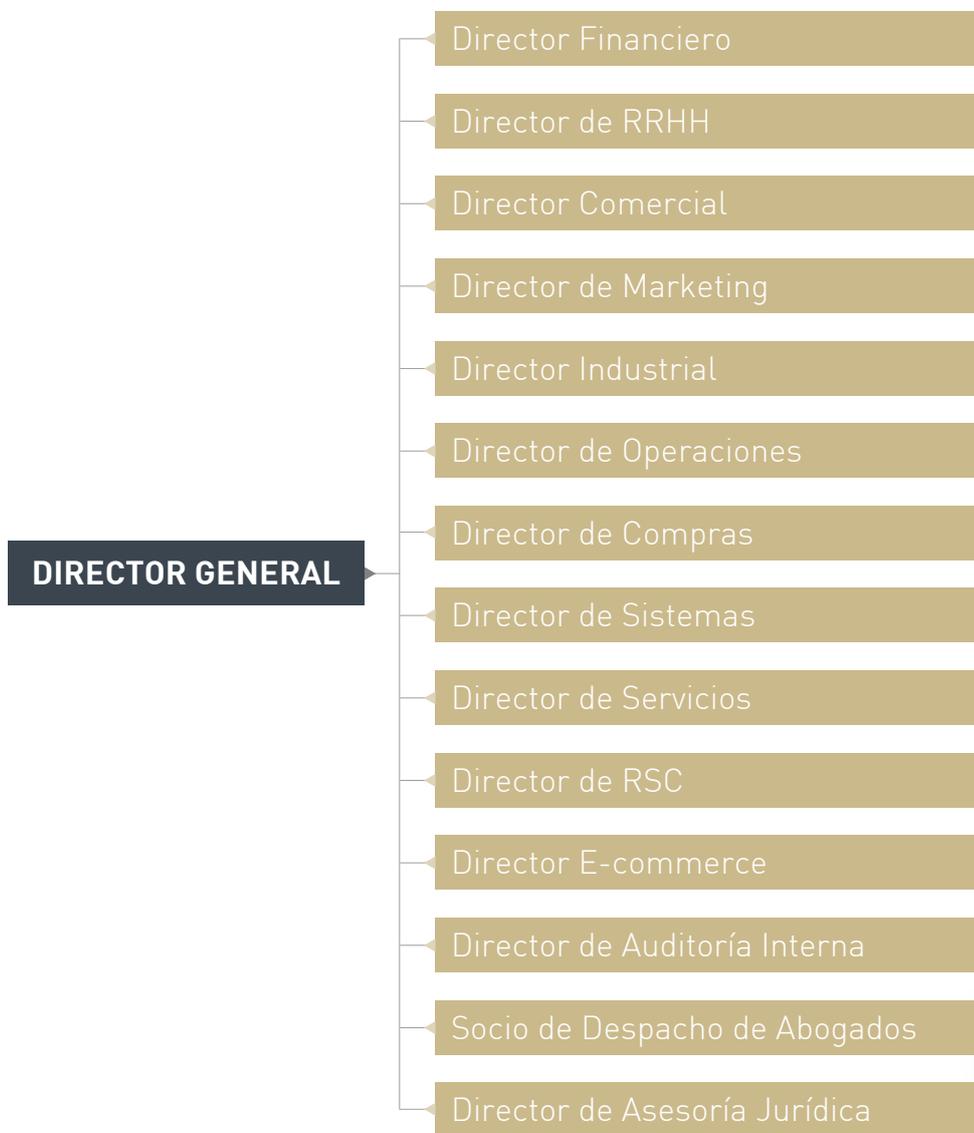
EDAD



14%	-35	14%
39%	36-40	33%
31%	41-45	24%
16%	46-50	24%
0%	51+	5%



ESTUDIO DE REMUNERACIÓN 2015





1. DIRECTOR GENERAL / CEO

La Dirección General es la figura que representa la máxima autoridad en la gestión y dirección administrativas en toda organización. En las empresas en las que existe un Presidente / Consejero Delegado, el Director General suele tener la responsabilidad ejecutiva de que se lleven a cabo los parámetros establecidos en el Business Plan de la compañía así como, de que se contemple en todo momento la filosofía empresarial y la ética y metodología corporativa. La Dirección General cuenta con un equipo de Direcciones Funcionales que representan cada una de las áreas de la compañía. La Dirección General es una posición de gestión y organización administrativa.



Funciones

La Dirección General tiene un reporte directo al Comité de Dirección y/o a la Propiedad, Presidencia o Headquarter y entre sus principales funciones se encuentran las siguientes:

- Determinar la estrategia de la organización, así como, la responsabilidad de la gestión y rentabilidad de la empresa.
- Establecer los objetivos a corto, medio y largo plazo, así como el desarrollo y propuesta de los planes de explotación que mejor se adapten a los desarrollos futuros de la compañía.
- Asignar recursos a fin de lograr un equilibrio entre la rentabilidad a corto y largo plazo. Para ello, se responsabilizará de la organización de los recursos que la compañía pone a su disposición, tanto técnicos como humanos, para maximizar las sinergias y optimizar el funcionamiento de la misma.
- Controlar todas las áreas de negocio de la empresa siendo el último responsable de los resultados globales ante el Comité de Dirección.
- Máximo representante de la compañía frente a terceros, sean proveedores, clientes, inversores u otro tipo de organizaciones profesionales, respondiendo en nombre de la compañía y plasmando en el Comité las tendencias del mercado en orden a terceros o competidores.

Trayectoria y evolución del puesto

La Dirección General la ostentan licenciados superiores, con una formación que generalmente es en Económicas, Empresariales, Derecho o Ingeniería. Siempre es valorable tener una formación de postgrado (MBA) o similar en alguna importante o prestigiosa Escuela de Negocios.

La evolución lógica hacia la Dirección General es pasar previamente por alguna de las direcciones funcionales de la misma que, gracias a los logros y conocimiento de la empresa, ven en este puesto una promoción. Aunque cada vez son más los casos en los que la Junta de Accionistas decide buscar el talento fuera de la compañía. Buscan expertos en su sector o profesionales que avalen éxitos y logros similares en experiencias anteriores. Habitualmente, se suele acceder a la Dirección General desde la posición de Director Comercial o Director Financiero.

Las características más relevantes de este perfil son la visión estratégica y global de la compañía, la gestión de equipos da alto rendimiento y un alto nivel de interlocución. El Director General puede evolucionar hacia la Presidencia, aunque lo habitual es que se le ofrezca participación en la compañía a través de Stock Options. Es imprescindible el dominio de 2 ó 3 idiomas.

Tabla salarial

		Cifra de negocio en millones de euros			
		0-30	30 - 100	100 -400	A partir de 400 / IBEX
Industria	Fijo	80 - 140K €	140 - 180K €	180 - 300K €	A partir de 300K €
	Variable	15/20%	15/20%	30/40%	30/40%
Sector Servicios	Fijo	80 - 140K €	140 - 180K €	180 - 300K €	A partir de 300K €
	Variable	15/20%	15/20%	30/40%	30/40%
Banca & Seguros	Fijo	90 - 150K€	150 - 200K €	200 - 300K €	A partir de 300K €
	Variable	20/30%	30/40%	30/50%	40/50%
Gran Consumo & Retail	Fijo	80 - 140K €	140 - 180K €	180 - 300K €	A partir de 300K €
	Variable	15/20%	15/20%	30/40%	30/40%
Tecnología	Fijo	90 - 150K€	150 - 200K €	200 - 300K €	A partir de 300K €
	Variable	15/20%	15/20%	30/40%	30/40%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	90 - 150K€	150 - 200K €	200 - 300K €	A partir de 300K €
	Variable (*)	15/20%	15/20%	30/40%	30/40%

2. DIRECTOR FINANCIERO / CFO

El Director Financiero representa la máxima autoridad sobre el fiel reflejo de la situación de la empresa en los estados financieros. Esta figura reporta al Director General funcionalmente y jerárquicamente del Director Financiero de la central en caso de ser una multinacional con sede en el extranjero. Dependiendo del tamaño de la empresa, tiene un equipo administrativo que le reporta sobre la contabilidad, la tesorería, la fiscalidad y el control de gestión, para poder concentrarse en la gestión global del negocio dando soporte al Director General y al Consejero Delegado en la toma de decisiones.



Funciones

La Dirección Financiera tiene un reporte directo al Comité de Dirección y entre sus principales funciones se encuentran las siguientes:

- Colaborar con la Dirección en la identificación y definición de estrategias del negocio y control de los gastos de inversión de capital en base al análisis de costes y beneficios.
- Elaborar los informes económico-financieros para la toma de decisiones, analizando los estados financieros así como las variables y parámetros claves del negocio; cálculo de costes, análisis de variaciones y recomendación de acciones correctivas.
- Analizar y optimizar los recursos económicos y financieros del Grupo. Control y seguimiento de la contabilidad general, fiscalidad y elaboración de las cuentas anuales.
- Elaborar, seguir y/o supervisar presupuestos, reporting y forecast de la tesorería, realización y/o supervisión del control de gestión y elaboración de la contabilidad analítica.
- Gestionar las variables financieras: gestionar la Tesorería, Credit Management, Gestión de Cobros.
- Supervisar la relación con terceros: Auditores Externos, Administraciones, Entidades Financieras, Asesorías, etc.
- Optimizar la política fiscal de la empresa.

Trayectoria y evolución del puesto

La mayoría de los Directores Financieros son licenciados/as en Económicas o en Administración y Dirección de Empresas, los másters más valorados son los de Administración y Dirección de Empresas -MBAs- porque permiten adquirir una visión más amplia y conocer el resto de áreas de la empresa.

Para llegar a ser Director Financiero de una compañía lo más habitual es hacer carrera dentro del departamento pasando por las distintas áreas: administración, contabilidad y tesorería. Otras vías de acceso para ocupar este puesto son haber trabajado de controller -control de gestión-, como assistant de la dirección financiera o de tesorería, o como auditor externo o interno. El desarrollo profesional de este directivo es muy amplio y podría encargarse de la gestión de cualquier unidad del negocio, ya que sus aportaciones tienen una incidencia muy fuerte en la evolución del negocio. Otras salidas muy habituales son la Dirección General o pasar a una compañía de mayor tamaño.

No obstante, la función de este profesional ha ido evolucionando durante los últimos años. Este directivo deja de ser el vigilante de las cuentas de la compañía y empieza a involucrarse en la gestión global del negocio. Se ha convertido en la mano derecha del Director General y del Consejero Delegado y en algunos casos, dedica la mayoría de su tiempo a dar soporte en la toma de decisiones.

Tabla salarial

		Cifra de negocio en millones de euros			
		0-30	30 - 100	100 -400	A partir de 400 / IBEX
Industria	Fijo	60 - 80K €	80 - 120K €	120 - 200K €	A partir de 200K €
	Variable	10%	15/20%	20%	20%
Sector Servicios	Fijo	60 - 80K €	80 - 120K €	120 - 200K €	A partir de 200K €
	Variable	10%	15/20%	20%	20%
Banca & Seguros	Fijo	70 - 90K€	90 - 120K€	120 - 200K €	A partir de 200K €
	Variable	10/20%	15/25%	25/30%	30%
Gran Consumo & Retail	Fijo	60 - 80K €	80 - 120K €	120 - 200K €	A partir de 200K €
	Variable	10%	15/20%	20%	20%
Tecnología	Fijo	60 - 80K €	80 - 120K €	120 - 200K €	A partir de 200K €
	Variable	10%	15/20%	20%	20%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	70 - 90K€	90 - 120K€	120 - 200K €	A partir de 200K €
	Variable	10/20%	15/25%	25/30%	30%

3. DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

El Director de Recursos Humanos es la figura responsable de velar por el cumplimiento de la cultura empresarial teniendo en cuenta conceptos como misión, visión y valores en el corto y largo plazo. Entre sus funciones principales se encuentra contratar, formar, emplear y retener el talento de la organización. El objetivo básico que persigue la Dirección de Recursos Humanos con estas tareas es alinear las políticas propias del departamento con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas. Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Beneficios, Formación y Desarrollo y Relaciones Laborales.

Funciones

La Dirección de Recursos Humanos tiene un reporte directo a la Dirección General y/o a la Dirección de Servicios/ Recursos Corporativos. En estructuras matriciales reportaría al Director de Recursos Humanos (Mundial, Europeo...) y entre sus funciones principales se encuentran las siguientes:

- Definir y ejecutar el plan estratégico y el presupuesto de Recursos Humanos.
- Optimizar los recursos humanos de la empresa, bajo criterios de coste, dentro de un buen clima de trabajo, mediante el conocimiento del potencial humano de la misma general e individualmente considerado, que permita fijar unas políticas de promoción y de formación, y un aprovechamiento óptimo del personal.
- Obtener una mejora del clima laboral a través de una mejora en los procesos de evaluación continua y conocimiento y de la organización.
- Definir la estrategia y las políticas de desarrollo de carreras profesionales mediante la evaluación del desempeño.
- Prevención de Riesgos Laborales: coordinar y supervisar todo lo relacionado con la seguridad y salud laboral.
- Confeccionar el Plan Anual de Seguridad, seguimiento de los accidentes laborales (frecuencia, gravedad,...).
- Desarrollar y establecer las políticas de motivación de los profesionales así como las políticas de retribución e incentivos.
- Dirigir el área administrativa laboral relativa a contratación y confección de nóminas contando o no con el apoyo de una asesoría externa.

- Definir la política de selección de la firma analizando necesidades. Además de, responsabilizarse de la contratación de terceros como consultores de selección o de análisis de puestos.
- Negociar los convenios con los colectivos de trabajadores.

Trayectoria y evolución del puesto

La Dirección de Recursos Humanos la ostentan licenciados/as superiores en una licenciatura que generalmente es en Administración y Dirección de Empresas y/o Psicología o Derecho. Está también muy valorado la complementación de estos estudios con cursos de postgrado y másters específicos de recursos humanos adecuados y de calidad, para conseguir una mayor especialización en esta funcionalidad. Se requiere una sólida experiencia profesional acumulada en las diferentes funciones del departamento para llegar a una posición de dirección.

Debemos distinguir dos ámbitos o entornos muy diferentes dentro de esta función en las distintas compañías. El primer entorno, la compañía multinacional, donde se está produciendo la internacionalización del área y la fusión de las grandes estructuras y la empresa nacional, mediana o pequeña, en donde la Dirección de Recursos Humanos cobra poco a poco mayor importancia dejando de lado la administración de personal y evolucionando a políticas más desarrolladas y centradas en la gestión del capital humano. La Dirección de Recursos Humanos es clave en los procesos de fusión, compra y/o adquisición, siendo clave en la integración óptima de las culturas empresariales, equipos humanos, procedimientos y metodología.



Tabla salarial

		Cifra de negocio en millones de euros			
		0-30	30 - 100	100 -400	A partir de 400 / IBEX
Industria	Fijo	50 - 70K €	70 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10%	10/15%	15/30%
Sector Servicios	Fijo	50 - 70K €	70 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10%	10/15%	15/30%
Banca & Seguros	Fijo	60 - 80K €	80 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10%	10/15%	15/30%
Gran Consumo & Retail	Fijo	50 - 70K €	70 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10%	10/15%	15/30%
Tecnología	Fijo	60 - 70K €	70 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10%	10/15%	15/30%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	60 - 80K €	80 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10%	10/15%	15/30%

4. DIRECTOR COMERCIAL

La Dirección Comercial es la responsable del departamento comercial y su compromiso es la orientación a resultados (cuantificables) y al cumplimiento de presupuestos, teniendo para ello que desarrollar unas fuertes habilidades técnicas y de liderazgo, así como la creación, formación, motivación y control del equipo de ventas idóneo para la compañía y el producto o servicio comercializado. En dependencia directa del Director General, el Director Comercial es responsable del cumplimiento de los objetivos de ventas (cuantitativos y cualitativos de la misma).



Funciones

Las principales funciones y responsabilidades de esta posición son:

- Crear, definir e implementar junto con la Dirección General, la estrategia comercial de la compañía: distribución, precios, márgenes, promociones, etc.
- Planificar, elaborar e implementar los planes de marketing de la empresa junto con el Director de Marketing y/o Director de Trade Marketing, así como las necesidades y/o hábitos de consumo del mismo.
- Elaborar argumentarios de venta, rutas/zonas comerciales, política de incentivos, política de precios. Gestión y optimización del presupuesto asignado y desarrollo de la política de expansión.
- Gestionar, controlar, supervisar y motivar el equipo bajo su responsabilidad.
- Supervisar y actuar directamente sobre los clientes estratégicos de la compañía.
- Negociar y hacer seguimiento de los principales contratos actuales o potenciales de la organización.
- Analizar y conocer el mercado y la competencia existente o potencial, definiendo acciones que permitan aumentar la cuota de mercado y el posicionamiento de la compañía.

Trayectoria y evolución del puesto

La Dirección Comercial es la posición directiva que presenta un abanico más amplio en cuanto a background formativo ya que, aunque generalmente el perfil es de licenciado/a en Económicas o Empresariales, cualquier formación puede derivar en un perfil comercial puesto que tienen más peso las características y competencias personales del profesional como la visión de negocio, generación de confianza y orientación a resultados. La formación de una dirección comercial sí pasa por cursos específicos de venta y gestión de equipos, así como por el fortalecimiento de la misma con estudios de postgrado en reconocidas Escuelas de Negocios.

La Dirección Comercial se alcanza tras una dilatada y exitosa experiencia en departamentos comerciales. Suelen llegar a ella profesionales que han desempeñado la función de Responsable Nacional / Internacional de Grandes Cuentas o Jefe de Ventas. Asimismo, debe acreditar un elevado conocimiento de las principales cuentas nacionales y/o internacionales de su sector/negocio. Es fundamental que posea un alto nivel de interlocución/negociación. Será indispensable el dominio de 2 o 3 idiomas como mínimo. Las características más relevantes de este perfil son la orientación a resultados, visión estratégica, capacidad de liderazgo y unas excelentes habilidades de comunicación y relación. El Director Comercial puede evolucionar asumiendo también la Dirección de Marketing o directamente hacia un puesto de Dirección General.

Tabla salarial

		Cifra de negocio en millones de euros			
		0-30	30 - 100	100 -400	A partir de 400 / IBEX
Industria	Fijo	60 - 90K €	90 - 150K €	150 - 250K €	A partir de 250K €
	Variable	30/100%	30/100%	30/150%	30/150%
Sector Servicios	Fijo	60 - 90K €	90 - 150K €	150 - 250K €	A partir de 250K €
	Variable	30/100%	30/100%	30/150%	30/150%
Banca & Seguros	Fijo	80 - 100K €	100 - 180K €	180 - 250K €	A partir de 250K €
	Variable	30/100%	30/100%	30/150%	30/150%
Gran Consumo & Retail	Fijo	60 - 90K €	90 - 150K €	150 - 250K €	A partir de 250K €
	Variable	30/100%	30/100%	30/150%	30/150%
Tecnología	Fijo	80 - 100K €	100 - 180K €	180 - 250K €	A partir de 250K €
	Variable	30/100%	30/100%	30/150%	30/150%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	80 - 100K €	100 - 180K €	180 - 250K €	A partir de 250K €
	Variable	30/100%	30/100%	30/150%	30/150%

5. DIRECTOR DE MARKETING / CMO

La Dirección de Marketing o CMO (Chief Marketing Officer) tiene una dependencia directa de la Dirección General. Su tarea principal es la de influir sobre el nivel, el tiempo y la composición de la demanda de modo que pueda alcanzar los objetivos cuantitativos organizacionales. Esta dirección implica la identificación de los segmentos de mercado, la definición del target del producto o servicios de la compañía y el diseño e identificación de las ventajas competitivas del mismo, atendiendo a las oportunidades y amenazas del mercado.



Funciones

Como Director de Marketing su cometido principal se resume en:

- Definir, junto con la Dirección General/Comercial, la estrategia de marketing para el porfolio de productos y/o servicios de la compañía, utilizando las variables del marketing mix.
- Planificar, elaborar e implementar el plan de marketing de la empresa.
- Elaborar, controlar y gestionar el presupuesto del departamento garantizando la optimización del mismo.
- Elegir, negociar y contratar las agencias de publicidad, comunicación y medios con las que trabajarán.
- Gestionar el equipo bajo su responsabilidad.
- Proporcionar soporte al área comercial en lo relativo a la incorporación de variaciones de productos estándar a la gama de productos de la compañía.
- Supervisar y controlar la introducción y lanzamiento de nuevas líneas de producto / servicios.
- Medir y analizar la rentabilidad de las acciones de marketing realizadas.

- Investigación de mercado, utilizando fuentes internas y externas con la finalidad de conocer al público objetivo e identificar oportunidades de mercado.
- Definir y supervisar la política de comunicación y RRPP de la organización, así como determinar la estrategia promocional al canal/consumidor final.

Trayectoria y evolución del puesto

Titulado superior en Ciencias Económicas/Empresariales o Marketing, valorándose positivamente máster en prestigiosa Escuela de Negocios. Será indispensable atesorar el conocimiento de 2 o 3 idiomas.

Generalmente, una Dirección de Marketing es la conclusión a una carrera dilatada en departamentos de marketing en donde haya desempeñado los últimos años posiciones de Marketing Manager o Jefe de Producto Senior. Al igual que en la Dirección Comercial es necesario poseer un elevado nivel de interlocución y negociación con proveedores externos. Se requieren competencias personales específicas tales como un alto dinamismo y proactividad, creatividad, así como una fuerte capacidad de innovación y análisis.

El desarrollo de esta posición, puede orientarse a una Dirección de Marketing Internacional, Dirección Comercial e incluso, en compañías de Gran Consumo en el camino hacia la Dirección General.

Tabla salarial

		Cifra de negocio en millones de euros			
		0-30	30 - 100	100 -400	A partir de 400 / IBEX
Industria	Fijo	50 - 75K €	75 - 120K €	120 - 2150K €	A partir de 150K €
	Variable	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%
Sector Servicios	Fijo	50 - 75K €	75 - 120K €	120 - 2150K €	A partir de 150K €
	Variable	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%
Banca & Seguros	Fijo	50 - 75K €	75 - 120K €	120 - 2150K €	A partir de 150K €
	Variable	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%
Gran Consumo & Retail	Fijo	50 - 75K €	75 - 120K €	120 - 2150K €	A partir de 150K €
	Variable	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%
Tecnología	Fijo	50 - 75K €	75 - 120K €	120 - 2150K €	A partir de 150K €
	Variable	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	50 - 75K €	75 - 120K €	120 - 2150K €	A partir de 150K €
	Variable	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%

6. DIRECTOR INDUSTRIAL

La figura del Director Industrial representa al máximo responsable productivo de la/s fábrica/s para garantizar el óptimo funcionamiento de la/s misma/s, tanto a nivel financiero como a nivel de productividad. La responsabilidad de esta posición incluye la toma de decisiones que afectan a producción, logística, calidad, estudios, métodos, compras e I+D, diseño e implementación de las estrategias de producción, así como establecer el presupuesto económico anual de la/s planta/s, realizando su seguimiento y adoptando medidas correctoras.

Funciones

La Dirección Industrial tiene un reporte directo al Director General y entre sus principales funciones se encuentran las que enumeramos a continuación:

- Supervisar a los Directores de Unidades Autónomas de Producción/Planta así como de las áreas de mantenimiento, almacenamiento, seguridad, higiene y producción.
- Elaborar la estrategia y la planificación industrial necesaria para la consecución de los objetivos (productos, sectores, regiones) determinados por la Dirección General.
- Responsabilidad de los medios técnicos a poner en marcha dentro de los límites presupuestarios definidos con la dirección financiera.
- Analizar y estudiar las inversiones en procesos productivos.
- Establecer los procesos y estándares de calidad de la producción así como, velar por su cumplimiento.
- Optimizar los recursos humanos estableciendo un sistema de control sobre los turnos y sobre el absentismo.
- Capacidad para la mediación con los sindicatos y el control de huelgas.
- Responsabilidad directa sobre el control de los costes así como, de la mejora del proceso productivo con objeto de la mejora de la productividad.
- Coordinar las necesidades formativas del área industrial junto con el responsable de formación.
- Intervenir en las operaciones de crecimiento externo en el marco de la estimación y la valoración de la herramienta industrial utilizada por la compañía.

- Responsable del conjunto de servicios, sedes y unidades que componen la herramienta industrial de la compañía y, llegado el caso, la subcontratación de la producción.

Trayectoria y evolución del puesto

La Dirección Industrial la ostentan licenciados/as superiores con una formación técnica, habitualmente en ingeniería generalista, principalmente industrial. Con experiencia previa como Director de Fábrica o Director Técnico y a veces como Director de Logística, el Director Industrial ha ejercido en cualquier caso durante varios años una función operacional en producción. La subcontratación o la implantación de unidades en países con bajos costes de mano de obra y la necesidad de optimizar la rentabilidad global del conjunto de sedes confieren al Director Industrial una dimensión realmente internacional. Debe, además, ser capaz de dirigir sus equipos a distancia, especialmente a los Directores de Fábrica que se encuentran en el extranjero. El dominio de al menos un idioma extranjero es indispensable.



Tabla salarial

		Cifra de negocio en millones de euros			
		0-30	30 - 100	100 -400	A partir de 400 / IBEX
Industria	Fijo	50 - 70K €	70 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%
Gran Consumo & Retail	Fijo	50 - 70K €	70 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%
Tecnología	Fijo	50 - 70K €	70 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	50 - 70K €	70 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%

7. DIRECTOR DE OPERACIONES / COO

La Dirección de Operaciones o COO (Chief Operations Officer), reporta directamente a la Dirección General de la compañía. Su misión principal es incidir a través de sus modelos de explotación y organización en una mejora de los resultados económicos, productividad y satisfacción de los clientes. Es el responsable de elaborar los procesos de mejora continua. Generalmente depende de esta figura la Dirección de Logística y de Compras, y en entornos industriales, las áreas operativas.

Funciones

Los principales y más importantes cometidos de esta posición son:

- Elaborar la estrategia y la planificación industrial necesaria para la consecución de los objetivos (productos, sectores, regiones) determinados por la Dirección General. Es responsable de los medios técnicos a poner en marcha dentro de los límites presupuestarios definidos con la Dirección Financiera.
- Responsable de definir el modelo de explotación y organización de la compañía, en aras de asegurar una mayor rentabilidad y acelerar la expansión/crecimiento del negocio.
- Supervisar el conjunto de servicios, sedes y unidades que componen la herramienta industrial de la compañía y, llegado el caso, la subcontratación de la producción.
- Le reportará el departamento de producción, logística, calidad, estudios, métodos, compras y el de I+D.
- En estos casos en los que la figura de Operaciones reúne las funciones de compras y logística, el director posee la responsabilidad sobre toda la cadena de suministro, los procesos de aprovisionamiento, la planificación de producción y distribución, el nivel de servicio a clientes, niveles de circulante en inventario, presupuesto de gastos de transporte, etc.
- Diseñar y poner en marcha una metodología de gestión de proyectos.
- Intervenir en las operaciones de crecimiento externo en el marco de la estimación y la valoración de la herramienta industrial utilizada por la compañía.
- Decidir la externalización de la producción.
- Responsable de la seguridad, formación y motivación de las personas del departamento.

Trayectoria y evolución del puesto

El background formativo de esta dirección es el de titulado/a por una Escuela de Ingeniería a menudo generalista, pero principalmente industrial. Se accede a una Dirección de Operaciones habiendo pasado por la Dirección de Fábrica o Técnica y a veces por la posición de Director de Logística, Compras, Calidad o I+D. Siempre y en cualquier caso, lo fundamental es que haya estado durante los primeros años en una función operacional en producción. Se trata, cada vez más, de una figura internacional y clave en la optimización de procesos y reducción de costes de la compañía. Las características de estos profesionales se traducen en una personalidad dinámica y carismática necesaria para la dirección de personas, una mentalidad analítica estructurada y un claro conocimiento del producto así como una orientación a la eficiencia y eficacia de procesos.

Dada la internacionalización de las compañías industriales, se requiere el dominio de al menos un idioma europeo. Como desarrollo de esta posición, puede orientarse a una Dirección General en aquellas compañías puramente Fabriles o a una Dirección de Operaciones con una vertiente más internacional en compañías de cualquier otro sector.



Tabla salarial

		Cifra de negocio en millones de euros			
		0-30	30 - 100	100 -400	A partir de 400 / IBEX
Industria	Fijo	60 - 80K €	80 - 140K €	140 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	20%	20%	20%	20/40%
Sector Servicios	Fijo	60 - 80K €	80 - 140K €	140 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	20%	20%	20%	20/40%
Banca & Seguros	Fijo	60 - 90K €	90 - 140K €	140 - 200K €	A partir de 200K €
	Variable	20%	20%	20%	20/40%
Gran Consumo & Retail	Fijo	60 - 80K €	80 - 140K €	140 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	20%	20%	20%	20/40%
Tecnología	Fijo	60 - 90K €	90 - 140K €	140 - 200K €	A partir de 200K €
	Variable	20%	20%	20%	20/40%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	60 - 90K €	90 - 140K €	140 - 190K €	A partir de 190K €
	Variable	20%	20%	20%	20/40%

8. DIRECTOR DE COMPRAS

El Director de Compras es el responsable de definir la política de compras de productos o servicios para una empresa en términos de cantidad, calidad y precio. Esta tarea es fundamental para que el desarrollo del negocio sea óptimo, por lo que este profesional es uno de los que más influencia posee en la gestión de la empresa. En ocasiones engloba la cadena de suministro completa, y por tanto cuenta con un equipo a sus órdenes, por lo que debe ejercer el liderazgo en ese grupo, además de coordinarse con el resto de departamentos de la empresa.



Funciones

La Dirección de Compras tiene un reporte directo al Director General y entre sus principales funciones se encuentran las que enumeramos a continuación:

- Responsabilidad sobre la selección de proveedores, la negociación de precios, el control de cuotas y la planificación de capacidades de acuerdo con objetivos estrictos de calidad.
- Establecer los procedimientos de aprovisionamiento.
- Analizar las necesidades de los diferentes departamentos y elegir los proveedores.
- Participar en las negociaciones contractuales con las subcontratas más importantes.
- Controlar y realizar el seguimiento de los proveedores así como, el reglamento de litigios y roturas de aprovisionamiento.
- Supervisar la gestión de los stocks.
- Determinar y repartir las acciones de sourcing y garantizar la mejora continua en los procesos de compra.
- Fortalecer y revisar la cartera de proveedores para satisfacer los objetivos de crecimiento, incrementar la eficacia y consolidar relaciones comerciales nuevas o bien ya existentes.

Trayectoria y evolución del puesto

Sin existir una formación específica, abundan los profesionales con formación técnica (Ingeniería o Licenciatura). Está muy valorado en el sector haber cursado un master, poseer un elevado dominio del inglés en la mayoría de los casos, y también sólidos conocimientos de alguna otra lengua. Además de las habilidades en gestión de equipos y de negociación, el conocimiento profundo del sector en el que trabaja la empresa es fundamental para su correcto desarrollo, por lo que es positivo realizar cursos más específicos. Durante mucho tiempo centrada sobre el precio, la función se centra actualmente sobre las especificaciones funcionales que trasladan el riesgo a los proveedores desarrollando una fuerte asociación con ellos. El desarrollo de esta posición es la posibilidad de promoción a compañías/sectores en donde asuma un volumen de compras y responsabilidad superior. No obstante, lo más habitual es que se llegue hasta este puesto a través de la promoción interna de trabajadores que ya están en la organización, principalmente en el propio departamento trabajando como Técnico de Compras o Responsable de Compra de Categoría/Familia.

Tabla salarial

		Cifra de negocio en millones de euros			
		0-30	30 - 100	100 -400	A partir de 400 / IBEX
Industria	Fijo	50 - 75 K €	75 - 125 K €	125 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	20%	20/30%	20/30%	20/40%
Sector Servicios	Fijo	50 - 75 K €	75 - 125 K €	125 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	20%	20/30%	20/30%	20/40%
Banca & Seguros	Fijo	50 - 75 K €	75 - 125 K €	125 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	20%	20/30%	20/30%	20/40%
Gran Consumo & Retail	Fijo	50 - 75 K €	75 - 125 K €	125 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	20%	20/30%	20/30%	20/40%
Tecnología	Fijo	50 - 75 K €	75 - 125 K €	125 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	20%	20/30%	20/30%	20/40%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	50 - 75 K €	75 - 125 K €	125 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	20%	20/30%	20/30%	20/40%

9. DIRECTOR DE SISTEMAS

La Dirección de Sistemas es una posición relativamente reciente dentro del Comité de Dirección. Frecuentemente aúna la figura de Director de Sistemas de Información y la de Tecnología de manera más genérica. Su reporte suele ser directo a la Dirección General cobrando mayor importancia en la estrategia de la compañía, por lo imprescindible que resulta que las tecnologías de la información sean las más adecuadas para las necesidades de la empresa y su negocio. Algunas compañías reúnen en una sola figura la dirección de sistemas y la de administración y finanzas. El Director de Sistemas de Información debe poseer una experiencia técnica sólida en TI y una visión estratégica para la innovación y el cambio, junto con habilidades de administración, comunicación y capacidad de negociación.

Funciones

De forma genérica su cometido principal se resume en:

- Participar en las decisiones estratégicas de la compañía que afectan a los sistemas de información y velar por el alineamiento entre el negocio y los recursos en tecnologías de la información de la empresa.
- Responsable de la provisión, implementación y desarrollo de los Servicios del área de Sistemas de Información, y definición de las líneas de actuación.
- Asegurar la comunicación entre el área de tecnología y las áreas de negocio y soporte de la compañía. Velar por el establecimiento de instrumentos que permitan canalizar de forma eficaz las necesidades de los clientes internos.
- Realizar los presupuestos anuales en función de los objetivos del área y asegurarse del cumplimiento de los mismos.
- Establecer las prioridades de inversión en función de las necesidades y evolución de la compañía.
- Asignar recursos a los diferentes proyectos.
- Mantener relaciones con proveedores de la industria (fabricantes de hardware, fabricantes de software, firmas de consultoría, proveedores de servicios, empresas de selección).
- Responsabilizarse al más alto nivel de los proyectos de implantación de aplicaciones y de los proyectos de puesta en marcha de infraestructura tecnológica.
- Gestionar y coordinar los proyectos de mejora del área: acceso a internet vía ADSL, reingeniería de entornos productivos y desarrollo del sistema informático de gestión (integral) de la compañía.

- Coordinar la realización de Auditorías de Seguridad de Sistemas y LOPD.
- Organizar los recursos humanos del departamento definiendo cada uno de los roles y escogiendo a las personas adecuadas para desempeñar las funciones de cada puesto.

Trayectoria y evolución del puesto

En general se trata de un/a titulado/a superior técnico (Ingeniero Técnico, Industrial, Informática, Empresariales), con formación complementaria en gestión adquirida a través de un MBA o másters específicos en dirección de sistemas de información.

Poseerá sólida y dilatada experiencia previa en diferentes roles dentro del departamento de tecnología aunque también se dan casos de directivos de otras áreas que asumen la dirección de sistemas de información en solitario o junto con sus responsabilidades anteriores (Dirección Financiera, Dirección de Organización, etc.).

Frecuentemente las compañías incorporan en esta posición profesionales procedentes de compañías de consultoría tecnológica como Directores de Sistemas por su completa experiencia técnica, funcional y sectorial.

En las grandes empresas, el Director de Sistemas de Información puede evolucionar hacia una función de Director General Adjunto, que asuma bajo su perímetro de responsabilidad otras áreas como la organización, la logística y las compras y que se haga cargo también de otro tipo de proyectos internos específicos. Pero la evolución más natural es a una Dirección de Sistemas Corporativos, donde además de responsabilizarse de los sistemas de la compañía, coordina a nivel Grupo cualquier proceso vinculado a procesos de información.

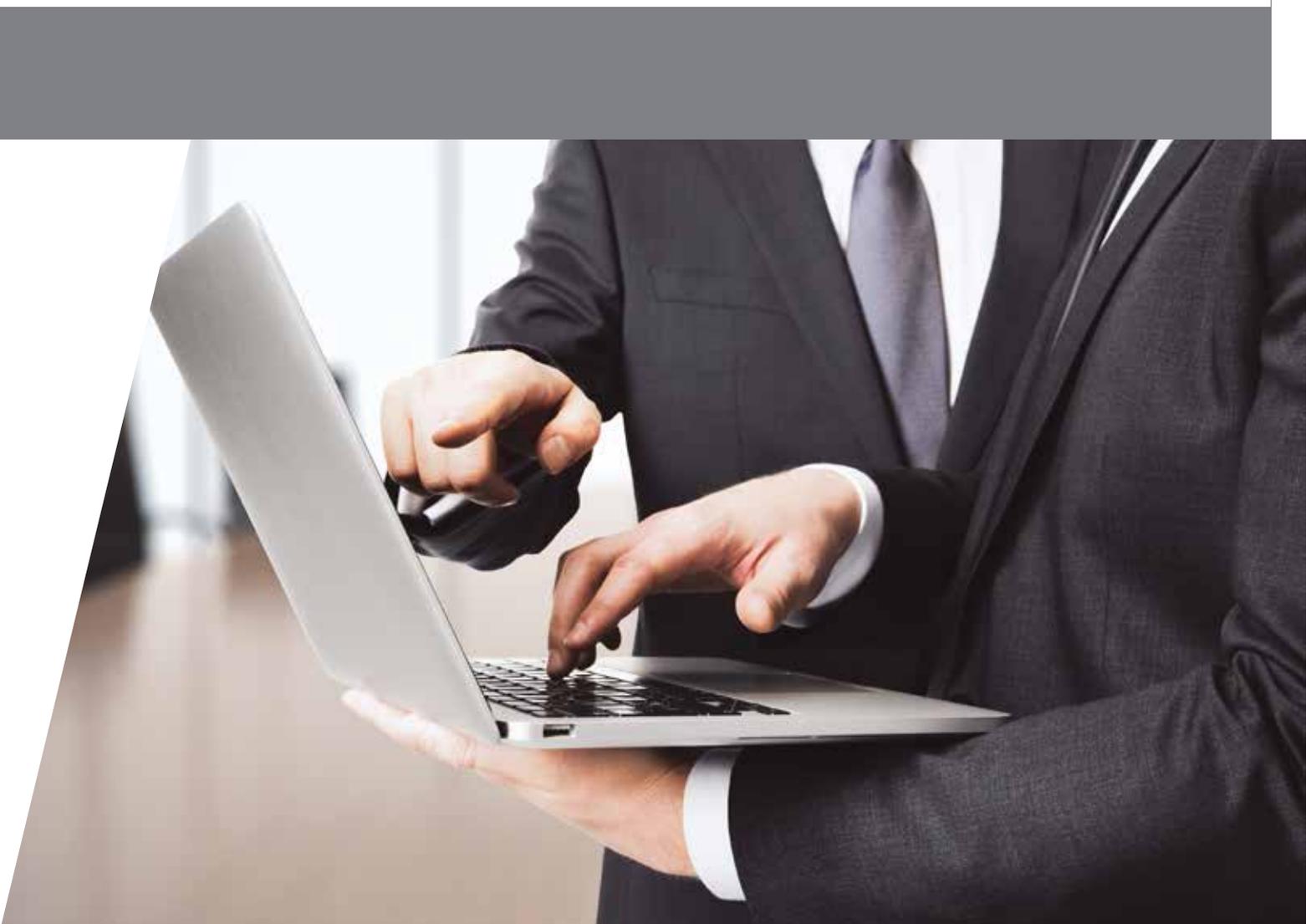
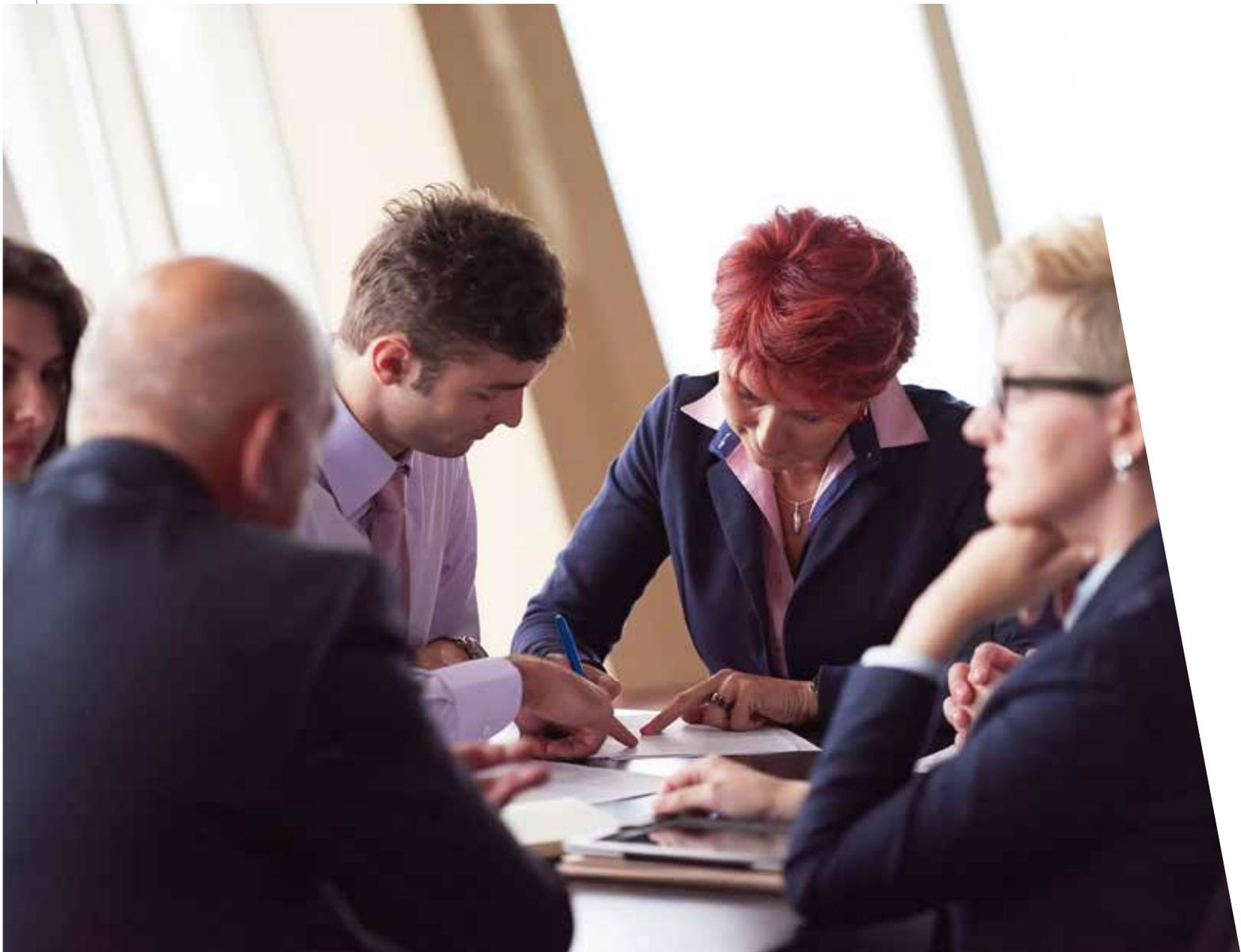


Tabla salarial

		Cifra de negocio en millones de euros			
		0-30	30 - 100	100 -400	A partir de 400 / IBEX
Industria	Fijo	45 - 75 K €	75 - 125 K €	125 - 180 K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10%	10%	15/20%
Sector Servicios	Fijo	45 - 75 K €	75 - 125 K €	125 - 180 K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10%	10%	15/20%
Banca & Seguros	Fijo	50 - 80 K €	80 - 125 K €	125 - 180 K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10%	10%	15/20%
Gran Consumo & Retail	Fijo	45 - 75 K €	75 - 125 K €	125 - 180 K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10%	10%	15/20%
Tecnología	Fijo	50 - 80 K €	80 - 125 K €	125 - 180 K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10%	10%	15/20%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	50 - 80 K €	80 - 125 K €	125 - 180 K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10%	10%	15/20%

10. DIRECTOR DE SERVICIOS / RECURSOS CORPORATIVOS

El Director de Servicios Corporativos tiene un reporte al Director General y a la Junta de Accionistas. Su labor gira en torno a definir, completar e implementar las estrategias, planes y políticas económico-financieras y fiscales de la organización. Sus áreas de acción incluyen desde la Dirección de Administración y Finanzas, Sistemas Informáticos, Dirección de Recursos Humanos, Administración de Personal y la Dirección Legal. Esta figura actúa como asesor del Director General en todas las áreas de back office.



Funciones

La Dirección de Servicios Corporativos tiene un reporte directo al Director General y entre sus principales funciones se encuentran:

- Colaborar en el diseño y desarrollo de las estrategias a nivel general/corporativo.
- Responsabilizarse de la puesta en marcha de proyectos de interés estratégico y coordinar las otras direcciones funcionales, realizando análisis de informes para la evaluación de la situación económica y del área de gestión de personal de la compañía.
- Gestionar, potenciar y motivar a los directores de cada área y al personal bajo su responsabilidad.
- Elaborar los programas presupuestarios, análisis de costes contables y procedimientos financieros.
- Establecer y elaborar los procedimientos y principios de los sistemas de información.
- Dirigir las políticas de RRHH en el área de selección, contratación, formación, promoción, retribución, comunicación, desarrollo y beneficios sociales.
- Establecer e implantar las estrategias, planes y políticas en las áreas de RRLL, políticas retributivas, prevención y administración de personal.
- Mantener las relaciones relevantes con la Administración, sindicatos y asesores externos.

- Asesorar, defender y realizar todas las actuaciones que tengan vinculación legal y jurídica con el fin de que la compañía cumpla con todas las obligaciones legales y se encuentre bien defendida delante de terceros desde el punto de vista legal y económico.

Trayectoria y evolución del puesto

El background formativo de esta dirección es el de un titulado/a superior generalmente complementándose con un máster en una prestigiosa Escuela de Negocios.

Una Dirección de Servicios Corporativos es la conclusión a una sólida experiencia profesional acumulada en los que durante los últimos años haya realizado funciones de Director Administrativo-Financiero o Director de Recursos Humanos en empresas con una gran intensidad en personal y en el cual haya tenido la oportunidad de asumir responsabilidad en otras áreas como son Legal, Recursos Humanos, Sistemas y Administración de Personal. Para ocupar esta posición es necesario dominar la gestión de recursos internos para obtener el máximo rendimiento de los mismos así como, la orientación interfuncional. Por ser una figura de confianza del Comité de Dirección, es necesario que esta figura tenga integridad y capacidad de negociación. Esta persona está claramente orientada a evolucionar hacia una Dirección General o de Servicios Corporativos de una empresa de mayor tamaño.

Tabla salarial

		Cifra de negocio en millones de euros			
		0-30	30 - 100	100 -400	A partir de 400 / IBEX
Industria	Fijo	-	100 - 180K €	180 - 250K €	A partir de 250K €
	Variable	-	10/15%	10/15%	30%
Sector Servicios	Fijo	-	100 - 180K €	180 - 250K €	A partir de 250K €
	Variable	-	10/15%	10/15%	30%
Banca & Seguros	Fijo	-	100 - 180K €	180 - 250K €	A partir de 250K €
	Variable	-	10/15%	10/15%	30%
Gran Consumo & Retail	Fijo	-	100 - 180K €	180 - 250K €	A partir de 250K €
	Variable	-	10/15%	10/15%	30%
Tecnología	Fijo	-	100 - 180K €	180 - 250K €	A partir de 250K €
	Variable	-	10/15%	10/15%	30%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	-	100 - 180K €	180 - 250K €	A partir de 250K €
	Variable	-	10/15%	10/15%	30%

11. DIRECTOR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

El Director de Responsabilidad Social Corporativa es una posición que forma parte del Comité de Dirección. Su reporte suele ser directo al Director General. Entre sus funciones principales se encuentra la elaboración y la definición de la estrategia y la gestión de la responsabilidad social. También se responsabilizará de crear la memoria sobre la responsabilidad social corporativa de la compañía.



Funciones

La Dirección de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tiene un reporte directo, mayoritariamente, a Presidencia y/o a Dirección General. Entre sus principales funciones se encuentran las siguientes:

- Diseñar, implementar, evaluar y realizar un seguimiento de las políticas y proyectos de RSC para construir la reputación de la compañía.
- Promover y liderar la actualización permanente de los planes de responsabilidad social en consonancia con la estrategia de la Dirección. Siempre, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados por la compañía.
- Impulsar y desarrollar iniciativas concretas en cada ámbito societario, en coordinación con sus interlocutores en la compañía, para alcanzar los objetivos propuestos por la compañía en materia de responsabilidad social, medioambiental y profesional.
- Fomentar la comunicación, tanto interna como externa, gestionando las relaciones con las instituciones clave, públicas y privadas.

Trayectoria y evolución del puesto

La figura del Director de Responsabilidad Social Corporativa la suelen desarrollar profesionales licenciados/as en Ciencias Económicas y/o Derecho. Dado el carácter del puesto, que viene desarrollándose desde hace relativamente poco, son escasos los Directores de RSC que hayan cursado un máster específico en la materia. La procedencia de profesionales puede ser muy diversa: desde áreas de comunicación y relaciones institucionales, pasando por profesionales expertos en marketing, hasta recursos humanos. Las responsabilidades en cada compañía varían mucho, ya que aparte de definir la proyección externa e interna de la compañía en materia de RSC, pueden tener ascendencia sobre funciones de lobby/relaciones institucionales, creación de marca y reputación, así como comunicación interna y externa. Cada vez son más la compañías de tamaño medio/grande que otorgan mayor importancia a la figura de la dirección de RSC, ya que además ejercen una importante función de transmisión de valores a toda la organización, incluso a nivel internacional.

Tabla salarial

		Cifra de negocio en millones de euros			
		0-30	30 - 100	100 -400	A partir de 400 / IBEX
Industria	Fijo	50 - 70K €	70 - 90K €	90 - 120K €	A partir de 120K €
	Variable	10%	10/20%	20/30%	20/30%
Sector Servicios	Fijo	50 - 70K €	70 - 90K €	90 - 120K €	A partir de 120K €
	Variable	10%	10/20%	20/30%	20/30%
Banca & Seguros	Fijo	50 - 70K €	70 - 90K €	90 - 120K €	A partir de 120K €
	Variable	10%	10/20%	20/30%	20/30%
Gran Consumo & Retail	Fijo	50 - 70K €	70 - 90K €	90 - 120K €	A partir de 120K €
	Variable	10%	10/20%	20/30%	20/30%
Tecnología	Fijo	50 - 70K €	70 - 90K €	90 - 120K €	A partir de 120K €
	Variable	10%	10/20%	20/30%	20/30%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	50 - 70K €	70 - 90K €	90 - 120K €	A partir de 120K €
	Variable	10%	10/20%	20/30%	20/30%

12. DIRECTOR E-COMMERCE & DIGITAL / CDO

El Chief Digital Officer es el responsable de definir toda la estrategia digital de la empresa. Las empresas tienen que ser veloces para seguir el ritmo de los cambios tecnológicos y el comportamiento del consumidor. Las estrategias empresariales ahora deben estar perfectamente entrelazadas con las estrategias digitales, que están en constante expansión, pues no sólo abarcan el ámbito web, sino también mobile, social, local y todo lo nuevo que seguramente nos deparará el futuro. Los Chief Digital Officer deben proporcionar el liderazgo necesario para el desarrollo y el mantenimiento de la estrategia digital de la empresa. Generalmente, tienen a su cargo varias áreas funcionales, siendo los más frecuentes la de marketing online, el equipo de desarrollo de negocio y producto, la de atención al cliente del área online y de gestión de contenidos.

Funciones

De forma genérica su cometido principal se resume en:

- Participar en las decisiones estratégicas de la compañía que afectan a los sistemas de información y velar por el alineamiento entre el negocio y los recursos en tecnologías de la información de la empresa.
- Ser responsable de la provisión, implementación y desarrollo de los Servicios del área de Sistemas de Información y definir las líneas de actuación.
- Asegurar la comunicación entre el área de tecnología y las áreas de negocio y soporte de la compañía.
- Velar por el establecimiento de instrumentos que permitan canalizar de forma eficaz las necesidades de los clientes internos.
- Realizar los presupuestos anuales en función de los objetivos del área y asegurarse del cumplimiento de los mismos.
- Establecer las prioridades de inversión en función de las necesidades y evolución de la compañía.
- Asignar recursos a los diferentes proyectos.
- Mantener relaciones con proveedores de la industria (fabricantes de hardware, fabricantes de software, firmas de consultoría, proveedores de servicios, empresas de selección).
- Responsabilizarse al más alto nivel de los proyectos de implantación de aplicaciones y de los proyectos de puesta en marcha de infraestructura tecnológica.
- Gestionar y coordinar los proyectos de mejora del área: acceso a internet vía ADSL, reingeniería de entornos productivos y desarrollo del sistema informático de gestión (integral) de la compañía.

- Coordinar la realización de Auditorías de Seguridad de Sistemas y LOPD.
- Organizar los recursos humanos del departamento definiendo cada uno de los roles y escogiendo a las personas adecuadas para desempeñar las funciones de cada puesto.

Trayectoria y evolución del puesto

En términos generales, un CDO debe estar familiarizado con la web, mobile, social media y local; debe ser capaz de planificar y ejecutar una estrategia a largo plazo centrada en el conocimiento, adquisición, retención y monetización del cliente; debe tener experiencia en el desarrollo de nuevos canales y modelos de negocio, así como de productos y servicios innovadores. Debe conocer la tecnología, pero desde el punto de vista de su selección y aplicación, no de su desarrollo, ya que el CDO no es un tecnólogo. Ha de colaborar estrechamente. Es importante enfatizar que el CDO no sólo es un gurú digital, sino también un *general manager* experimentado, que debe tener experiencia en el manejo de una cuenta de resultados. Por su papel transformacional debe tener experiencia en gestión del cambio, ya sea de tendencia o en situaciones de rápido crecimiento y dado que muchas empresas tienen cada vez más clientes y presencia global, debe tener experiencia internacional. Como en cualquier posición de liderazgo de alto nivel, el CDO debe tener las siguientes capacidades: excelentes habilidades estratégicas, clara orientación a la ejecución de resultados, construcción de relaciones, capacidad de influenciar y habilidades de liderazgo.



Tabla salarial

		Cifra de negocio en millones de euros			
		0-30	30 - 100	100 -400	A partir de 400 / IBEX
Industria	Fijo	60 - 90K €	90 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10/15%	10/25%	30%
Sector Servicios	Fijo	60 - 90K €	90 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10/15%	10/25%	30%
Banca & Seguros	Fijo	60 - 90K €	90 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10/15%	10/25%	30%
Gran Consumo & Retail	Fijo	60 - 90K €	90 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10/15%	10/25%	30%
Tecnología	Fijo	60 - 90K €	90 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10/15%	10/25%	30%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	60 - 90K €	90 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10%	10/15%	10/25%	30%

13. DIRECTOR DE AUDITORÍA INTERNA

El Director de Auditoría Interna es el encargado de velar por los asuntos relativos a la “transparencia de la información financiera”, de “gobierno empresarial”, así como la sensibilidad de los mercados a las noticias financieras. Es una posición de gran importancia en compañías de gran tamaño o altamente diversificadas geográficamente o por producto. Asume tareas y responsabilidades de control, organización y apoyo al primer directivo de la compañía, siendo responsable además de las cifras sociales, procedimientos internos, normativas, comportamiento de la imagen e incluso de la empresa en algunos casos.

Funciones

Se podrían enumerar las siguientes funciones:

- Establecer el mapa de riesgos financieros, contables y organizacionales del Grupo.
- Detectar y describir los “nuevos riesgos” (de entorno, medioambientales, éticos,...) susceptibles de afectar a la empresa.
- Planificar, organizar y supervisar las misiones de auditoría y sus enfoques estratégicos, así como diseñar el trabajo de campo y su planificación.
- Redactar y presentar los informes de recomendaciones y acciones correctivas a la Dirección General y a la Operacional, así como la posterior verificación de su seguimiento y aplicación.
- Seleccionar, formar, supervisar y motivar los equipos de auditoría interna a su cargo.
- Coordinar la relación con los auditores externos y en su caso, con el Comité de Auditoría.
- Participar en el desarrollo del Grupo (Due Diligence,...) e identificar y difundir las normativas corporativas.
- Dependiendo del tipo de compañía, sus funciones engloban además: control de almacenes e inventarios. Cumplimiento de políticas y regulaciones (Ley Sarbanes-Oxley).
- Organizar los recursos humanos del departamento definiendo cada uno de los roles y escogiendo a las personas adecuadas para desempeñar las funciones de cada puesto.

Trayectoria y evolución del puesto

El Director de Auditoría Interna tiene un fuerte background financiero-contable y habitualmente posee unas excelentes capacidades técnicas y de análisis crítico de las distintas situaciones. Es un profesional que puede proceder de las grandes firmas de auditoría externa (Big4), o bien venir de una promoción interna de la propia empresa (con un fuerte conocimiento interno de la compañía y de sus recursos operacionales). Incluso puede venir de un puesto como la Dirección Financiera de una filial.

En las empresas donde la parte industrial es prioritaria, el Director de Auditoría Interna aborda frecuentemente problemas y asuntos de fuerte calado técnico (gestión de la producción, calidad, gestión de riesgo) y por lo tanto podrá ser más bien ingeniero que financiero de formación. El Director de Auditoría Interna tiene, como consecuencia de su función, una visión global y general de la empresa y de su negocio. Tiene frecuentemente la posibilidad de acceder a funciones de Dirección Administrativa Financiera.

Esta posición cada día cobra más importancia en el organigrama de toda compañía, en España y en Europa, con motivo de la cada vez mayor internacionalización de las empresas y, en el resto del mundo (especialmente en mercados anglosajones), por los fuertes requerimientos financieros requeridos a las filiales o unidades de negocio que garantizan la transparencia financiera en las operaciones internas y externas, así como la defensa de los intereses empresariales.

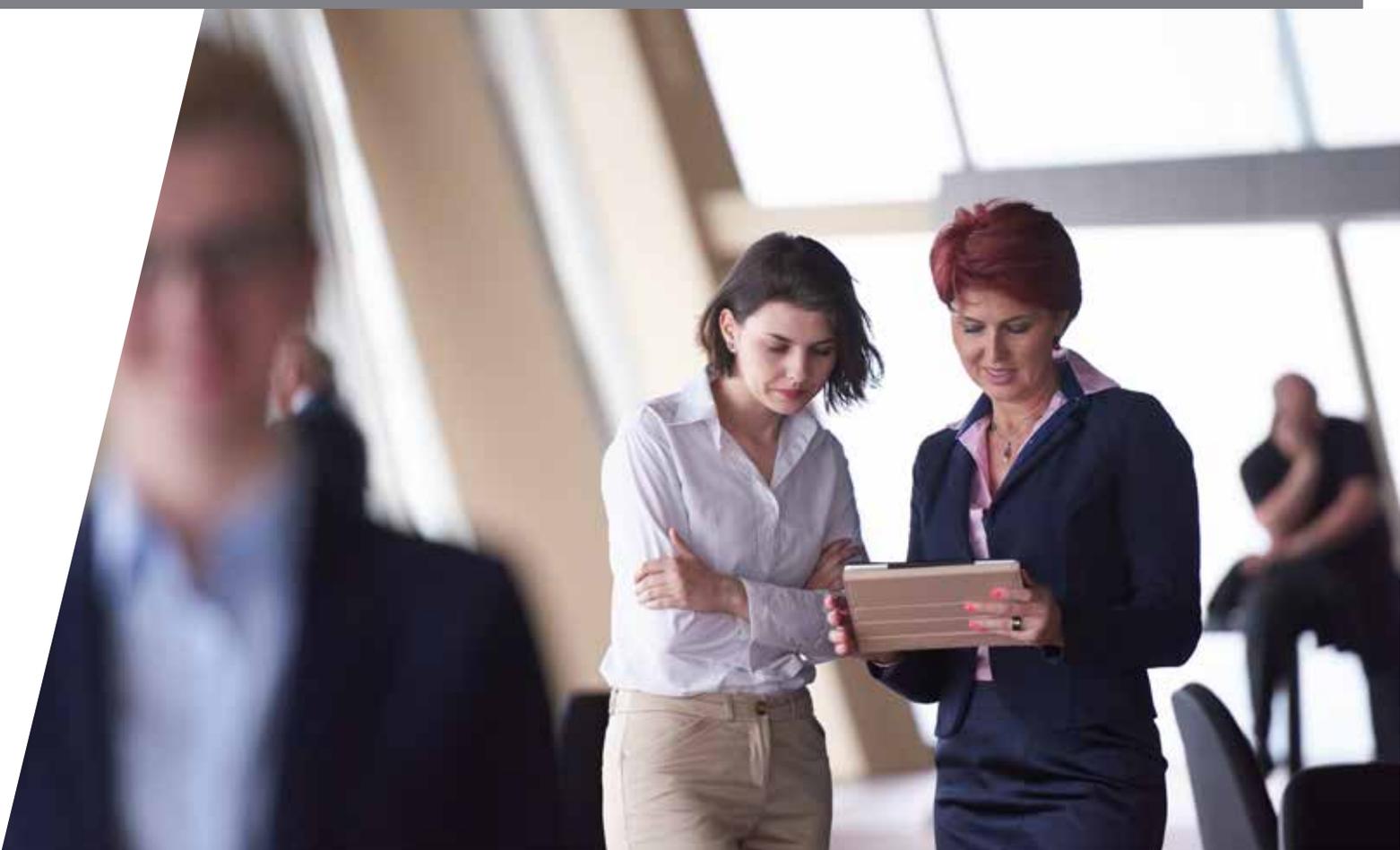


Tabla salarial

		Cifra de negocio en millones de euros			
		0-30	30 - 100	100 -400	A partir de 400 / IBEX
Industria	Fijo	60 - 80K €	80 - 100K €	100 - 150K €	A partir de 150K €
	Variable	20%	20/30%	20/30%	30/40%
Sector Servicios	Fijo	60 - 80K €	80 - 100K €	100 - 150K €	A partir de 150K €
	Variable	20%	20/30%	20/30%	30/40%
Banca & Seguros	Fijo	60 - 80K €	80 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	20%	20/30%	20/30%	30/40%
Gran Consumo & Retail	Fijo	60 - 80K €	80 - 100K €	100 - 150K €	A partir de 150K €
	Variable	20%	20/30%	20/30%	30/40%
Tecnología	Fijo	60 - 80K €	80 - 100K €	100 - 150K €	A partir de 150K €
	Variable	20%	20/30%	20/30%	30/40%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	60 - 80K €	80 - 100K €	100 - 150K €	A partir de 150K €
	Variable	20%	20/30%	20/30%	30/40%

14. SOCIO DE DESPACHO DE ABOGADOS

El Socio es la figura más relevante del despacho. Pertenece a un Comité de socios que realizan la gestión del despacho. Cada uno de ellos maneja un área distinta de especialización con el fin de aunar sus esfuerzos para coordinar los asuntos e ir todos en la misma dirección del despacho. Para ser socio de despacho es básico tener una capacidad técnica muy relevante, capacidad de gestión de personas y equipos, gestión económica, alta capacidad comercial y, sobre todo, altas dotes relacionales con los clientes, con el fin de poder ayudarles y asesorarles en profundidad: ser su “partner” en todo momento.



Funciones

De forma genérica su cometido principal se resume en:

- Asesoría a los principales clientes del despacho.
- Obtención y mantenimiento de una cartera de clientes nacionales e internacionales.
- Gestión financiera del despacho.
- Distribución de los clientes y los asuntos entre los asociados.
- Gestión de equipos. Hay otros despachos en los que los asociados colaboran con todos los socios por igual en función de la carga de trabajo que haya en cada momento.
- Labor comercial.

Trayectoria y evolución del puesto

Se trata de un Licenciado/a en Derecho (puede ser Economista para áreas fiscales), con formación complementaria adquirida a través de un máster específico en función de la especialización: fiscal, laboral, etc.

Poseerá sólida experiencia previa en diferentes roles dentro del despacho, habiendo empezado como junior y siguiendo como asociado, asociado senior, etc. Asumiendo cada vez mayores responsabilidades tanto técnicas como de gestión de clientes y de equipo.

A medida que vaya evolucionando, el abogado irá creando su propia cartera de clientes que consolidará con el paso de los años. Dicha cartera, unida a la facturación anual y otros muchos aspectos, serán los parámetros a valorar para su futuro nombramiento como socio, siendo primero socio profesional y posteriormente, socio de cuota (hay algunos despachos donde no existe la figura de socio profesional y se pasa directamente a ser socio de cuota).

Tabla salarial

		Cifra de negocio en millones de euros	
		Profesional	Cuota*
Despacho Nacional	Fijo	180 - 200K €	
	Variable	20/30%	>220K €
Despacho Internacional	Fijo	200 - 240K €	
	Variable	20/30%	>300K €
Despacho Auditora	Fijo	170 - 200K €	
	Variable	15/25%	>220K €

15. DIRECTOR DE ASESORÍA JURÍDICA

La Dirección de Asesoría Jurídica se ha convertido en una figura cada vez más demandada por las grandes empresas nacionales con proyección internacional, multinacionales o compañías que actúan en sectores con una fuerte regulación (telecomunicaciones, energía, etc.). Dado el volumen de transacciones (fusiones, absorciones, etc.) y de normativa y regulación vigentes, es un órgano consultivo fundamental en el Comité de Dirección. Su dependencia suele ser directa del Presidente y actúa como asesor en la toma de decisiones.

Funciones

Reportando al Director General sus principales funciones y responsabilidades se resumen en las siguientes:

- Derecho corporativo y mercantil: experiencia en asesoramiento a Consejos de Administración y en la elaboración de toda clase de contratos. Responsable de la contratación con clientes y proveedores, propiedad industrial, secretarías, apoderamientos, etc.
- Derecho Administrativo y Contencioso-Administrativo: participar en litigios representando a la sociedad.
- Responsabilizarse de la adaptación de normativa de protección de datos de carácter personal.
- Derecho Civil: inmobiliario, reclamación de impagados y de responsabilidad civil.
- Derecho Internacional: asesorar a entidades en el extranjero. Responsabilizarse de la contratación internacional con clientes y proveedores, supervisar jurídicamente las filiales extranjeras de la compañía, las operaciones de cooperación empresarial, Joint Ventures, Adquisiciones, etc.
- Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social: contratación laboral, contratos laborales (elaboración de contratos, cesión ilegal de trabajadores, sucesión de empresa etc.), expatriados, sanciones y despidos, regulación de empleo, relación con los representantes de los trabajadores y la inspección de trabajo y seguridad social, formación profesional (FORCEM), salarios, clasificación profesional, modificación sustancial de condiciones de trabajo, huelgas y conflictos colectivos.
- Derecho Fiscal y Tributario: inicio y seguimiento de procedimientos tributarios sobre distintos tributos (Impuesto sobre Sociedades, IRPF, ITP-AJD), recursos administrativos y contencioso-administrativo en materia fiscal, liquidación de impuestos, operaciones societarias y planificación fiscal.

- Derecho Procesal: participar en la vertiente procesal de las anteriores áreas.

- Dentro de su perímetro de responsabilidad está el análisis y definición de las líneas de defensa en los procedimientos judiciales en los que interviene la entidad.

Trayectoria y evolución del puesto

La figura de la Dirección Jurídica siempre parte de una Licenciatura en Derecho y un máster en Asesoría Jurídica en una escuela de reconocido prestigio. Generalmente, son profesionales que, tras su paso de varios años por un despacho o por consultoría, entran como adjuntos en una compañía y evolucionan a la Dirección del departamento. También es común la figura del Abogado del Estado que pide una excedencia y entra como Adjunto a Presidencia en una compañía con la vocación clara de asesorar en materia de contratos, fusiones y en muchos casos, negociación con organismos públicos.

Las características de este tipo de profesional son un alto grado de auto exigencia, discreción, proactividad y minuciosidad. La evolución clara de esta Dirección es a nivel responsabilidad y no tanto promoción funcional. Consiste en gestionar un equipo mayor y asesorar en temas cada vez más trascendentales para la compañía y en operaciones de mayor envergadura.



Tabla salarial

		Cifra de negocio en millones de euros			
		0-30	30 - 100	100 -400	A partir de 400 / IBEX
Industria	Fijo	60 - 80K €	80 - 120K €	120 - 160K €	A partir de 160K €
	Variable	10/15%	10/15%	10/20%	10/40%
Sector Servicios	Fijo	60 - 80K €	80 - 120K €	120 - 160K €	A partir de 160K €
	Variable	10/15%	10/15%	10/20%	10/40%
Banca & Seguros	Fijo	60 - 90K €	90 - 120K €	120 - 160K €	A partir de 160K €
	Variable	10/15%	10/15%	10/20%	10/40%
Gran Consumo & Retail	Fijo	60 - 80K €	80 - 120K €	120 - 160K €	A partir de 160K €
	Variable	10/15%	10/15%	10/20%	10/40%
Tecnología	Fijo	60 - 80K €	80 - 120K €	120 - 160K €	A partir de 160K €
	Variable	10/15%	10/15%	10/20%	10/40%
Healthcare & Life Sciences	Fijo	70 - 100K €	100 - 140K €	140 - 180K €	A partir de 180K €
	Variable	10/15%	10/15%	10/20%	10/40%

EQUIPO DE EXPERTOS A SU SERVICIO

Desde Page Executive ofrecemos un servicio centrado en la satisfacción de nuestros clientes (organizaciones y candidatos) basado en una **metodología flexible y dinámica**. Estamos organizados por **sectores de actividad** y contamos con consultores que tienen una amplia experiencia en la búsqueda y selección de ejecutivos.



Miguel Portillo de Antonio

Executive Director

T +34 91 131 81 14

E miguelportillo@pageexecutive.com

Sectores para los que trabaja

Gran Consumo, Retail, Industria, Seguros, Ocio y Entretenimiento.

Posiciones que cubre

Miembros de Comité de Dirección y Consejeros.

Experiencia profesional

Más de 18 años de experiencia en selección, búsqueda directa y asesoramiento de profesionales de los mencionados sectores.

Dirige Page Executive a nivel nacional desde 2007 y Page Consulting (Human Capital) desde 2012.

Miembro del Comité de Dirección de PageGroup en España.

Miembro del Comité de Dirección Europeo de Page Executive.

Recientes proyectos gestionados

Director General, importante medio de comunicación.

Director de Recursos Humanos, multinacional sector gran consumo.

Director General de Recursos Corporativos, relevante compañía de retail.

Director de Auditoría Interna, importante compañía española industrial cotizada.

Director Ingeniería, I+D, Calidad, grupo industrial cotizado español.

Director de Marketing, compañía multinacional aseguradora.

Director de Compliance, laboratorio español multinacional cotizado.

CEO, compañía multinacional ocio y entretenimiento.

Director General, compañía española de gran consumo alimentación.

Director de Asesoría Jurídica, compañía industrial española cotizada.



Cristina Ródenas

Senior Director

T +34 93 390 06 03

E cristinarodenas@pageexecutive.com

Sectores para los que trabaja

Retail, Lujo y Consumer Goods.

Posiciones que cubre

Miembros de Comité de Dirección, ejecutivos de negocio y operaciones.

Años de experiencia

5 años en el ámbito de auditoría a nivel internacional y más de 15 años de experiencia en el ámbito de la selección, búsqueda directa y asesoramiento de profesionales, inicialmente en el área financiera como Directora de Finanzas, Banca y Tax y posteriormente en Page Executive en el área de Retail y Moda.

Recientes proyectos gestionados

CEO de compañía multinacional de moda/lujo.
 Dirección de Producto de compañía multinacional de complementos.
 Dirección de Retail de compañía multinacional de moda/fashion.
 Dirección de E-commerce de compañía multinacional de moda/fashion.
 Dirección de Diseño de compañía multinacional de complementos.
 COO de compañía multinacional de moda/fashion.
 VP Sales & Marketing de compañía del sector lujo.
 CFO de compañía multinacional del sector retail.

Grupos de trabajo

Líder de la práctica de Consumer Goods y Retail a nivel europeo. Participante en la práctica de CFO a nivel europeo.



Alexia Duró

Director

T +34 91 131 81 00

E alexiaduro@pageexecutive.com

Sectores para los que trabaja

FMCG, Lujo y Gran Distribución.

Posiciones que cubre

Miembros de Comité de Dirección, ejecutivos de negocio y operaciones.

Años de experiencia

Más de 12 años de experiencia en el ámbito de la selección, búsqueda directa y asesoramiento de profesionales de los mencionados sectores.

Recientes proyectos gestionados

Director Regional Sur de Europa, compañía multinacional FMCG.
 Director de Marketing, compañía sector lujo.
 Director General, participada de fondo de Inversión.
 COO, multinacional sector gran distribución.
 Director Comercial, sector FMCG.
 Proyecto mapping para compañía FMCG.

Grupos de trabajo

Miembro de la práctica europea de Page Executive del vertical FMCG y RRHH.

EQUIPO DE EXPERTOS A SU SERVICIO



Jaime Cristobalena

Director

T +34 91 131 81 00
E Jaimecristobalena@
pageexecutive.com

Sectores para los que trabaja

Servicios Financieros, Seguros y Consultoría.

Posiciones que cubre

Miembros de Comité de Dirección, ejecutivos de negocio y operaciones.

Años de experiencia

Más de 14 años de experiencia en selección, búsqueda directa y asesoramiento de profesionales de los mencionados sectores.

Recientes proyectos gestionados

CFO, Entidad Financiera Nacional.
Director Ejecutivo, banca privada internacional.
Director General, compañía multinacional sector seguros.
Estudio retributivo Presidencia compañía líder nacional sector turismo.
Proyecto de análisis salarial de las posiciones CFO y Dirección de Recursos Humanos en sucursales internacionales presentes en España.
Director de Cumplimiento, multinacional medios de pago.

Grupos de trabajo

Miembro de la práctica europea de Page Executive del vertical Servicios Financieros.



Jesús María Saló

Director

T +34 93 390 06 12
E jesusmariasalo@
pageexecutive.com

Sectores para los que trabaja

Industria.

Posiciones que cubre

Miembros de Comité de Dirección.

Años de experiencia

Más de 15 años de experiencia en selección, búsqueda directa y management audit de directivos. Complementa esta experiencia en búsqueda de directivos con la realización de proyectos de consultoría, principalmente en el ámbito de la gestión y desarrollo de competencias.

Recientes proyectos gestionados

Director General, empresa transitaria multinacional.
Director Técnico, empresa catalana del sector de la estampación de metal.
Director filiales europeas, empresa multinacional del sector de la perfumería.
Director Financiero, empresa multinacional de servicios industriales.
Director General, empresa catalana de Real Estate.
Estudio de retribución de puestos comerciales para el sector de los operadores logísticos.
Estudio de organización y diseño del modelo de gestión por competencias en empresa de Real Estate.

Grupos de trabajo

Miembro de la práctica europea de Page Executive del vertical Engineering.



Juan Bru Arce

Associate Director

T +34 91 131 81 27

E juanbru@pageexecutive.com

Sectores para los que trabaja

Tecnología, Telecomunicaciones y Digital&e-Commerce.

Posiciones que cubre

Miembros de Comité de Dirección, ejecutivos de negocio y operaciones.

Años de experiencia

Más de 11 años de experiencia en selección, búsqueda directa y asesoramiento de profesionales de los mencionados sectores.

Recientes proyectos gestionados

Country Manager de multinacional fabricante de Hardware.

Director General Internacional en Ingeniería nacional.

Director General Cono Sur en compañía de Servicios Tecnológicos.

CFO compañía de Telecomunicaciones.

VP de Recursos Humanos para EMEA en multinacional de Telecomunicaciones.

VP de ventas para EMEA en multinacional de Telecomunicaciones.

M&A e Investment Director para España y LATAM en multinacional de energía.

Grupos de trabajo

Miembro de la práctica europea de Page Executive del vertical de Tecnología.



Sancho Peña

Director

T +34 91 131 81 00

E san chopena@pageexecutive.com

Sectores para los que trabaja

Legal y multisectorial.

Posiciones que cubre

Socios de despacho, fusiones e integraciones de equipos, Secretaría General, Dirección de Asesoría Jurídica y Dirección de Asesoría Fiscal.

Años de experiencia

Más de 14 años de experiencia en selección, búsqueda directa y asesoramiento de profesionales de los mencionados sectores.

Recientes proyectos gestionados

Socio Corporate, Despacho de Abogados Internacional. General Counsel, Compañía Multinacional Sector Logístico.

Director Asesoría Jurídica Corporativa, Compañía Ibex 35.

Socio + equipo de Laboral, Despacho de Abogados Internacional.

Director Legal & Compliance, Banco de Inversión Internacional.

Socio Fiscal, Despacho de Abogados Nacional.

Socio M&A, Despacho de Abogados Nacional.

Socio IP, Despacho de Abogados Internacional.

Director Fiscal, Compañía Multinacional Sector Industrial.

Grupos de trabajo

Miembro de la práctica europea de Page Executive del vertical Tax & Legal.

EQUIPO DE EXPERTOS A SU SERVICIO



Leticia Mesonero

Business Support

T +34 91 131 81 00

E leticiamesonero@
pageexecutive.com

Perfil profesional

Leticia Mesonero está especializada en la búsqueda de perfiles directivos como Business Support.

Carrera

Leticia es psicóloga especializada en Recursos Humanos. Aporta una amplia y dilatada experiencia realizando tareas de selección, research, soporte y organización en empresas de selección y consultoría. Su nivel de inglés es fluido.

Educación

Leticia es graduada en Psicología por la Universidad Pontificia de Salamanca UPSA y posee un Máster en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones y Gestión de Recursos Humanos por la Universidad Complutense de Madrid UCM.



PageConsulting es la firma del grupo especializada en la realización de proyectos de consultoría que dan cobertura a todos los ámbitos de gestión de personas dentro de las organizaciones.

Os presentamos al equipo de Gestión de Proyectos.

José Luis Pascual

Senior Manager

T +34 91 131 29 921

E joseluispascual@pageconsulting.es



Sectores para los que trabaja

Servicios Financieros, Seguros, Industrial, Energético, Transportes, IT y Telecomunicaciones, E-commerce, Turístico, Retail y sector Público.

Tipología de proyectos

Proyectos de transformación integral de organizaciones en situaciones de cambio o evolución de las mismas.
Proyectos de rediseño organizativo, dimensionamiento y optimización de procesos y estructuras, alineación de modelos organizativos a la estrategia y plan de negocio.
Planes para Directores de RRHH, mejoras de las prácticas y políticas de desarrollo del capital humano, definición e implantación de estrategia de compensación total, creación de planes de comunicación interna, proyectos de employer branding y gestión del cambio.

Años de experiencia

Más de 11 años de experiencia en el ámbito de la consultoría de Organización y RRHH.

Recientes proyectos gestionados

Plan de Dirección de RRHH, alineando las políticas de gestión de personas a la estrategia de la organización, multinacional del sector energético.

Estudio retributivo de todos los puestos de dirección de todas las plantas industriales, compañía industrial líder de su sector de actividad.

Política de dirección por objetivos vinculada al modelo de retribución variable y desarrollo del sistema de evaluación por competencias en una compañía de e-commerce.

Estudio retributivo de los puestos de dirección de una compañía multinacional española del sector retail.

Política retributiva del consejo de administración, compañía del sector inmobiliario.

Política retributiva de los expatriados, multinacional del sector construcción.

Identificación de bolsas de eficiencia y costes.

Estructuración de los principales procesos de negocio y soporte de la compañía, multinacional líder mundial del sector atunero.

Desarrollo de nuevas soluciones organizativas para optimizar los recursos de la organización, multinacional líder mundial del sector atunero.

Diseño y soporte durante la implantación del nuevo modelo de descripción y nivelación de puestos, compañía del tercer sector.

EQUIPO DE EXPERTOS A SU SERVICIO



Beatriz Peñas

Manager

T +34 91 187 99 14

E beatrizpeñas@pageconsulting.es

Sectores para los que trabaja

Energético, Seguros, IT, Healthcare y Farmacéutico, E-commerce, Comercialización y Gran Consumo, Consultoría, Sector Público.

Tipología de proyectos

Diseño e implantación de políticas de gestión de talento y altos potenciales: atracción, desarrollo y promoción de los mismos.

Diseño e implantación de sistemas de gestión por competencias y modelos de evaluación del desempeño. Diseño y planificación de carreras profesionales.

Diseño e implementación de procesos de evaluación por competencias a través de assessments, developments y management audit.

Diseño y puesta en marcha de planes de formación y desarrollo en habilidades y competencias para diferentes niveles: perfiles junior, mandos medios y dirección.

Diseño e implementación de estudios de clima laboral y clima de equipos.

Análisis de clarificación tanto organizativa como retributiva: descripciones y mapas de puestos, análisis de equidad interna y estudios de competitividad externa y benchmark salariales.

Años de experiencia

Cuenta con 9 años de experiencia en el ámbito de los Recursos Humanos, estando siempre ligada al mundo de la Consultoría.

Recientes proyectos gestionados

Diseño e implementación de un Programa de Desarrollo para los altos potenciales y futuros líderes de una compañía multinacional del sector IT líder a nivel mundial.

Diseño y puesta en marcha de una encuesta de liderazgo en una compañía española líder en flota, transformación y comercialización de conservas. Análisis de los resultados obtenidos y puesta en marcha de acciones y planes de desarrollo orientados a la mejora de los mandos medios y el Comité de Dirección.

Diseño e implementación de un proceso de management audit con el Comité de Dirección de una compañía multinacional del sector aeronáutico. Identificación de fortalezas y áreas de desarrollo, sesiones de feedback individuales y diseño de planes de acción para orientar a los directivos al contexto actual de la compañía.

Análisis de la organización (puestos y funciones) de una compañía de ecommerce nacional de reciente creación y en pleno periodo de expansión. Análisis de funciones y responsabilidades y descripciones de los puestos de la organización. En una segunda fase, análisis de la equidad interna y comparación con muestra del mercado.

Clara del Real**Consultora Senior**

T +34 91 184 55 33

E claradelreal@pageconsulting.es

**Sectores para los que trabaja**

Tecnología, Servicios Financieros, Alimentación, Farma, Industrial, Transportes, E-commerce.

Tipología de proyectos

Diseño e implantación de planes de gestión de talento y altos potenciales: desarrollo y promoción de los mismos. Diseño e implementación de procesos de evaluación por competencias a través de assessments, developments y management audit.

Diseño y puesta en marcha de planes de formación elearning y desarrollo en habilidades y competencias, tanto para empleados temporales contratados a través de PageGroup, como para clientes externos.

Análisis de clarificación tanto organizativa como retributiva: descripciones, mapas de puestos y benchmark salariales.

Diseño e implementación de procesos de reorientación profesional: facilitar herramientas y recursos para enseñar a enfocar la búsqueda y aumentar la empleabilidad.

Años de experiencia

Cuenta con 5 años de experiencia en el ámbito de la Consultoría de los Recursos Humanos.

Recientes proyectos gestionados

Diseño e implementación de programa de Evaluación en compañía internacional del sector industrial, para la reorganización de la estructura de los mandos intermedios de la fuerza de ventas de la compañía. El proceso de evaluación se basó en assessments individuales (cuestionario de personalidad, entrevistas por competencias y shadowing), y posteriores sesiones de feedback para establecer planes de desarrollo individuales.

Diseño e implementación de un Programa de Desarrollo para los altos potenciales y futuros líderes de una compañía multinacional del sector IT líder a nivel mundial.

Análisis de la organización de una compañía nacional del sector E-commerce. Análisis de puestos, funciones y responsabilidades, así como descripciones de los puestos de la organización. En una segunda fase, análisis de la equidad interna y competitividad externa.

EQUIPO DE EXPERTOS A SU SERVICIO



Mariana Costa

Consultant

T +34 91 131 81 00

E marianacosta@pageconsulting.es

Sectores para los que trabaja

Industrial, Energético, Transportes, IT y Telecomunicaciones, E-commerce, Retail y Sector Público.

Tipología de proyectos

Proyectos de diagnóstico, optimización y transformación organizativa, así como dimensionamiento de plantilla.

Proyectos de análisis y alineación estratégica de la compensación total con los objetivos de negocio.

Proyectos de formación en habilidades y competencias.

Años de experiencia

Más de 3 años de experiencia en consultoría, realizando proyectos de recursos humanos para empresas nacionales y multinacionales en las áreas de estrategia, organización, compensación y gestión del talento.

Recientes proyectos gestionados

Diagnóstico organizativo y rediseño del modelo de gestión de filiales, compañía líder en servicios de ingeniería avanzada.

Dimensionamiento de plantilla, identificando los recursos necesarios en puntos de venta y servicios centrales, compañía española del sector de distribución alimentaria.

Plan director de RRHH, alineando las políticas de gestión de personas a la estrategia de la organización, multinacional del sector energético.

Análisis y recomendación sobre las novedades regulatorias relativas a la remuneración del Consejo de Administración, compañía líder del sector de transporte aéreo

Valoración de puestos, análisis de equidad interna, competitividad externa y diseño de una estructura salarial, compañía líder en el desarrollo y operación de infraestructuras.

Política de dirección por objetivos vinculada al modelo de retribución variable y desarrollo del sistema de evaluación por competencias en una compañía de E-commerce.

Formación en liderazgo y motivación de equipos, organismo de seguridad estatal.

Formación a formadores, compañía multinacional del sector de telecomunicaciones.

NUESTRAS OFICINAS



Madrid

Paseo de las Castellana 28
91 131 81 00



Barcelona

Ronda Sant Pere 5,
93 390 06 10

DESPEDIDA

Durante los últimos años el sector del headhunting ha cambiado/evolucionado mucho. Fruto, tanto por la larga y profunda crisis que estamos terminando de sufrir, como por novedades y cambios endógenos y exógenos. Dichos cambios, desde mi punto de vista, han sido para bien y benefician a todas las partes implicadas: candidatos, organizaciones y los propios headhunters.

La irrupción de las redes profesionales provoca que la identificación y localización del candidato deje de ser el eje central del valor añadido en el servicio ofrecido a las organizaciones. Ahora compañías como la mía deben de focalizar su servicio en aspectos como la evaluación del candidato, su adaptación presente y futura a la misión, visión, cultura y valores de la empresa destino...



El perfil del propio headhunter también está mudando. Hasta hace unos años, el perfil tradicional de un headhunter era el de un profesional de cierta edad que se encontraba en la última etapa de su carrera profesional y que aprovechaba sus contactos en algún sector de actividad en concreto para poner en contacto oferta con demanda. Hoy emerge con fuerza lo que llamo "el headhunter nativo". Somos profesionales de este negocio. Hemos crecido y nos hemos desarrollado en él desde abajo y basamos nuestro servicio, además de un gran conocimiento del mercado en el que operemos, en una serie de valores diferenciales entre los que destacaría el dinamismo y la flexibilidad, una elevada orientación al cliente (concibiendo éste, tanto la compañía contratante como el propio candidato) y una visión de la relación entre las partes a largo plazo.

¿Cuáles son las áreas de procedencia y/o background de un headhunter: negocio vs RRHH?

Ambas son posibles y aportan valor. No considero que una sea mejor que la otra ya que las dos pueden sumar en la oferta de servicio. Lo importante de un profesional del headhunting es que, además de poseer un profundo conocimiento del sector de actividad en el que dedique su labor (solemos estar especializados por "prácticas" o sectores de actividad más que por funciones), establezca una relación a largo plazo con candidatos y compañías, entendiendo en cada momento las necesidades de las partes. Así, para las empresas, es muy importante en el proceso de selección, dado que se trata de una incorporación de alto impacto en la organización, que se invierta tiempo en la definición del perfil a reclutar y que este proceso sea junto con el headhunter elegido para ello. Cada vez es más habitual que las organizaciones contraten servicios de "Assessment o Development Centers" a fin de que, antes de incorporar un nuevo integrante en la parte directiva del organigrama, evalúan el grado de correlación de la definición de cada puesto

HEADHUNTERS/COMPAÑÍAS DE BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS TRANSFORMACIÓN DEL PERFIL DE LOS RECLUTADORES

de trabajo con el actual ocupante del mismo, relaciones interdepartamentales, grado de colaboración y trabajo en equipo dentro del Comité de Dirección. En cambio para los candidatos cobra cada vez más valor en el servicio del headhunter el entendimiento de sus verdaderas motivaciones de cambio y la determinación, junto con la empresa receptora, de un plan de desarrollo individualizado que ayude a maximizar las fortalezas y a trabajar en las áreas de mejora, proporcionando que ambas partes tengan una relación más exitosa y fructífera en el largo plazo.

¿Qué competencias/características definen al headhunter en la actualidad?

Además de ese cambio generacional ineludible en la figura del headhunter y del nuevo paradigma en la oferta de valor del servicio ofrecido comentados anteriormente, considero que hay competencias, antes y ahora, esenciales y básicas en la profesión. Una de ellas es la discreción. La confidencialidad debe de primar siempre en nuestras relaciones con compañías y personas y el headhunter nunca debe de erigirse en protagonista, aún sin perder tener un papel proactivo entre las partes. Otra es la vocación de servicio y que ésta sea continuada sea cual sea el momento o situación de las partes. Nuestra misión es acompañar a compañías y personas durante muchos años manteniendo un contacto continuo y fluido. Otra característica indispensable es, además de tener un gran conocimiento de mercado, la accesibilidad con éste bidireccionalmente. No dejo escuchar en estos últimos años de dura crisis una queja continua hacia los headhunters, sobre todo de aquel que fue contratante de nuestros servicios y ahora se posiciona como candidato, percibiendo que "no se le hace el mismo caso" por parte del headhunter o, en ocasiones, esta atención es nula.

Nuestro servicio se tiene que centrar mucho más en las personas que en las organizaciones. Aquella compañía que entienda esto y lo introduzca en el ADN de su servicio tendrá mucho terreno ganado. Por último, y fuertemente ligado a la anterior idea expuesta, creo crucial en los tiempos que vivimos, que el headhunter rompa con esa imagen oscurantista en cuanto a los procesos de selección que gestiona. Sin menoscabar en absoluto la confidencialidad que el servicio requiere, no hay que tener miedo en compartir información con el mercado y con agentes dentro él (Escuelas de Negocios, Redes Profesionales, Foros Empresariales,...) muy útiles que pueden ayudar mucho. El headhunter en España debe ser más transparente e interactuar con su entorno de forma más global (con una red internacional de colaboración en la que apoyarse por ejemplo) y menos rígido en la metodología de aproximación al mercado para la identificación de candidatos: utilizando siempre la búsqueda directa, en ocasiones, puede ser positivo el uso de fuentes de atracción de potenciales candidaturas externas (anuncios en soportes off y/o online adecuados) como sucede fuera de nuestras fronteras.

Miguel Portillo
Executive Director





PageExecutive

Part of PageGroup