

> “Gestión es hacer las cosas bien...

Page Executive

> Índice

Bienvenida.....	3
Page Executive.....	4
> Nuestra Misión.....	5
> Presencia Internacional.....	6
> Equipo de Expertos a su Servicio.....	8
> Nuestros Valores de Éxito.....	11
> Comprometidos con la Calidad.....	13
> Page Consulting.....	14
> Tendencias de Mercado / Análisis Contrataciones.....	17
Sector Digital / Online.....	27
> Estanis Martín de Nicolás - <i>El Éxito de una Compañía Digital</i>	31
> Nacho Azcoitia - <i>Tecnología y Pasión por la Innovación</i>	35
> David Cobián - <i>La Visión Digital desde el Área de RRHH</i>	39
Estudio de Remuneración.....	43
Eventos.....	81
Los Siete Secretos del Liderazgo.....	89



Oficinas de Page Executive en Madrid
Paseo de la Castellana 28

> Bienvenida

Tras un año 2013 donde el mercado laboral ha estado marcado por la estabilidad, recuperación de confianza y salida de la recesión, afrontamos un 2014 con la certeza de disfrutar de un leve crecimiento de la economía y una mejora del empleo.

Desde Page Executive, unidad de negocio especializada en identificación y evaluación de talento para posiciones directivas (miembros de Comité de Dirección y/o Consejo de Administración) no somos ajenos a este esperado punto de inflexión en el mercado. El número de mandatos ejecutados se ha ido incrementando paulatinamente a lo largo del año hasta llegar a niveles óptimos y percibimos que las organizaciones miran hacia el futuro con ilusión y entusiasmo empezando a poner en marcha proyectos que tenían paralizados. Esta situación hace que, poco a poco, las personas vayan planteándose más los movimientos profesionales sin tanto miedo al cambio.

Son varios los sectores de actividad que se están comportando bien dentro de este ya largo periodo de crisis. Uno de ellos es el sector digital / online. Tanto las compañías de naturaleza pura digital como la rama online de compañías de comercio tradicional están experimentando un notable crecimiento en su cifra de negocio como en el número de empleados contratados.

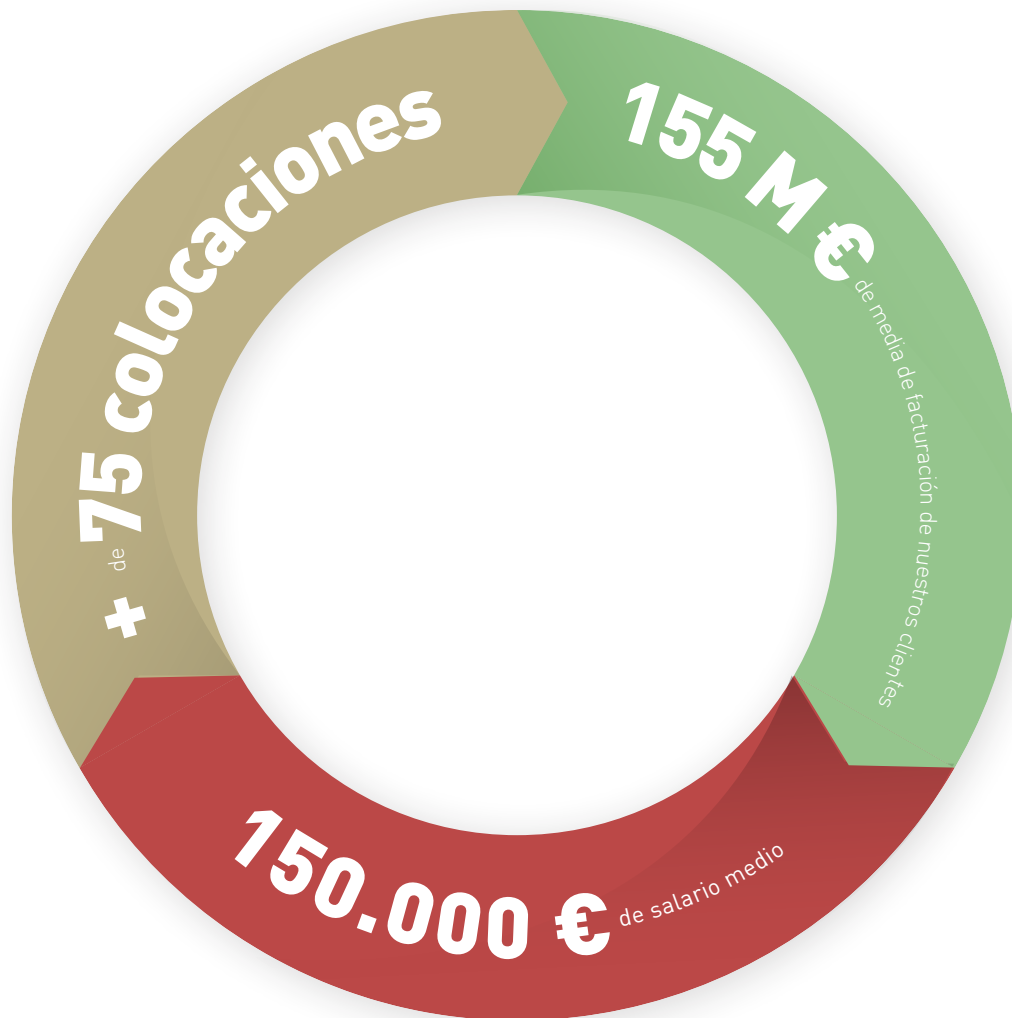
Este año, hemos decidido que el hilo conductor de este documento esté centrado en sector digital / online. El lector, además de conocer un poco más sobre la trayectoria y posicionamiento de Page Executive y Page Consulting (unidad de negocio especializada en proyectos de consultoría de Recursos Humanos) en España, podrá tener constancia de qué características posee el mercado laboral en este sector en concreto, qué nuevos roles se han creado y como están remunerados, así como la opinión y experiencia de profesionales que trabajan dentro de él.

Desde el equipo de Page Executive y Page Consulting esperamos que el documento sea de su interés y disfruten con la lectura del mismo.

Miguel Portillo
Executive Director



34% de nuestras
posiciones
están basadas
fuera de España



Datos 2013

68.000
candidatos directivos identificados

> Nuestra Misión

Un Equipo de Valor

Todos y cada uno de los más de 4.900 empleados de PageGroup en el mundo trabajamos duro para generar valor a nuestros stakeholders, ya sean accionistas, clientes, proveedores, candidatos o miembros de la compañía en general. La ética, las prácticas responsables y el compromiso con el entorno en el cual operamos, son los factores que nos motivan tras nuestra estrategia de responsabilidad corporativa.

Nunca olvidamos que formamos parte de un negocio dirigido a las personas, y las personas que trabajan en PageGroup siempre serán nuestros activos más preciados. Sacan adelante a la compañía y la conducen en la dirección adecuada. Por lo tanto, valoramos sus ideas, les estimulamos para que maximicen su potencial e invertimos fuertemente en su aprendizaje y desarrollo. Esto significa que cada uno de nuestros trabajadores tiene la oportunidad de desarrollar una carrera completa y gratificante. Contratamos a personas para que sean nuestros futuros líderes.

Nuestros Clientes

Siempre hemos tratado a nuestros clientes como nuestros socios y por lo tanto tenemos el deber de representarles lo mejor posible. Garantizamos la diversidad en nuestras shortlist de candidatos a través de estrictas búsquedas que nos permiten identificar a los más selectos y potenciales candidatos.

Nuestros Candidatos

Somos conscientes en todo momento de la importancia de la diversidad cuando identificamos a los candidatos y los presentamos a nuestros clientes.

Los candidatos pueden estar seguros de que serán evaluados únicamente según sus habilidades y presentados a los clientes sin sesgo alguno, para asegurar que la competencia por la posición se disputa en condiciones de igualdad para todos.

Nuestros Inversores

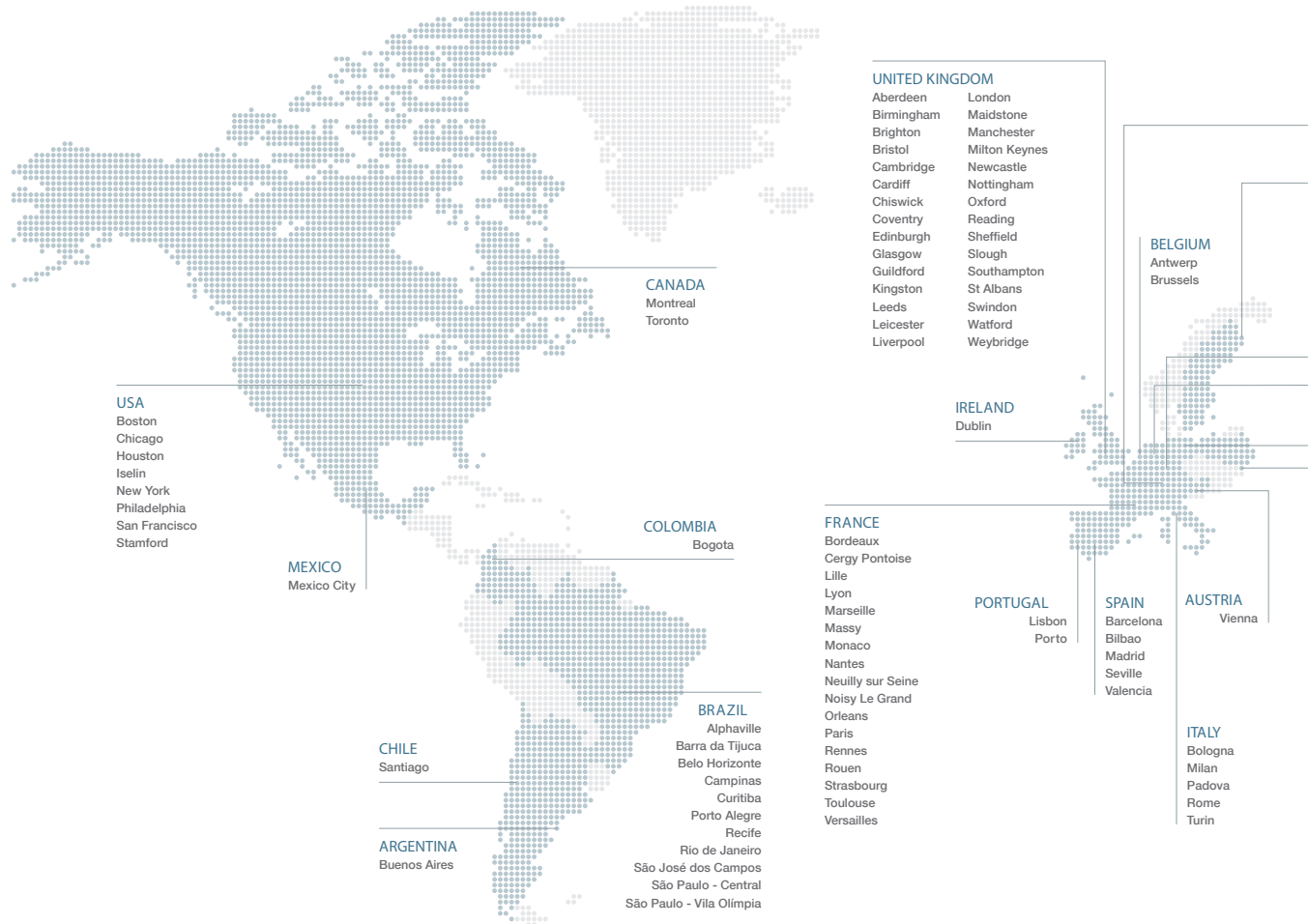
Como compañía cotizada en la bolsa de Londres, nos comunicamos regularmente con ellos y les mantenemos bien informados de nuestras actividades.

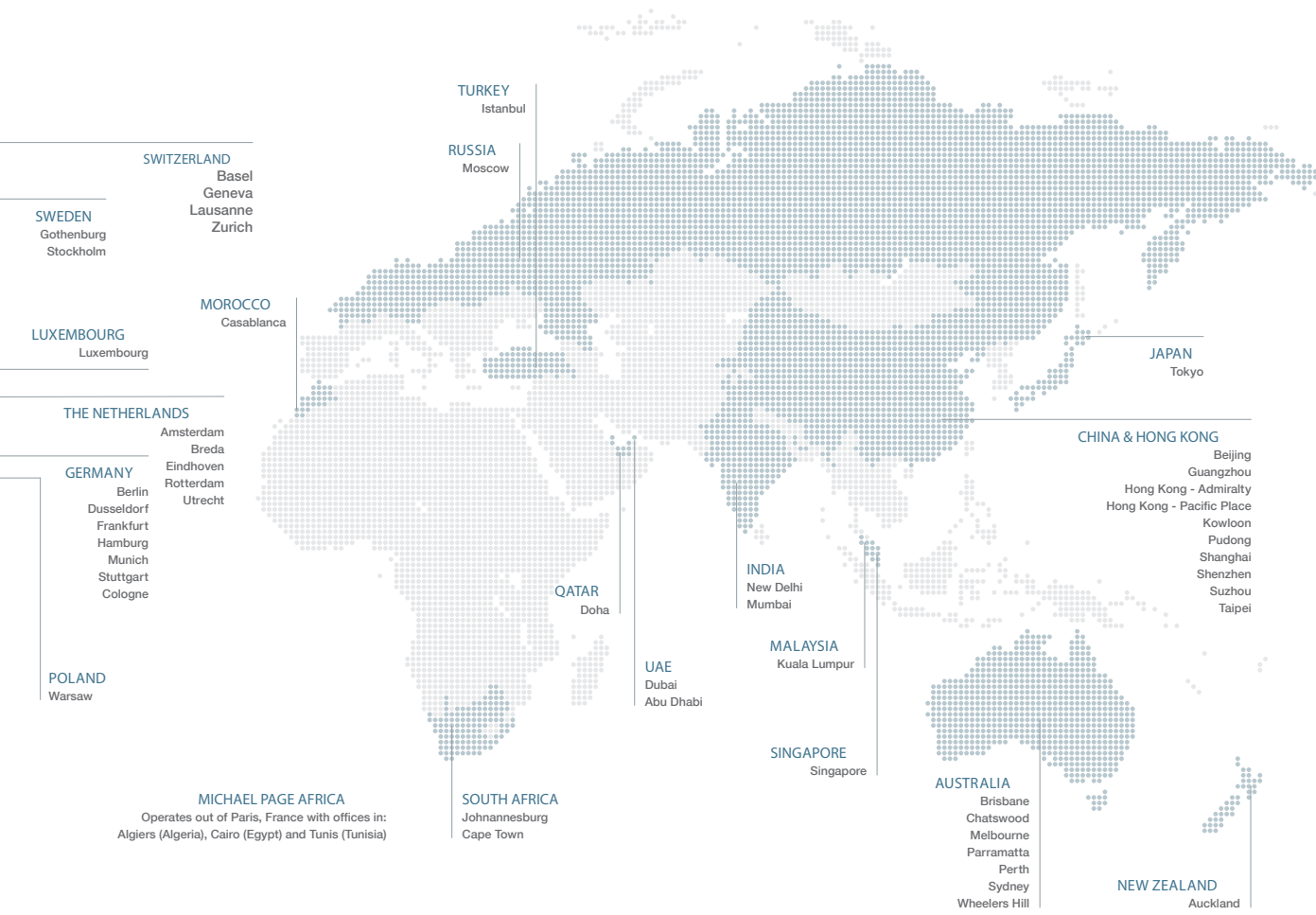
El feedback de nuestros inversores nos ha ayudado a definir nuestra estrategia de negocio y nos ha motivado a ir más lejos en el tema de la responsabilidad corporativa.

Responsabilidad Social

En todo el mundo buscamos trabajar de cerca con las comunidades locales, buscando aportar beneficios en las sociedades en las cuales operamos. Para conseguir esto, incitamos a nuestros empleados a buscar continuamente proyectos para que la contribución sea mayor. Nuestras actividades incluyen visitas a centros docentes para dar consejos acerca de la elaboración de currícula y consejos para entrevistas. También ofrecemos ayuda de voluntariado en lugares como hospitales, centros de acogida o centros sociales.

> Presencia Internacional





> Equipo de Expertos a su Servicio



> Berta Figueras
Business Support
Page Executive
Barcelona

> Jose Luis Pascual
Manager
Page Consulting
Madrid

> Beatriz Peñas
Senior Consultant
Page Consulting
Madrid

> Jesús María Saló
Associate Director
Page Executive
Barcelona

> Alexia Duró
Director
Page Executive
Madrid

> Experiencia y Dedicación

Expertos en selección y evaluación de directivos, con más de una década de experiencia, especializados sectorialmente y bien entrenados. Se responsabilizan de todas las fases del proceso de selección, mantienen informadas a las partes involucradas en todo momento y se muestran como profesionales cercanos y accesibles.

> Miguel Portillo
Executive Director
Page Executive
Madrid

> Jaime Cristobalena
Associate Director
Page Executive
Madrid

> Esther Carrera
Associate Director
Page Executive
Barcelona

> Jose Luis Tamargo
Director
Page Consulting
Madrid

> Cristina Ródenas
Director
Page Executive
Barcelona

> Compromiso Global

Presente en 34 países en los 5 continentes y con una red de más de 150 oficinas, sabemos desarrollar sinergias y trabajar en equipo con nuestros colegas en cualquier punto del globo.

Desarrollar equipos multinacionales de alto rendimiento es una de las claves para asegurar el mejor servicio a nuestros clientes: empresas y candidatos.

BE PASSIONATE NEVER GIVE UP WORK AS A TEAM
TAKE PRIDE BE PASSIONATE NEVER GIVE UP
MAKE IT FUN TAKE PRIDE BE PASSIONATE NEVER
A TEAM MAKE IT FUN TAKE PRIDE BE PASSIONATE
UP WORK AS A TEAM MAKE IT FUN TAKE PRIDE
NEVER GIVE UP WORK AS A TEAM MAKE IT FUN
PASSIONATE NEVER GIVE UP WORK AS A TEAM
FUN TAKE PRIDE BE PASSIONATE NEVER GIVE

> Nuestros Valores de Éxito

Nuestros cinco valores son parte indispensable de nuestro éxito. Más que simples palabras, creemos que nuestros valores son la esencia de nuestra empresa y marcan la forma en la que trabajamos día a día.

Orgullo

Estamos orgullosos de lo que hacemos, de quiénes somos y de qué representamos. Estamos orgullosos de nuestra empresa, de nuestros compañeros y de nuestros logros.

Pasión

Nuestra pasión para proveer el mejor servicio posible a nuestros clientes y a nuestros candidatos es lo que nos conduce a tener éxito.

Perseverancia


Damos la bienvenida a los retos, demostramos personalidad y adaptación en nuestro día a día. Contemplamos las dificultades como oportunidades para demostrar nuestra valía.

Trabajo en equipo

Trabajar en equipo nos hace más fuertes, más eficientes y añade más valor a nuestro negocio y a nuestra marca.

Diversión

Creemos que la diversión es un factor clave en nuestro ambiente de trabajo. Somos sociables y disfrutamos compartiendo y celebrando nuestros éxitos.



> Candidatos y organizaciones muestran un muy alto nivel de satisfacción y también nos indican donde debemos aún seguir mejorando para llegar a la excelencia.

> Comprometidos con la Calidad

En Page Executive estamos absolutamente orientados a ofrecer la máxima calidad de servicio a nuestros clientes: candidatos y organizaciones. Para ello, dentro de nuestro protocolo, y para asegurar un nivel de servicio óptimo, ambos colectivos reciben una encuesta de satisfacción al acabar el proceso de selección en el que hemos colaborado con ellos.

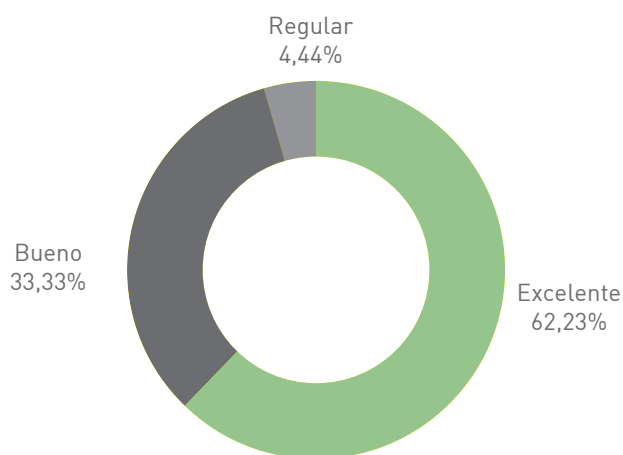
Los datos han sido francamente buenos. Muestran un muy alto nivel de satisfacción y también nos indican donde debemos aún seguir mejorando para llegar a la excelencia.

La opinión de nuestros candidatos: 789 de las 1.000 encuestas han sido contestadas. Los resultados son los que a continuación se exponen:

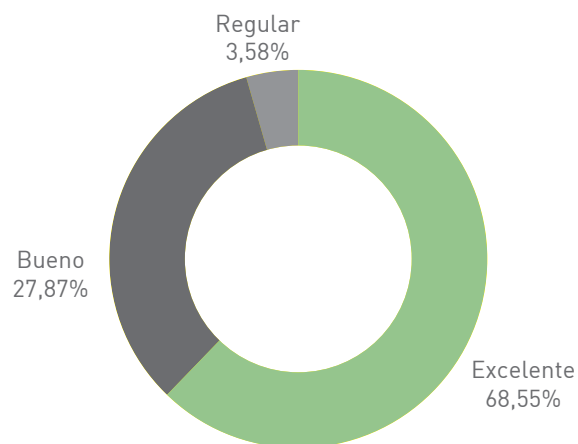
Estas opiniones son tanto de candidatos que se encuentran en un proceso en concreto, como de aquellos a los que valoramos y asesoramos, en sus nuevas orientaciones y retos profesionales.

La opinión de nuestros clientes: Con todos se realiza una reunión fin de proyecto para, personalmente, recibir feedback sobre el resultado del mismo y el cumplimiento de las expectativas y compromisos iniciales. Además les hacemos llegar nuestra encuesta de satisfacción. En 2013 hemos trabajado para 62 compañías. De ellas, 48 nos ha dado su opinión a través de nuestro cuestionario. Los resultados son los siguientes:

Globalmente: ¿Cómo califica la atención de Page Executive?



¿Cómo califica de manera global el servicio ofrecido por Page Executive?



> Page Consulting

En Page Consulting, trabajamos día a día, centrados en incrementar los resultados, la productividad y la rentabilidad de nuestros clientes gracias a las personas. Creemos en obtener el máximo valor de las personas como herramienta para mejorar la competitividad de las organizaciones.

Asesoramos a nuestros clientes aportando las mejores soluciones en materia de Recursos Humanos con el fin máximo de mejorar los resultados del negocio. Trabajamos siempre bajo el mismo prisma: por y para las personas.

Nuestro punto de partida es la orientación al cliente, el conocimiento, sus necesidades y la aportación de soluciones realistas, adaptadas a su cultura y realidad empresarial.

Usamos las mejores prácticas del mercado y un equipo de consultoría comprometido que disfruta con lo que hace como garantía para llevar a cabo proyectos prácticos y flexibles, alineados con la misión y la visión de las organizaciones de nuestros clientes.

Nuestras líneas de servicios se articulan en seis grandes prácticas:

- Talent Management
- Total Compensation
- Organizational Climate
- Organization Effectiveness
- Process Optimization
- Training & Development

Y un servicio, bajo la marca Page Assessment, especializado en evaluación y development centre, tanto desde el punto de vista de incremento de la cadena de valor de nuestros procesos de selección en PageGroup, como desde el punto de vista interno de las organizaciones, promociones, expatriaciones, etc.



PRODUCTOS

ASSESSMENT INDIVIDUAL

Recogida Perfil con Cliente
Cuestionario Estándar Comportamental
Entrevista por Competencias con el Candidato
Realización Informe Individual

ASSESSMENT PARA GRUPO

Recogida Datos Perfil con Cliente
Cuestionario Estándar Comportamental
Entrevista por Competencias con los Candidatos
Realización Informes Individuales
Realización Informe Colectivo con Ranking del Grupo

SERVICIOS

ASSESSMENT CENTER AD HOC

- Diseño a medida (Orientativo: mínimo 4 pruebas) 6 personas por sesión:
 - Cuestionarios comportamentales
 - Role-play
 - In-basket
 - Group dynamics
 - Entrevista por competencias
 - Business case
 - Self-presentation
- Diseño Datos Perfil con Cliente
- Realización de Informes Individuales
- Realización de Informe Agregado Personalizado
- Executive Summary con el Cliente

SERVICIOS

DEVELOPMENT CENTER

- Diseño a medida (Orientativo: mínimo 4 pruebas) 6 personas por sesión:
 - Cuestionarios comportamentales
 - Role-play
 - In-basket
 - Group dynamics
 - Entrevista por competencias
 - Business case
 - Self-presentation
- Development Plans Conjuntos
- Individual Candidate Feedback Meetings

> El candidato/a se muestra más abierto a valorar oportunidades profesionales que supongan un desplazamiento de la unidad familiar.



> Tendencias de Mercado / Análisis Contrataciones

1. Aumento movilidad geográfica

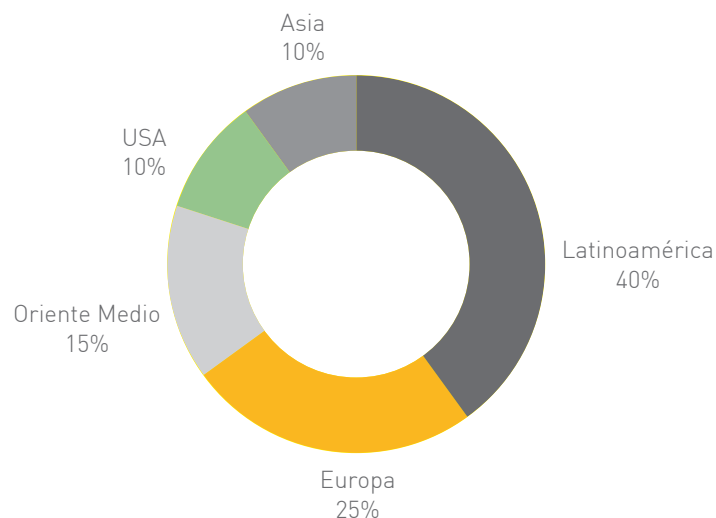
La internacionalización está siendo una de las principales y más habituales decisiones estratégicas que están adoptando la gran mayoría de las compañías españolas. La apertura al exterior es, en muchos casos, la mejor (y a veces la única) opción de poder mantener niveles de rentabilidad y competitividad en el difícil entorno económico actual.

En los últimos años se está produciendo un éxodo de profesionales hacia el exterior fruto de la creciente tasa de desempleo en España, de la deslocalización de unidades de producción en localizaciones con mano de obra fabril más barata y a la centralización de ciertos departamentos de soporte o staff (Recursos Humanos, IT, Finanzas,...).

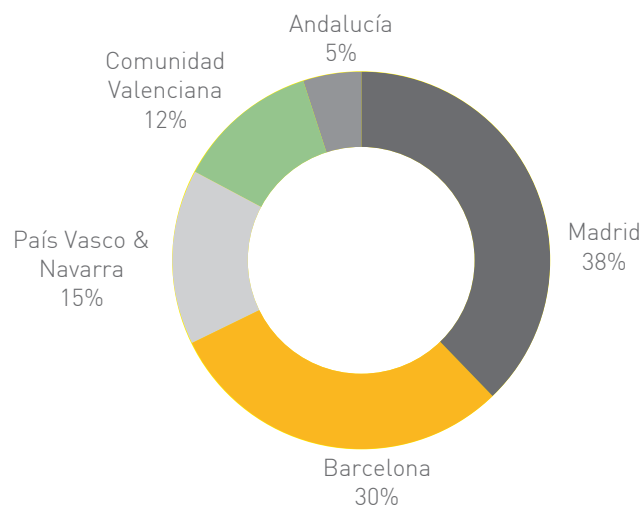
El candidato/a se muestra más abierto a valorar oportunidades profesionales que supongan un desplazamiento de la unidad familiar. Dichos movimientos, analizando los procesos de selección en los que ha intervenido Page Executive en 2013, se producen hacia destinos como Latinoamérica (40% de las ocasiones, siendo los países de más recepción de talento español Chile, Brasil, México, Colombia y Perú), Europa (25%; Alemania y norte Europa), Oriente Medio (15%; Qatar, Dubai), USA (10%) y Asia (10%; China, Singapur, India).

Dentro de España se está produciendo una progresiva concentración hacia Madrid y Barcelona. Ambas localizaciones asumen más del 60% de las ofertas laborales. Tras estas dos plazas, aparece el País Vasco & Navarra, Comunidad Valencia y Andalucía.

Principales destinos internacionales



Principales destinos nacionales





> La tendencia es la convergencia, pero el mercado aún arroja desigualdades salariales entre los colectivos.

2. Mantenimiento retribución fija, decrecimiento de salario global

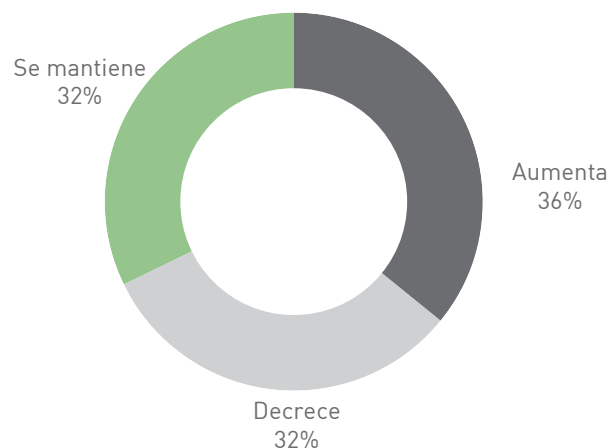
En las posiciones correspondientes a Comité de Dirección y/o Consejo de Administración se ha producido un descenso de la retribución global percibida. Dicho retroceso se podría estimar un en 12% en términos brutos anuales en 2013.

Entrando de detalle, se pueden extraer varias conclusiones relacionadas con el salario de las posiciones directivas:

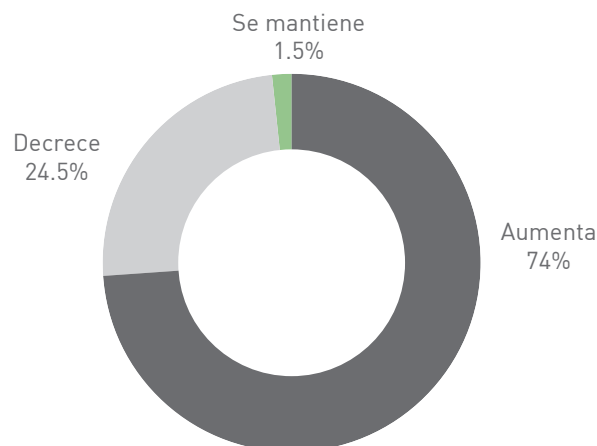
- La retribución fija se mantiene, incluso llega a incrementarse (+2%) en las grandes compañías españolas cotizadas.
- Disminuye el salario variable en cuantía (-15%), pero aumenta su peso relativo en el salario total del directivo (del 23% en 2008 al 35% hoy), tanto en forma monetaria como en la aparición y potenciación de beneficios sociales.
- Reparición de cláusulas de blindaje o protección al cambio. El 40% de los nuevos contratos establecidos en los últimos dos años introducen algún tipo de cláusula de protección o minimización del riesgo al cambio. Suele ser con carácter temporal y suele ser decreciente según pasa el tiempo.
- Desigualdad: aunque la tendencia es la convergencia, el mercado aún arroja desigualdades salariales entre colectivos:
 - Los hombres perciben un 15% más que las mujeres.
 - Los que optan al cambio desde el desempleo reciben ofertas 20% inferiores que los que se encuentran trabajando.
 - Los contratos indefinidos son retribuidos un 25% más que los contratos temporales.

Analizando los procesos de selección ejecutados por Page Executive, el 74% de los candidatos seleccionados aumentaron su salario total con el cambio en 2013, mientras que en 2012 esta cifra descendió hasta el 46%.

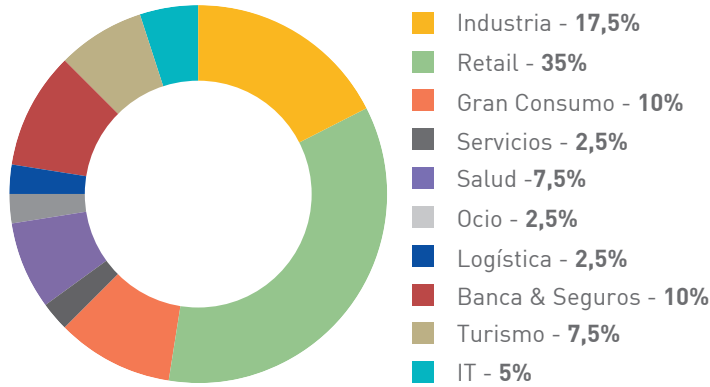
Variación salarial de las colocaciones en el año 2012



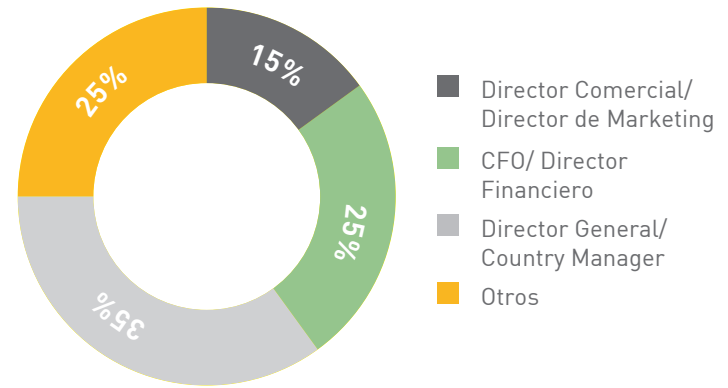
Variación salarial de las colocaciones en el año 2013



Sectores de procedencia



Posiciones gestionadas



3. Sectores al alza y profesiones más demandadas

Aunque en términos macro los indicadores muestran una cierta recuperación, ésta aún no se hace presente de forma explícita en la mayoría de sectores de actividad. Durante este largo y profundo periodo de crisis, existen sectores de actividad y profesiones que se están comportando positivamente. Igualmente han aparecido nuevas profesiones o se han reforzado roles en los últimos años.

Los sectores mejor parados en este periodo de crisis, bien por su capacidad de resistencia a las condiciones adversas existentes o bien por el incremento en sus beneficios/facturación, son el sector Online (tanto la parte de eCommerce de compañías de comercio tradicional como empresas puras online), el sector Asegurador, el sector Tecnológico (especialmente la parte de éste relacionada con software o aplicaciones móviles) y el sector Salud (Sanidad y Laboratorios).

A nivel de profesiones más demandadas, han irrumpido algunas en los últimos años por cambios de hábitos de consumo/compra de los usuarios/clientes, por modificaciones legislativas o, simplemente, por adaptación a este periodo de recesión y crisis nacional e internacional. Por departamentos o funciones en las

compañías se podría citar como profesiones más demandadas hoy en día las siguientes:

- Departamento Financiero: M&A, control, auditoría interna.
- Departamento Comercial: importación / exportación (comercio internacional).
- Departamento de Recursos Humanos: relaciones laborales.
- Departamento Jurídico: M&A, laboral.
- Departamento Marketing / Comunicación: responsabilidad social corporativa, Community Manager.
- Departamento Técnico: eficiencia energética.
- Departamento Médico (laboratorio): Medical Affairs, Regulatory.
- Consejo: Gobierno Corporativo.

Analizando los procesos de selección gestionados por Page Executive en el último año, el 35% de las posiciones realizadas corresponden a roles de Director General / Country Manager, el 25% a posiciones de CFO / Director Financiero, el 15% a roles de Director Comercial y el 25% restante agrupa procesos de selección del resto de funciones que forman parte del Comité de Dirección (Director de Recursos Humanos, CIO / Director de Sistemas, COO / Director de Operaciones, Director de Compras, Director de Comunicación y Relaciones Institucionales, ...).

4. Candidato seleccionado: características “denominador común” y aspectos motivacionales

Las necesidades de las compañías a la hora de reclutar talento cambian con el paso del tiempo. Se podría extrapolar un grupo de características que se repetirían en todos los procesos de selección, independientemente del sector, del tipo de compañía y del perfil a seleccionar.

Estas características “troncales”, sin que el orden de exposición indique preponderancia, se podrían enumerar en las siguientes:

- Polivalencia / empleabilidad: se buscan profesionales versátiles, con alta capacidad de adaptación a los cambios y preparados para desempeñar roles variados según el momento y la necesidad.
- Positivismo / energía: seguros de sus posibilidades, encuentran una oportunidad y un reto en cada obstáculo, generadores de buen ambiente y resistentes ante la adversidad.
- Orientados a resultados: la dirección por objetivos se impone. No importa las horas trabajadas o el volumen de impactos de mercado efectuados. Lo que prima y marca la diferencia es el resultado, la productividad y las variables que miden un desempeño óptimo.
- Con valor y valores: se impone un estilo de dirección ejecutivo, con seguridad en las decisiones que se toman pero, al mismo tiempo, con un compromiso ético real y constante con el entorno social y empresarial que le rodea.

El principal reto de las compañías hoy es poseer una estrategia y políticas de Recursos Humanos que se centren en la atracción de talento pero, sobre todo, en la retención y motivación del talento existente. Las personas y su actuación son la variable que asegura la diferencia competitiva entre organizaciones competidoras y el valor añadido percibido por el cliente / usuario en el largo plazo.

El candidato/a también ha variado sus expectativas y demandas a la hora de efectuar un movimiento en el mercado en los últimos años con la aparición de la crisis y la creación de un nuevo paradigma. De entre las decenas de procesos de selección llevados a cabo por Page Executive en los últimos meses, podríamos concluir en las siguientes motivaciones para la búsqueda de una nueva ubicación profesional:

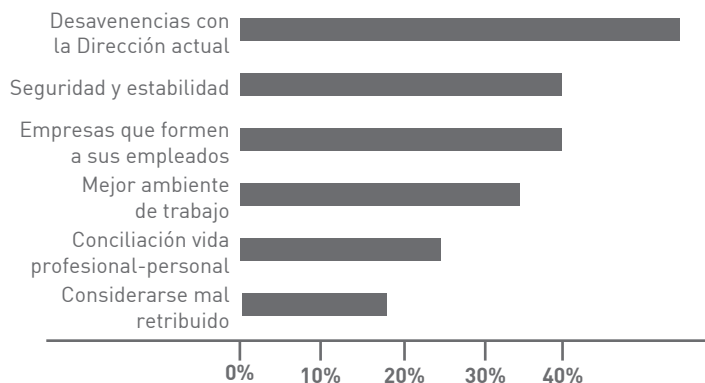
- Un 25% de las ocasiones el candidato/a busca un cambio para mejorar la conciliación entre su vida personal y su vida profesional.
- En un 40% de las veces el candidato/a busca un cambio para tener la posibilidad de formar parte de un proyecto o una compañía más estable y segura en el largo plazo.
- La “huída” de un jefe con el que no se comparan criterios empresariales o con el que se ha perdido la confianza representa en el 55% de las ocasiones en las que un profesional decide abandonar su actual empresa y buscar otro proyecto.
- Buscar un mejor ambiente de trabajo, con menos tensión, mejor y mayor trabajo en equipo y con una estrategia empresarial basada en las personas representa en un 35% de las veces el motivo de fuga de talento.
- Un 40% de los profesionales cambian de compañía para pertenecer a otra que destine más tiempo y recursos invirtiendo en su formación técnica y competencial.
- Un 30% de los candidatos se posicionan de forma activa en el mercado laboral al considerarse mal retribuidos y buscar un incremento salarial que, en términos generales, oscila entre el 20-30%.

Asimismo se perciben algunas tendencias en el perfil socio-demográfico del candidato/a elegido por nuestros clientes comparando el mismo antes y durante la crisis. La edad media del directivo contratado ha aumentado en tres años (de 45 a 48 años), el 75% de los directivos contratados son hombres (era el 77% en 2012) y, hoy, el 22% de nuestros candidatos colocados proceden de una situación de desempleo previa (41% en 2012).

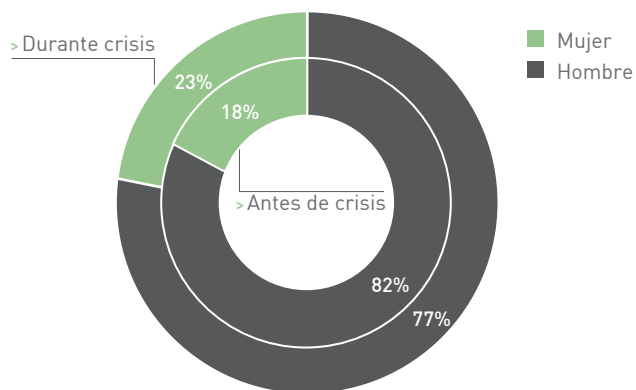
> Un 40% de los profesionales cambian de compañía para pertenecer a otra que dedique más tiempo y recursos invirtiendo en su formación técnica y competencial.



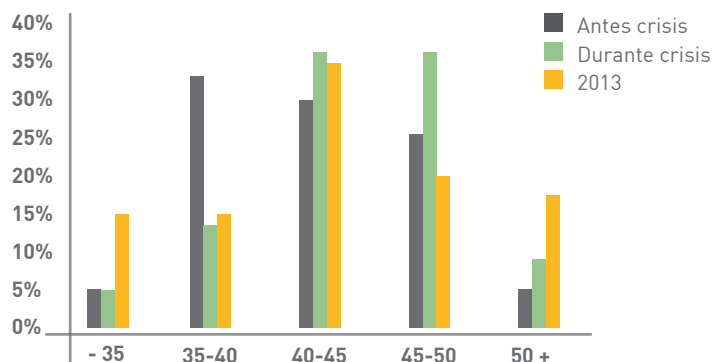
Principales motivaciones para el cambio



Género de la persona colocada



Distribución de edad de los candidatos colocados




5. Influencias exteriores: aumento intermediación en el mercado laboral e interim management

El mercado laboral español es menos maduro que muchos mercados europeos (especialmente el inglés, alemán, holandés, suizo y francés) en la utilización de intermediarios en procesos de selección de perfiles directivos. Hace una década se podría cifrar en que uno de cada tres procesos de selección contaba con una compañía intermediadora entre la oferta y la demanda de empleo. Hoy esta proporción se ha incrementado hasta el 50%, aún muy por debajo de la media europea pero en tendencia creciente.

Las relaciones personales y de confianza están muy arraigadas en la forma de ser y de actuar del español. Aproximadamente la mitad de los procesos de selección se cubren con "conocidos" procedentes de la red de contactos personales. Construir un networking sólido y diversificado es una garantía de contar, por parte del empleador, con candidatos de valor y, por parte del profesional, acceder a un buen número de oportunidades laborales.

El 50% de las compañías españolas utilizan compañías de búsqueda y selección en sus procesos de reclutamiento, mientras que este indicador se eleva hasta el 75% en compañías multinacionales.

El Interim Management (contratación de perfiles directivos para proyectos de duración temporal o determinada) también irrumpe con fuerza en el mercado laboral español. Este concepto es utilizado con éxito tanto para gestionar eventualidades (bajas maternas de larga duración, enfermedades, acumulación de carga de trabajo...) como para afrontar proyectos concretos (apertura / cierre de una unidad de negocio o planta de producción, relevos generacionales en compañías familiares, implementación de reingeniería departamental, centralización / descentralización de departamentos...). Es una solución que permite la variabilidad de los costes fijos y que, en algunas circunstancias,

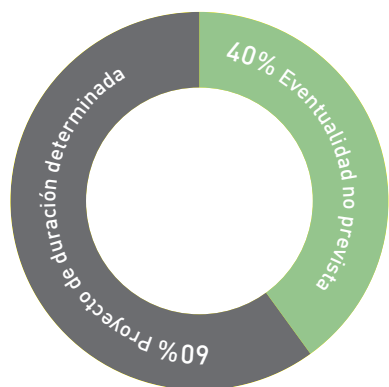


> Se han roto ciertas reglas de juego tradicionales y la mentalidad de las dos partes, empleador y empleado, es mucho más flexible e innovadora.

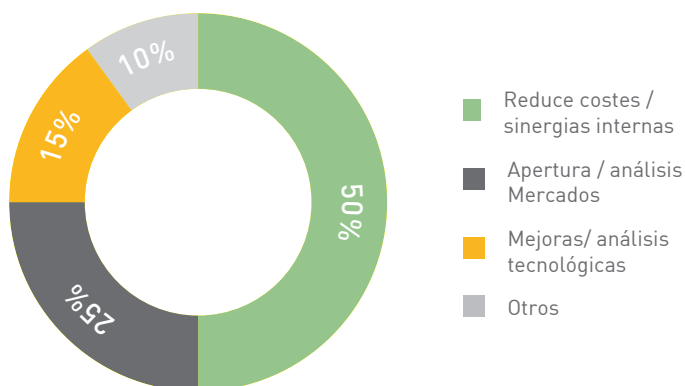
puede proponer la solución a una organización sin variar su presupuesto inicial salarial asignado a la posición, además de tener un recurso de más valor a tiempo parcial.

En Page Executive satisfacemos este tipo de necesidades en nuestros clientes cada vez con más asiduidad. Hemos ejecutado con éxito numerosos proyectos de este tipo durante 2013. En el 40% de las ocasiones el proyecto correspondía a una eventualidad no prevista, mientras que en el 60% la contratación se llevó a cabo para ejecutar un proyecto de duración determinada. En este último supuesto, en el 50% de las ocasiones el proyecto correspondía a proyectos procedentes de la matriz relacionado con reducción de costes / aumento de sinergias internas, en el 25% de las veces

Tipología de proyectos Interim 2013



Proyectos de duración determinada



la necesidad se centra en apertura/análisis de nuevos mercados o en cierres de unidades de negocio, en el 15% son implementación de mejoras o nuevas tecnologías y el 10% responde a una casuística muy variada.

6. Creatividad y soluciones “out of the box”

Una consecuencia positiva de este momento difícil de mercado es que en numerosas ocasiones, tanto las compañías como los candidatos, han tenido que adoptar y tomar medidas creativas para seguir siendo competitivos.

Es una tendencia cada vez más habitual que empleador y empleado lleguen a acuerdos creativos en el que ambas partes salen claramente beneficiados. Se han roto ciertas reglas de juego tradicionales y la mentalidad de las dos partes, empleador y empleado, es mucho más flexible e innovadora.

Atendiendo a dos de las características que definen la realidad del mercado laboral actual (escasez de oportunidades y reducción de niveles salariales), es común encontrar acuerdos que no responden a una relación contractual habitual (contrato laboral) y se concretan mediante contrataciones mercantiles de persona física o de persona jurídica (cuando el empleado presta sus servicios a través de una compañía de servicios o consultora, la mayor parte de las veces unipersonal).

Es también común que, ante una restricción presupuestaria de salario por parte del empleador, la negociación con el candidato deje de ser salarial (monetario o en especie) a centrarse en otros factores (tiempo de dedicación fundamentalmente).

**Digital / > Sector
Online**

> El Sector Digital / Online

El sector digital / online es uno de los sectores de actividad que mejor se está comportando en este periodo de recesión y crisis que llevamos padeciendo desde mediados de 2007. No sólo no ha reducido el número de empleos sino que lo ha aumentado de forma progresiva en los últimos tiempos tanto por crecimiento de las compañías existentes así como por la aparición de nuevas empresas. Su peso específico dentro de la economía española también aumenta, representando hoy una cifra cercana al 2% del PIB nacional.

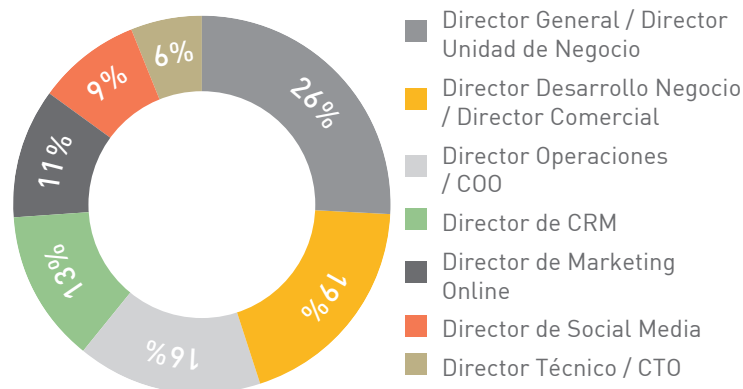
El desarrollo de este sector ha provocado una fuerte diversificación de negocios y nichos de mercado (eCommerce, eLearning, eGambling, redes sociales, redes profesionales, videojuegos,...) tanto en negocios B2B como B2C. Basta citar unos indicadores en España para tomar conciencia de la importancia y potencial de este sector:

- La penetración de Internet supera el 70% en los hogares.
- Más del 80% de la población activa está presente en, al menos, red profesional o social.
- 55% de las personas acceden como mínimo una vez al día a Internet.
- 15% de las compras ya usan este canal (en el 80% de las compras "offline", el consumidor / cliente consulta y compara por Internet antes de ejecutar la compra definitiva de forma presencial).
- 80% de las compañías usan redes profesionales / sociales para acometer sus procesos de selección.

En 2013 dentro de Page Executive hemos ejecutado con éxito más de 30 posiciones de esta naturaleza, tanto para compañías puras digitales / online como para unidades de negocio o marcas focalizadas en este nicho de mercado en compañías de comercio tra-

dicional. Las posiciones más habituales que hemos ejecutado, por orden, son la propia Dirección General de la compañía o la Dirección de la Unidad de Negocio Digital (26%), Director de Desarrollo de Negocio / Director Comercial (19%), Director de Operaciones / COO (16%), Director de CRM (13%), Director de Marketing Online (11%) y Director de Social Media (9%) y Director Técnico / CTO (6%).

Posiciones



Dada la cantidad de procesos de selección realizados y los numerosos candidatos entrevistados, podemos afirmar que, desde la óptica del mercado laboral, este sector presenta unas características propias que a continuación detallamos:

Es difícil medir el número de compañías de naturaleza pura digital. Muchas de ellas son proyectos personales o startups. Se trata de microempresas con pocos (o ningún) empleado por cuenta ajena ya que la mayoría son socios / fundadores que dedican sus esfuerzos de forma íntegra o combinada con otro empleo hasta que éste adquiere una cierta dimensión y éxito.

Se calcula que en España existen cerca de 3.150.000 empresas, de las que más de 24.000 pertenecen al

sector Nuevas Tecnologías. Un número cercano a las 6.500 compañías se dedican al sector digital / online. La mayor parte de las mismas (el 77%) se encuentran ubicadas en Madrid y Barcelona.

Un sector en ebullición...

El ritmo en este sector es frenético. Los cambios se suceden de forma vertiginosa, los avances tecnológicos se quedan obsoletos en muy poco tiempo. El mercado laboral participa de este frenesí de igual forma:

- La rotación es más elevada que la media del mercado laboral: en el sector digital / online los profesionales cambian de compañía, de media, cada 3 años. En el resto de sectores de actividad, la rotación se produce de media cada 8 años.
- El candidato “nativo digital” es fuertemente demandado por el mercado. Éste lo sabe y elige donde trabaja en posiciones especialistas tanto de perfil técnico como en perfiles de negocio y gestión.
- Los niveles salariales también están por encima de la media del mercado. En un hipotético ranking salarial, en términos generales, este sector se sitúa en tercera posición tras el sector salud y el sector gran consumo, y por delante de otros sectores de actividad tradicional fuertemente implantados en el mercado laboral español como el sector turismo, la banca y el sector industrial. El porcentaje del peso del componente variable en la remuneración total (35%) es también superior a la media sectorial de otros sectores de la economía tradicional (20%).

Juventud y flexibilidad

La edad media del directivo en este sector es notablemente inferior al del resto de sectores. Un miembro de Comité en compañías digitales roza los 35 años de media, mientras que en el resto de sectores, esta edad se sitúa cercana a los 45 años.


Es un sector donde existe un mejor equilibrio entre sexos en posiciones directivas. Si el porcentaje de mujeres pertenecientes al Comité de Dirección de forma general en el mercado laboral en España es del 25% aproximadamente, en el sector digital / online este porcentaje es mayor llegando hasta el 40%.

Igualmente es un sector de actividad en donde existe más diversidad de nacionalidades que otros en posiciones directivas. La globalización y la internacionalización que la economía está experimentando se reflejan de forma explícita en este ámbito. Un 28% de los directivos del sector digital / online no son españoles. Las nacionalidades más comunes dentro de este colectivo son norteamericano (30%), inglés (22%) y francés (18%).

Importancia de la “marca personal” / reputación corporativa

La “marca personal” para candidatos y la “reputación digital” para organizaciones, son elementos imprescindibles dentro del sector digital / online tanto desde el punto de vista del empleado como del empleador. Es un concepto que te permite diferenciarte de personas (o compañías) y que asegura una visibilidad y éxito profesional tanto en el círculo de influencia profesional como personal.

Lo bueno, y a la vez peligroso, de este concepto es que el mensaje se traslada de forma inmediata, se “viraliza” a través de la red en un instante y permanece en la misma durante mucho tiempo. Todo suma o resta en la red. Es de capital importancia dominar y controlar qué información / opinión existe en este canal. Para ello, las compañías, han creado nuevos roles específicos en este sentido: Director Digital / eCommerce, Director de Social Media y Community Manager, encargados de aumentar o mejorar el posicionamiento y notoriedad de marca en medios digitales (más información sobre estas profesiones en el capítulo dedicado al Estudio de Retribución).



> En menos de tres años el comercio generado a través de dispositivos móviles supondrá más del 33% de todo el comercio electrónico registrado en nuestro país, frente al 9% que supuso en 2012.

> EL Éxito de una Compañía Digital

Entrevista a Estanis Martín de Nicolás

Director General de PayPal España y Portugal

Estanis Martín de Nicolás fue nombrado a comienzos de 2010 director general de PayPal España, puesto desde el que se encarga de potenciar el negocio de la compañía y de establecer alianzas estratégicas. Desde 2011 es director general de PayPal España y Portugal.

Su conocimiento de la compañía es profundo, ya que se incorporó a PayPal en 2007 como director de relaciones con cuentas clave en el Reino Unido para, posteriormente, ser nombrado director de esta misma área para PayPal Europa. Anteriormente, ocupó diferentes cargos de responsabilidad en eBay, en el Reino Unido (www.ebay.co.uk), incluyendo la gestión del área de electrónica e informática, así como la creación y desarrollo de programas de fidelidad y soporte de grandes clientes de eBay.



Estanis Martín de Nicolás, es licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Autónoma de Madrid e hizo un curso de postgrado también en Finanzas y Negocios Internacionales en la Universidad Libre de Bruselas (Escuela de Comercio de Solvay). Tras 6 años dedicado a la elaboración de reportajes económicos en África, América Latina y Oriente Próximo, realizó un MBA en INSEAD (Francia) donde se graduó Cum Laude.

PayPal es la forma rápida y segura de pagar y recibir pagos a través de Internet, dispositivos móviles y en tiendas físicas. Con este servicio, los usuarios pueden pagar con tarjeta de débito, tarjeta de crédito, cuenta bancaria o saldo de PayPal sin compartir su información financiera con el vendedor. Con 143 millones de cuentas activas en 193 mercados y 26 divisas en todo el mundo, PayPal facilita un comercio global, procesando más de 9 millones de pagos diarios. PayPal permite realizar transacciones en cualquier momento, en cualquier lugar y desde cualquier dispositivo. La compañía es una auténtica fuerza motriz del crecimiento del comercio móvil y ha gestionado más de 27.000 millones de dólares en pagos móviles en 2013. PayPal es una empresa del grupo eBay (Nasdaq: EBAY), de la que generó el 41% de los ingresos en 2013. PayPal tiene sede en San José, California, y su oficina internacional se encuentra en Singapur.

¿Cuál cree que son las actuales tendencias de mercado en el comercio electrónico?

Desde mi punto de vista el pago online desde dispositivos móviles es la principal tendencia en el comercio electrónico y vemos numerosos signos de evolución en este sentido. Por ejemplo, en 2011 PayPal procesó 4.000 millones de dólares a escala mundial en transacciones realizadas desde dispositivos móviles. En 2013 la cifra se ha incrementado más de 27.000 millones.

Por otra parte y centrándonos en el mercado local, en España se prevé superar los más de 6.000 millones de euros en compras a través de dispositivos móviles en 2015, frente a los cerca de 1.000 millones que se gastaron en 2012. En menos de tres años el comercio generado a través de dispositivos móviles supondrá más del 33% de todo el comercio electrónico registrado en nuestro país, frente al 9% que supuso en 2012.

Durante los próximos doce meses aflorarán nuevas tecnologías para garantizar experiencias de compra más rápidas, fáciles, personalizadas y, en definitiva, más satisfactorias. Esta innovación vendrá liderada por cuatro tendencias clave que se basan en: la tecnología Bluetooth; el hardware como nuevo software; nuevas tecnologías de autenticación que reemplacen a las contraseñas tradicionales; y el software abierto en la nube.

¿Cómo se comporta el usuario / consumidor en este canal? ¿Responde a los mismos estímulos y pautas de comportamiento que el consumidor / cliente del canal off?

En el comercio electrónico nos estamos encontrando cada vez más con un comprador multicanal. Es un comprador que busca, investiga, analiza a través de todas las opciones y dispositivos de los que dispone antes de decidir su compra. Es una tendencia en la línea con el fenómeno e-sofing, es decir, el usuario compra online desde el cómodo sofá de su casa.

Es cierto que hoy en día el comprador del canal off se caracteriza por ser un cliente al que le gusta la experiencia de compra en la tienda física por la posibilidad de tocar el producto, probárselo y visitar el establecimiento. Sin embargo, la diferencia entre éste y el consumidor del canal digital no son tantas ya que el segundo también comienza a desarrollar pautas propias del primero como es el caso de los llamados showroomers. Se trata de compradores que, desde la propia tienda física, utilizan sus móviles para comparar precios o ampliar la información sobre un producto antes de tomar una decisión sobre su compra. Por eso es difícil establecer una línea diferenciadora entre los distintos tipos de consumidores ya que la propia realidad del mundo online se ha dejado ver en el offline y al contrario.

Se crean muchas compañías en este sector. ¿Qué claves les daría a los fundadores de las mismas para conseguir el éxito empresarial?

Para conseguir que un negocio online tenga éxito es importante simplificar todos los aspectos del mismo para acercarse más al cliente final. Éste valorará en gran medida a aquellos comercios que empleen plataformas sencillas de usar y que agilizan la compra frente a aquellos que obligan al cliente a realizar un registro con todo tipo de detalles, muchas veces de carácter personal, para posteriores campañas de marketing. Cabe preguntarse si lo que buscamos es fidelización a nuestra tienda o alimentar nuestra base de datos. Por eso es importante ponerse en el lugar del cliente a la hora de desarrollar un negocio y pensar en qué elementos debemos ofrecer para hacer su experiencia de compra más placentera.

En este sentido PayPal anunció en octubre de 2013 su nuevo programa PayPal Startup Blueprint. Con esta iniciativa PayPal se ha convertido en la primera compañía de pagos que desarrolla un programa específico para apoyar a startups a lanzar su negocio en el mercado del software o los servicios para móvil y web.

En el complejo entorno económico en el que nos encontramos, las startups pueden incrementar sus ingresos aprovechando las oportunidades que brinda el comercio transfronterizo. Según los últimos datos del informe elaborado por PayPal y Nielsen el comercio global transfronterizo superó en 2013 los 105.000 millones de dólares con previsiones de crecimiento del 200% en 2018. PayPal Startup Blueprint es una iniciativa que permitirá a muchas startups tomar el impulso necesario para lanzarse al mercado global con mayores perspectivas de negocio.

La digitalización también ha llegado al mercado laboral. ¿Qué consejos daría a una compañía como Page Executive para poder satisfacer las necesidades de los clientes y candidatos en el sector online?

Como he comentado anteriormente nuestro consejo siempre se basa en la sencillez con el fin de ofrecer comodidad, agilidad y seguridad al usuario. Si se cumplen estas premisas podéis estar seguros de que vuestros clientes y candidatos estarán satisfechos y encontrarán solución a lo que buscan en la versión digital de vuestro servicio.

> La principal dificultad es que cada vez se deriva más audiencia del canal tradicional al online y, sin embargo, no se produce la misma transferencia de rentabilidad publicitaria.



> Tecnología y Pasión por la Innovación

Entrevista a Nacho Azcoitia

Director General de YOC Spain

Nacho Azcoitia cuenta con una dilatada carrera en el sector y ha desarrollado su labor en el ámbito de la publicidad online desde los inicios de ésta. Su trayectoria profesional en el sector comenzó en 1994 como ejecutivo de cuentas en Antena 3 Televisión y, tras un paso de tres años en Publiespaña Telecinco, fue nombrado Director de Ventas en Onda Cero. Además, Azcoitia fue Director Comercial de Excite y MSN-Microsoft hasta su fichaje por Yahoo donde llegó a desempeñar el rol de Director General en España e Italia entre 2007 y 2009. Azcoitia fue Director Comercial de Carat Spain y Director General Comercial de Vocento y desempeñó la labor de Director General Digital en Prisa Radio para España y Latinoamérica durante más de dos años, su último puesto antes de su incorporación en YOC.

Además, Azcoitia ha sido vicepresidente de IAB, asociación que representa al sector de la publicidad en medios digitales en España, y ha formado parte de su Comité Ejecutivo durante más de 7 años.



YOC es una de las empresas punteras en la optimización de contenidos publicitarios para audiencias de tabletas y smartphones y dispone de la red de publicidad digital más extensa de Europa. Gracias a su apuesta por la innovación y a la creación de nuevas tecnologías, YOC ofrece contenidos personalizados dependiendo de las características del dispositivo y de la audiencia, desarrollando una publicidad más eficaz.

Como líder en la industria, YOC cuenta con más de una década de experiencia en el mercado de la publicidad móvil. El compromiso de la compañía es transformar la publicidad digital a través de la tecnología y la pasión por la innovación. Su espíritu creativo combinado con el amplio alcance en cada uno de los mercados donde opera – Austria, Francia, Alemania, España y el Reino Unido – así como su experiencia incomparable en el panorama de la publicidad móvil europea, hacen de YOC el partner ideal de las redes especializadas de publicidad digital. YOC Media para campañas de branding y Belboon para campañas publicitarias performance, permiten a los editores monetizar su inventario móvil de la forma más eficaz y a los anunciantes alcanzar un mayor reconocimiento de marca y un impacto directo en las ventas. El empeño por la excelencia de YOC ha llevado a la compañía a alcanzar la cifra de 34,6 millones de euros en ingresos en 2012.

¿Cuándo y por qué los Grupos de Comunicación ven la necesidad de crear un equipo / departamento especializado en el canal online? ¿Qué servicios en ese entorno ofrecen compañías como la tuya?

La irrupción del canal Internet a finales de los 90 en el mundo de los medios convencionales supone la diversificación de la llegada a los contenidos de los Editores por diferentes canales y claramente es necesaria la especialización en recursos de un perfil totalmente diferente al requerido hasta ese momento. Especialmente en el entorno móvil (donde se consolida mucho después) que dentro de Internet es la parte más novedosa junto con la Redes Sociales (e interactuando entre ellos, claro está). Se ve rápidamente que esto ocurre en todas las áreas: ventas, marketing, producto, soporte, etc. De hecho conviven habitualmente hasta el momento en que se empiece a considerar como un solo producto y se quiere converger a profesionales 360° (lo cual es lo ideal pero muy complicado). En ese momento estamos percibiendo dos tipologías de recursos: los que se adaptan al cambio y los que no quieren o no son capaces de hacerlo. Aquí entran en juego empresas como YOC (en nuestro caso, específicamente, en el ámbito de la publicidad móvil) para ayudar a los grandes Medios de Comunicación (aún con extensos equipos tradicionales) y a las pequeñas empresas generadoras de audiencias online (Apps exitosas) sin recursos para comercializarla correctamente.

¿Cómo es el trabajo con el canal off y qué sinergias internas y externas se establecen?

En los Medios de Comunicación actualmente existen equipos especializados digitales dentro de las redacciones y los programas de las diferentes marcas que alimentan los contenidos de las webs y las aplicaciones móviles con contenido propio. Además se añade el contenido proveniente de los productos tradicionales. La principal sinergia es el producto: el audio, el artículo y el vídeo. Estos se desarrollan tanto en las redacciones de informativos como en los equipos de los diferentes programas. Actualmente digital esta externo a los mismos pero pegados a ellos. Ahora mismo los Medios tradicionales están trabajando en la transformación de los mismos:

- Primero, integrando a la gente digital dentro de los diferentes espacios de generación de contenidos (programas y redacciones, equipos de ventas, marketing). Corto plazo.
- Segundo, desarrollando perfiles mixtos en todos los ámbitos que se encarguen de todas las labores (offline y online) de su ámbito de actuación. Puede incluir cambio de determinados perfiles no adaptables. Medio y largo plazo.

¿Qué retos y dificultades se enfrenta una compañía de “comercio tradicional” cuando se abre a este sector / canal?

La principal dificultad es que cada vez se deriva más audiencia del canal tradicional al online y, sin embargo, no se produce la misma transferencia de rentabilidad publicitaria. Esto es un gran problema (muy visible en la prensa sobre todo, la radio y la televisión). También se ve que, en los nuevos medios, se generan contenidos “aceptables” de agencia que, con herramientas tecnológicas de primer orden optimizan la interacción con buscadores y las principales redes sociales, generando una considerable audiencia. Los contenidos de los Editores son más profundos y de mayor coste humano pero dependientes de tecnologías “in house” más limitadas. Los grupos tradicionales están en proceso de reconversión de lo segundo a un espacio intermedio de lo primero ya que la calidad de los contenidos de los Grupos Editores es su seña de identidad y no se quiere (ni se debe) renunciar a ello. Ahora bien, desde luego no puede seguir siendo como hasta ahora ya que ni es viable ni tecnológicamente optimizable; y no siempre es compatible con las nuevas maneras de consumo del internauta actual. En dichas

situaciones y estadios es cuando empresas especializadas en servicios especializados online como YOC (en movilidad) ofrecen servicios de ayuda a los Editores muy bien percibidos y que ayudan a la rentabilidad publicitaria a corto plazo de dichas áreas sin personal interno especializado.

¿Qué objetivos persiguen los Medios de Comunicación desarrollando este canal?

Acaparar el peso cada vez mayor de contenidos de valor añadido en Internet, y por ende su conversión en ingreso publicitarios y/o de pago. La publicidad en el móvil y en las redes sociales son la última punta de lanza del canal digital tras la consolidación de la publicidad display (convencional) en las webs. Ahí entramos nosotros.

¿Cuántas personas forman la compañía y qué estructura tiene la misma?

La estructura es muy operativa constando de Dirección General con la parte administrativa y financiera en outsourcing, equipo de 2 personas de relación con los soportes y Medios de Comunicación (Publishers Managers), 3 personas en Comercial para tratar con los anunciantes y las Agencias de Medios y 2 personas que se encargan del correcto servicio de las campañas (Campaign Managers). Toda la estrategia y desarrollo de producto así como las acciones de Marketing están centralizados en el HQ en Alemania. Estamos en UK, Alemania Francia, Austria y España. Somos 150 personas.

¿Qué tipo de valores / características / competencias buscáis en estos perfiles?

- Alto conocimiento en medios on y off, audiencias, marketing, ePR y redes sociales. Cada día es más importante el conocimiento del entorno móvil (portal móvil, aplicaciones de smartphones y tabletas).
- Debido a la globalización y nuevos productos que se generan casi día a día es cada vez más necesario también tener un alto nivel de inglés.
- También es muy necesaria la capacidad de, como dicen las multinacionales americanas, cross group collaboration y ser muy ágiles con las relaciones funcionales. Los grupos tradicionales son bastante espesos en ello especialmente comparando con las multinacionales Inglesas y Estadounidenses de los nuevos medios (portales, redes sociales, buscadores, etc).

¿Cómo puede una compañía como Page Executive aportar valor en este sector?

Por mi experiencia creo que tenéis un alto conocimiento de las empresas online por lo cual, los criterios de selección en mi experiencia personal suelen ser muy acertados. Creo que también es muy valorable vuestro carácter internacional, lo cual os da experiencia entre países de alto valor en los procesos iniciales en España (solemos estar en el vagón de cola en la apertura de sedes europeas...).



> Las redes sociales se han convertido hoy en día en una herramienta fundamental. Las utilizamos como fuente de información para conocer la situación del mercado laboral.

> La Visión Digital desde el Área de RRHH

Entrevista a David Cobián

Director de RRHH de Rumbo Group

David Cobián fue nombrado en 2010 Director de Recursos Humanos de Rumbo Group. Anteriormente asumió la responsabilidad de DRH en Grupo Trapasa (Marsans) y fue consultor en Santa Cruz Soluciones. Una larga trayectoria con más 12 años de experiencia en todas las áreas relacionadas con el Capital Humano y la administración del personal; selección, contrataciones y acogida, planes de formación y desarrollo de carreras, política salarial, gestión interna de nómina y Seguridad Social. También ha estado implicado en la negociación y gestión de Convenios Colectivos, relaciones con los Comités de Empresa, comunicación interna, organización de eventos corporativos, representación de la empresa ante la Administración e intermediación con servicio de prevención ajeno y asesoría jurídica.

Es licenciado en Derecho, Diplomado en CC. Empresariales y Master en Calidad de los Servicios.



Bravofly Rumbo Group es uno de los principales operadores online en el sector del turismo y tiempo libre en Europa. En constante crecimiento desde 2004, año de su fundación, el Grupo es hoy uno de los líderes en los mercados español e italiano, con una fuerte expansión en Francia y una sólida presencia en otros 30 países, de Rusia a Latinoamérica. En la actualidad más de 19 millones de clientes al mes acceden a los portales del Grupo para comparar y reservar de la manera más intuitiva, rápida y económica billetes de avión, paquetes vacacionales, hoteles, alquiler de coches, billetes de tren, ofertas "flash", restaurantes y guías turísticas. La continua inversión en tecnología de la compañía ha permitido al Grupo Bravofly Rumbo ofrecer la gama más completa de productos y servicios, integrando, en un único sistema, las funcionalidades más vanguardistas e instrumentos de última generación.

¿Qué características tiene el mercado laboral en el sector digital? ¿Qué lo hace diferente de otros sectores?

Al tratarse de un sector en permanente evolución, estamos ante un mercado laboral muy dinámico para el que, en muchas ocasiones, no existe una formación reglada específica. Esto dificulta la búsqueda de ciertos profesionales, sobre todo en áreas nuevas en las que, además de esta carencia de formación, es muy difícil encontrar perfiles con experiencia acumulada.

¿Qué papel juegan las redes sociales y profesionales en el mercado laboral actual? ¿Cuál es su opinión y como usa este nuevo canal?

Las redes sociales se han convertido hoy en día en una herramienta fundamental. Las utilizamos como fuente de información para conocer la situación del mercado laboral, como herramienta de reclutamiento para buscar profesionales, como difusor de nuevas promociones comerciales o campañas y como medio de mediación y solución de reclamaciones e incidencias.

¿Es posible para un candidato que no es “nativo digital” poder triunfar en una compañía online como uno que sí lo es? ¿Cómo conviven hoy en día ambos colectivos en compañías digitales?

Totalmente. En nuestro Grupo tenemos abogados, matemáticos y economistas que han encontrado posteriormente su vocación tecnológica y desarrollan perfectamente tareas que nada tienen que ver con la carrera que estudiaron. La convivencia es ideal ya que al tratarse de perfiles muy distintos, se complementan muy bien entre ellos permitiendo un aprendizaje continuo en ambos colectivos.

¿Qué nuevos roles y profesionales ha creado el sector online? ¿Prevé que se crearán nuevos roles?

En los últimos años venimos asistiendo a una creciente aparición de nuevos roles profesionales. La información que recibimos las empresas del sector online es cada vez mayor y por ello van ganando protagonismo posiciones como las de gestores de redes sociales, analistas de metabuscadores, de datos, de posicionamiento, etc... Al final se trata de utilizar correctamente la gran cantidad de información que recibimos por las distintas vías. En otras ocasiones, estos nuevos roles surgen con la aparición de nuevos dispositivos o tecnologías.

¿Cómo su compañía detecta, atrae y retiene talento en sector online? ¿Cuáles son las principales dificultades con las que os habéis encontrado a la hora de encontrar talento?

Al igual que todas las compañías del sector, tratamos de ser una empresa atractiva por dentro y por fuera. El factor tecnológico es importante ya que para un candidato no es lo mismo trabajar con tecnologías punteras que con otras más experimentadas o desfasadas. Además proporcionar formación y actualización de conocimientos mediante distintas vías está muy bien valorado por este tipo de perfiles. Las dificultades que nos encontramos se pueden resumir en dos; por un lado, normalmente estamos ante posiciones muy demandadas por las empresas en general lo que reduce la cantidad de candidatos con disposición. Por otro lado, en algunos procesos encontramos auténtica escasez de candidatos por tratarse de un rol recientemente introducido en el mercado laboral.

¿Qué consejos daría a una compañía como Page Executive para poder realzar su actividad con éxito en este sector? ¿A qué retos se debe enfrentar?

Lo más importante es saber captar exactamente qué candidato estamos buscando. A veces es difícil encontrar perfiles “ideales” pero, en cualquier caso, siempre debe existir una correcta priorización de las características y capacidades que son más importantes para la empresa. Al fin y al cabo se trata de ofrecer un servicio que además de producir un buen resultado, lo consiga de la manera más directa posible.

¿Qué tipo de valores o perfiles buscáis para formar parte de vuestro equipo?

Buscamos gente dinámica, con ideas, con ganas de aportar y sumar, profesionales con facilidad para la integración en equipos de trabajo multidisciplinares y multiculturales. Personas con ganas de aprender y comprometidos con sus responsabilidades y con la empresa.

de **> Estudio**
Remuneración

> Estudio de Remuneración

En el actual entorno empresarial, cada vez más cambiante, exigente y volátil, el equipo humano es el activo más importante de toda organización para lograr (y mantener) una ventaja competitiva y diferenciación sostenida en el largo plazo. Unas correctas políticas de captación, detección, atracción, desarrollo y fidelización del talento, tanto externo como interno, son claves para la creación de un equipo motivado y de alto rendimiento.

Una bien diseñada política de retribución y compensación debe ser un factor importante para ello. Son varias las características que definen un óptimo sistema de retribución. Debe mantener una equidad interna, fundamentada en un correcto sistema de evaluación del desempeño y dirección por objetivos, así como en una óptima descripción de puestos de trabajo y estar en consonancia con la misión, visión, cultura, valores y estrategia empresarial.

En el siguiente informe, basado en datos empíricos obtenidos de los múltiples procesos de selección realizados en los últimos meses, tenemos el placer de presentar unos indicadores salariales de referencia en relación a las principales posiciones que, de forma general, se encuentran dentro de un Comité de Dirección.

Este estudio recoge valores medios salariales por función desempeñada y en relación al tamaño de la compañía, detallando los componentes más relevantes del mismo, presentados dentro de un rango de oscilación que tiene en cuenta aspectos como la influencia sectorial, la composición del accionariado / propiedad de la empresa, la nacionalidad o presencia internacional, la cercanía o lejanía al centro de toma de decisiones y la fase de desarrollo de la organización.

Adicionalmente a estos valores cuantitativos, hemos querido resumir las principales funciones y responsabilidades de cada posición analizada, las características profesionales y competencias personales más demandadas y/o requeridas para desempeñar el rol en cuestión, así como la evolución profesional más habitual en cada caso.





> 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, necesitando muchas veces reingenierías de procesos y para ello buscar verdaderos expertos en su sector o profesionales que avalen éxitos/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.

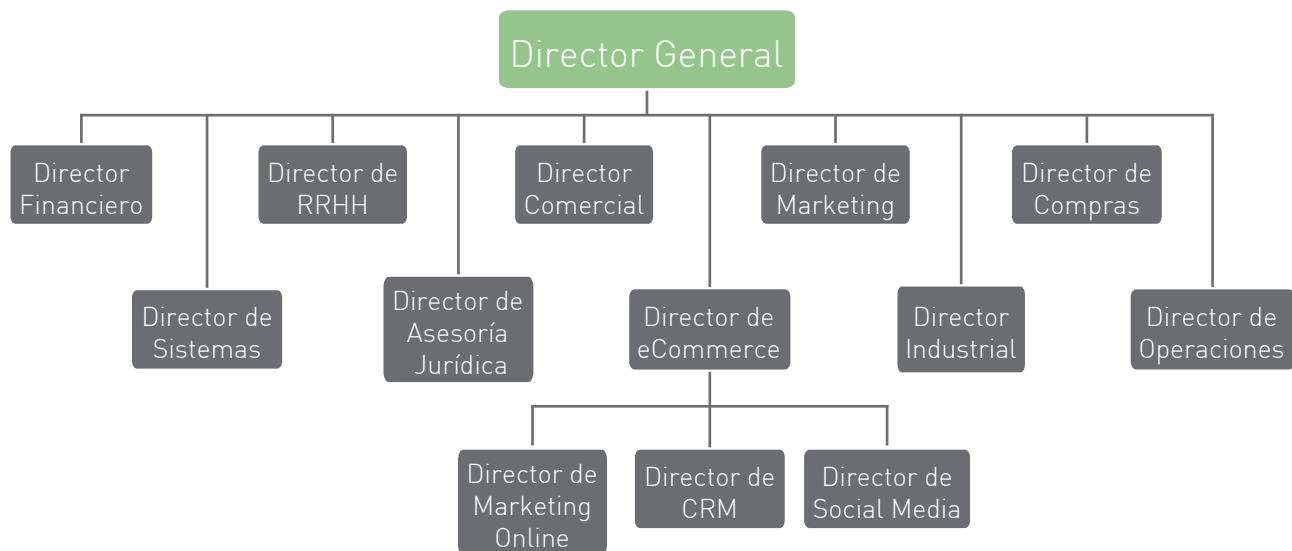
Es imprescindible que el candidato/a que ostente esa posición domine 2/3 idiomas como mínimo.

Tabla salarial

	Cifra de negocio en millones de euros			
	0-30	30 - 100	100 -200	A partir de 200 / IBEX
Fijo	80 - 140K €	140 - 180K €	180 - 300K €	A partir de 300K €
Variable (*)	15/20%	15/20%	30/40%	30/40%

(*) Coche, Seguro vida&médico, stock options, plan de pensiones, participación en la compañía, etc.

Organigrama



> 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 masters 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.

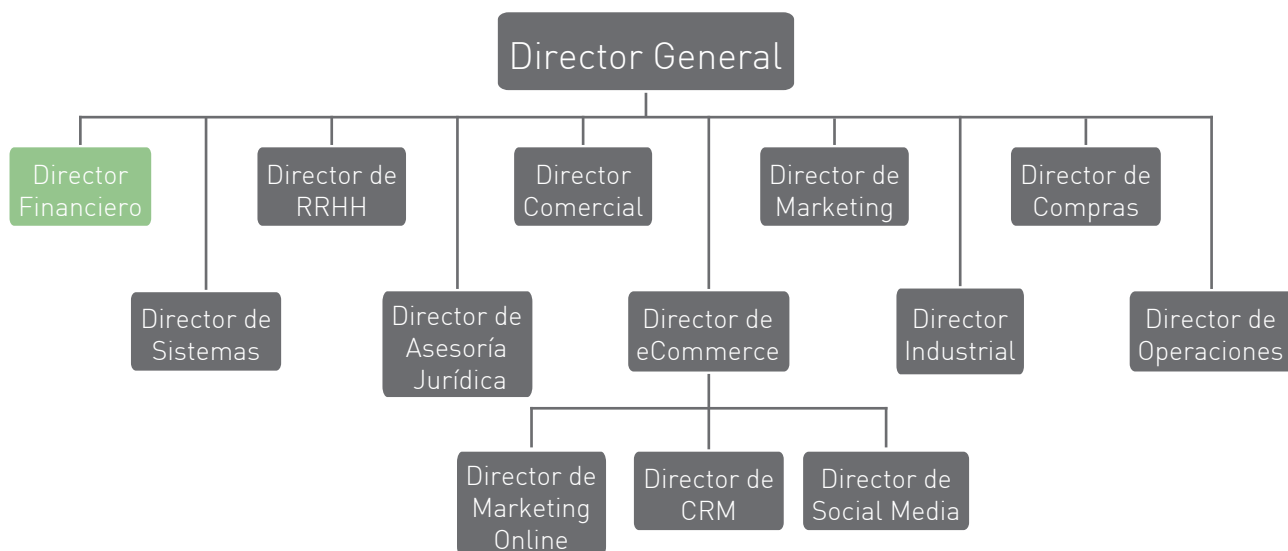
No obstante, la función de este profesional ha ido evolucionando durante los últimos años. Este directivo ha dejado de ser el vigilante de las cuentas de la compañía y empieza a involucrarse en la gestión global del negocio, se ha convertido en la mano derecha del Director General y del Consejero Delegado. 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 -200	A partir de 200 / IBEX
Fijo	60 - 80K €	80 - 120K €	120 - 200K €	A partir de 200K €
Variable (*)	10%	15/20%	20%	20%

(*) Coche, Seguro vida&médico, stock options, plan de pensiones, participación en la compañía, etc.

Organigrama



> 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 el 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 y responsabilizarse, en caso de que fuera necesario, 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 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 masters 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.

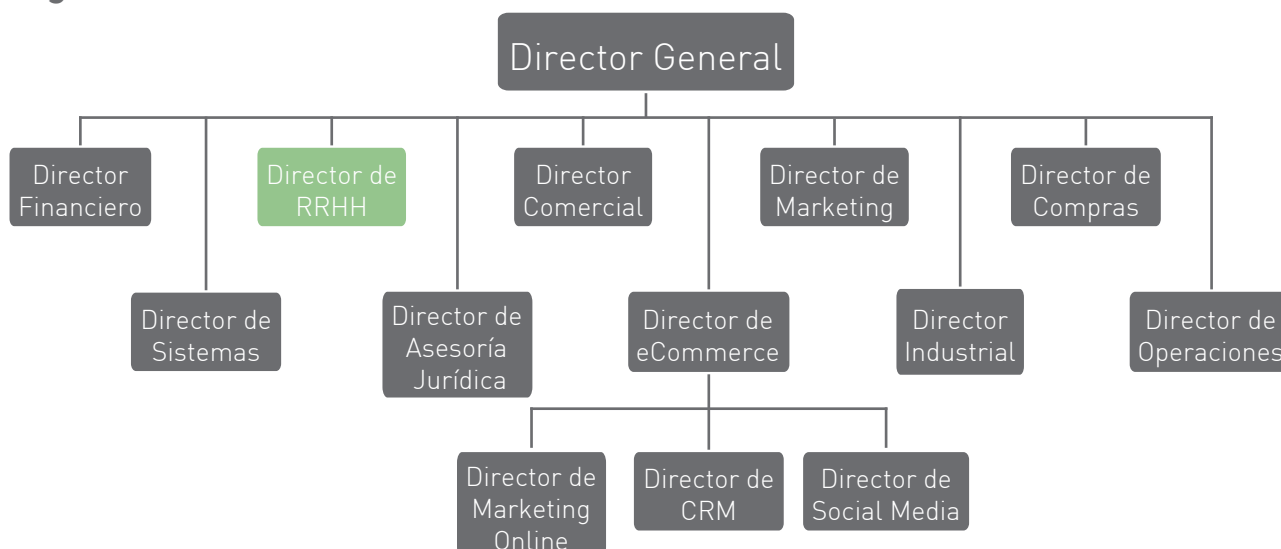
Debemos distinguir dos ámbitos o entornos muy diferentes dentro de esta función en las distintas compañías. El primer entorno, la compañía multinacional, donde se está produciendo la internacionalización del área y la fusión de las grandes estructuras y la empresa nacional, mediana o pequeña, en donde 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 -200	A partir de 200 / IBEX
Fijo	50 - 70K €	70 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
Variable (*)	NO	10%	10/15%	10/15%

(*) Coche, Seguro vida&médico, stock options, plan de pensiones, participación en la compañía, etc.

Organigrama



> 4. Director Comercial / CSO

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 en Económicas o Empresariales, cualquier formación puede derivar en un perfil comercial puesto que tienen más peso las características y competencias personales del candidato/a 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, el candidato/a debe acreditar un elevado conocimiento de las principales cuentas nacionales y/o internacionales de su sector/negocio. Es fundamental que el candidato/a posea un alto nivel de interlocución/negociación. Será indispensable el dominio de 2/3 idiomas como mínimo.

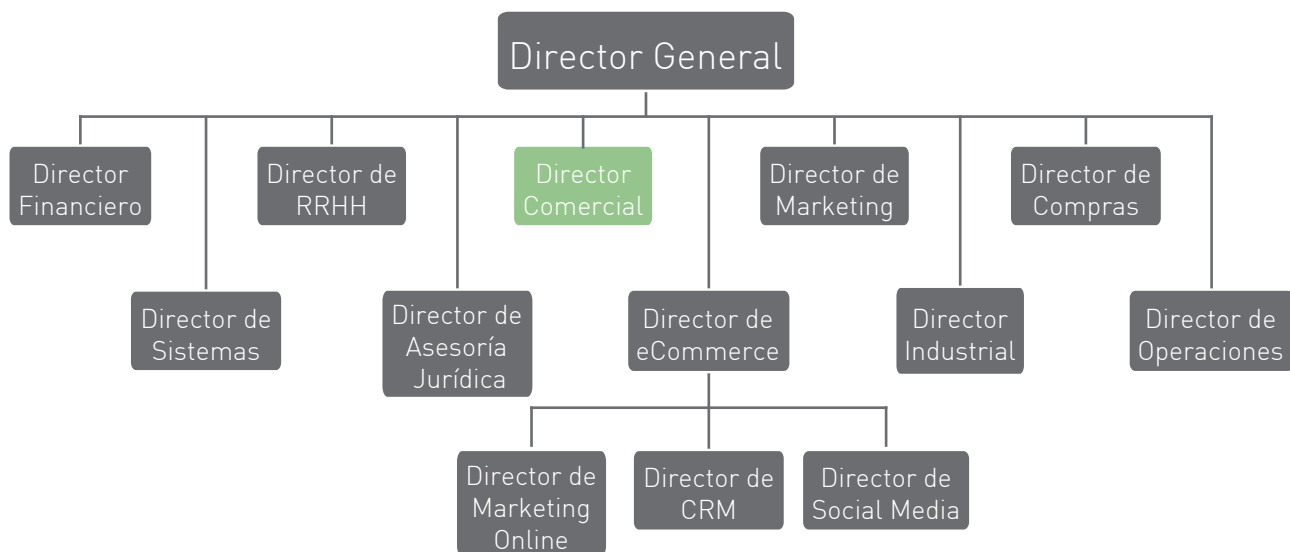
Las características más relevantes de este perfil son la orientación a resultados, visión estratégica, capacidad de liderazgo y unas excelentes habilidades de comunicación y relación. El Director Comercial puede evolucionar asumiendo también la Dirección de Marketing o directamente hacia un puesto de Dirección General.

Tabla salarial

	Cifra de negocio en millones de euros			
	0-30	30 - 100	100 -200	A partir de 200 / IBEX
Fijo	60 - 90K €	90 - 150K €	150 - 250K €	A partir de 250K €
Variable (*)	30/100%	30/100%	30/150%	30/150%

(*) Coche, Seguro vida&médico, stock options, plan de pensiones, participación en la compañía, etc.

Organigrama



> 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 Master en prestigiosa Escuela de Negocios. Será indispensable atesorar el conocimiento de 2/3 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.

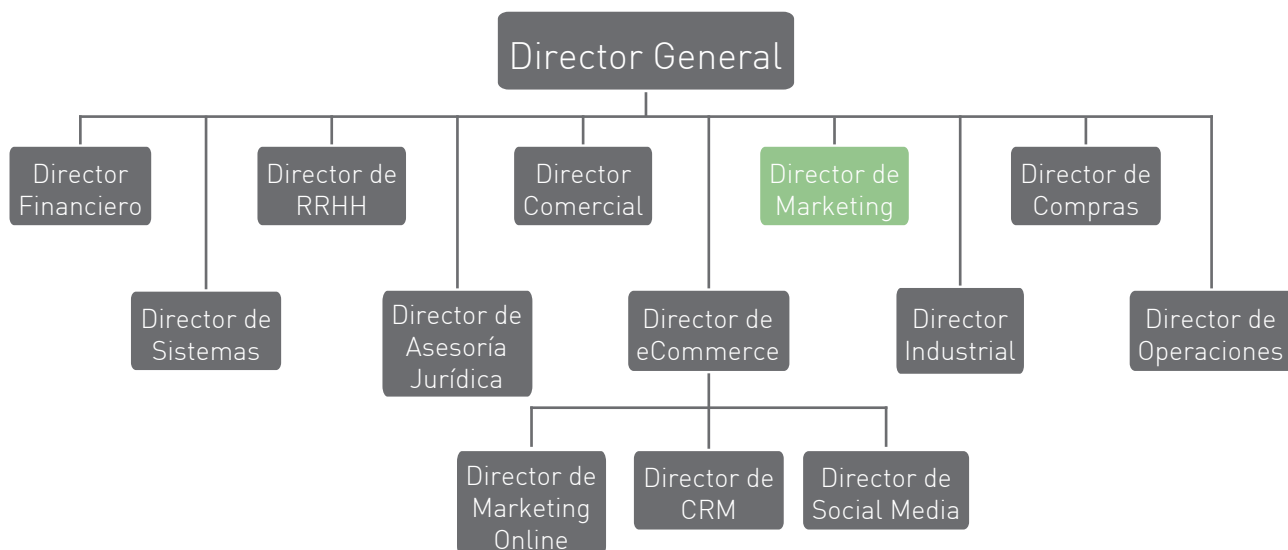
Como desarrollo de esta posición, puede orientarse a una Dirección de Marketing internacional, Dirección Comercial e incluso, en compañías de Gran Consumo en el camino hacia la Dirección General.

Tabla salarial

	Cifra de negocio en millones de euros			
	0-30	30 - 100	100 -200	A partir de 200 / IBEX
Fijo	50 - 75K €	75 - 120K €	120 - 2150K €	A partir de 150K €
Variable (*)	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%

(*) Coche, Seguro vida&médico, stock options, plan de pensiones, participación en la compañía, etc.

Organigrama



> 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 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 -200	A partir de 200 / IBEX
Fijo	50 - 70K €	70 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
Variable (*)	10/20%	10/20%	20/30%	20/30%

(*) Coche, Seguro vida&médico, stock options, plan de pensiones, participación en la compañía, etc.

Organigrama



> 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 en conclusión, el responsable de elaborar los procesos de mejora continua. Generalmente depende de esta figura la Dirección 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, el de logística, el de calidad, el de estudios, el de métodos, el de 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 carismá-

tica 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 -200	A partir de 200 / IBEX
Fijo	50 - 80K €	80 - 140K €	140 - 180K €	A partir de 180K €
Variable (*)	20%	20%	20%	20/40%

(*) Coche, Seguro vida&médico, stock options, plan de pensiones, participación en la compañía, etc.

Organigrama



> 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 licenciados superiores). 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.

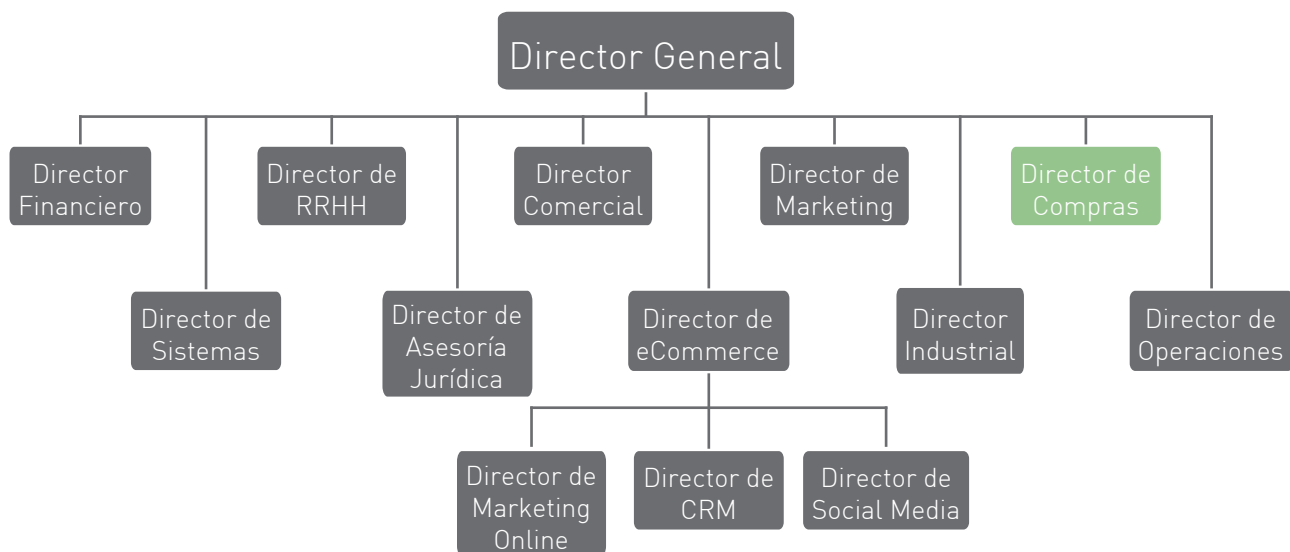
Durante mucho tiempo centrada sobre el precio, la función se centra actualmente sobre las especificaciones funcionales que trasladan el riesgo a los proveedores desarrollando una fuerte asociación con ellos. El desarrollo de esta posición es la posibilidad de promoción a compañías/sectores en donde asuma 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 -200	A partir de 200 / IBEX
Fijo	50 - 75 K €	75 - 125 K €	125 - 180K €	A partir de 180K €
Variable (*)	20%	20/30%	20/30%	20/40%

(*) Coche, Seguro vida&médico, stock options, plan de pensiones, participación en la compañía, etc.

Organigrama



> 9. Director de Sistemas / CIO / CTO

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 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 masters 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.).

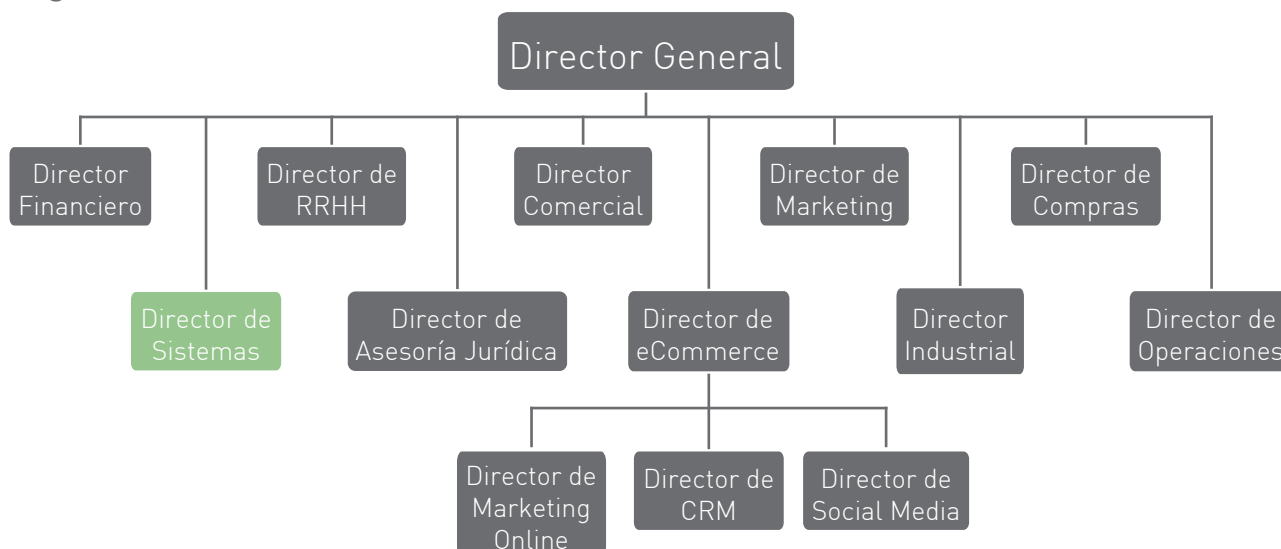
Frecuentemente las compañías incorporan en esta posición profesionales procedentes de compañías de consultoría tecnológica como directores de sistemas por su completa experiencia técnica, funcional y sectorial. En las grandes empresas, el Director de Sistemas de Información puede evolucionar hacia una 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 mas 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 -200	A partir de 200 / IBEX
Fijo	45 - 75 K €	75 - 125 K €	125 - 180 K €	A partir de 180K €
Variable (*)	10%	10%	10%	15/20%

(*) Coche, Seguro vida&médico, stock options, plan de pensiones, participación en la compañía, etc.

Organigrama



> 10. 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 Master 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 Opositor (abogado del Estado generalmente) 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 -200	A partir de 200 / IBEX
Fijo	45 - 75K €	75 - 120K €	120 - 150K €	A partir de 150K €
Variable (*)	10/15%	10/15%	10/20%	10/40%

(*) Coche, Seguro vida&médico, stock options, plan de pensiones, participación en la compañía, etc.

Organigrama



> 11. 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 entorno 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 Master 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. Otra característica necesaria para esta figura es la capacidad de negociación y por ser una figura de confianza del Comité de Dirección la integridad como base

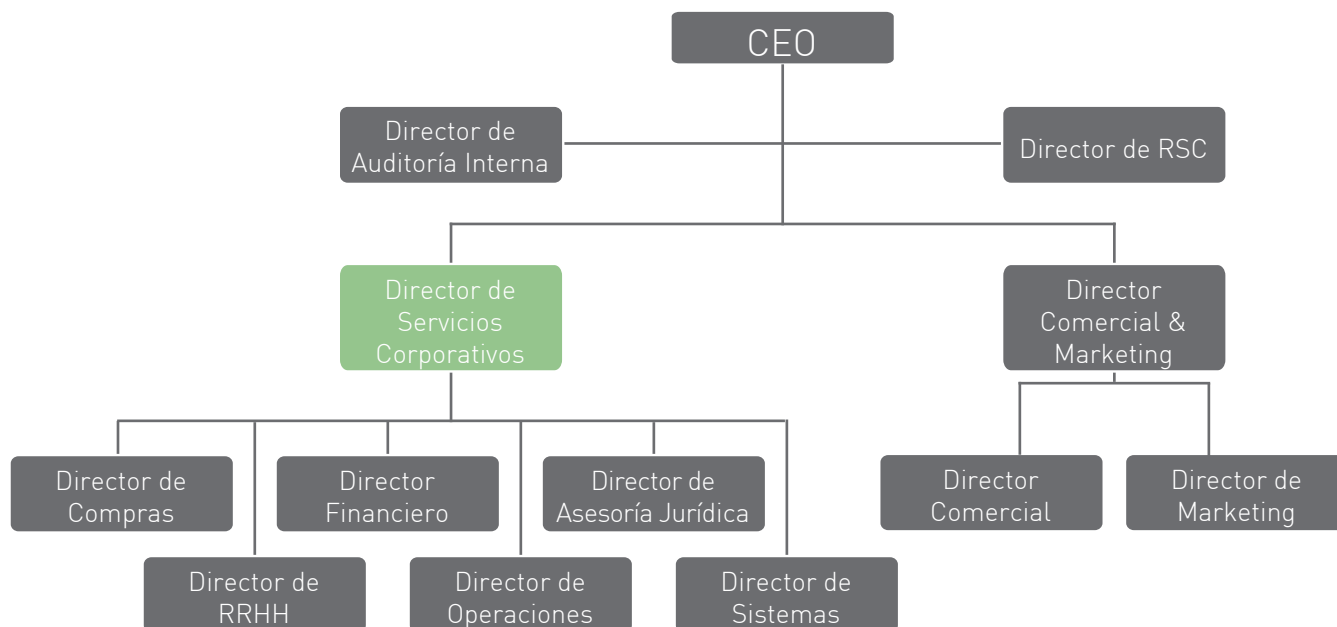
de actuación. Esta figura está claramente orientada a evolucionar hacia una Dirección General o de Servicios Corporativos de una empresa de mayor tamaño.

Tabla salarial

	Cifra de negocio en millones de euros			
	0-30	30 - 100	100 -200	A partir de 200 / IBEX
Fijo	-	100 - 180K €	180 - 250K €	A partir de 250K €
Variable (*)	-	10/15%	10/15%	30%

(*) Coche, Seguro vida&médico, stock options, plan de pensiones, participación en la compañía, etc.

Organigrama



> 12. Director eCommerce – Digital / CDO

El Director de eCommerce es el responsable de definir la política de comercio electrónico de la empresa. Es una figura que, cada vez, cobra más importancia debido a la necesidad que tienen las compañías de vender sus productos por Internet para poder ser verdaderamente competitivas en el marco actual de los mercados. Los directivos de eCommerce deben proporcionar el liderazgo necesario para el desarrollo y el mantenimiento de la web en 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

La Dirección eCommerce tiene un reporte directo a la Dirección General y entre sus principales funciones se encuentran las siguientes:

- Garantizar una posición del liderazgo de su portal dentro de su especialidad de mercado.
- Planificar, ejecutar y seguir la estrategia digital de la empresa.
- Supervisar la plataforma web, llevando a cabo un control continuo del tráfico recibido y de las conversiones utilizando para ello las herramientas de análisis que están a su disposición.
- Tomar decisiones sobre qué tipo de transacciones, acciones se aceptan en la página web.
- Gestionar el equipo de desarrollo de negocio (analítica web, SEM, SEO, Redes sociales y email marketing).
- Desarrollar las alianzas estratégicas con otros partners.
- Asegurar mediante la óptima utilización de las herramientas SEM / SEO / MGM la captación de nuevos usuarios.
- Implantar planes de acción para incrementar la cifra de negocio de los clientes existentes.
- Asegurar la excelencia y orientación al cliente mediante la óptima gestión del equipo de atención al cliente.
- Gestionar el departamento de contenidos y/o productos.

Trayectoria y evolución del puesto

Aunque no existe una formación específica, lo más habitual es que los directivos de eCommerce posean una licenciatura superior complementada con un postgrado MBA en escuelas de reconocido prestigio. Adicionalmente deben poseer sólidos conocimientos de marketing online, un dominio de las técnicas de captación SEO o SEM y el funcionamiento de ciertas herramientas de analítica web. También son frecuentes los perfiles que vienen de comunicación o de desarrollo de negocio. Es más que recomendable que haya cursado algún máster de gestión de eCommerce que le permita alcanzar el grado de conocimientos específicos del puesto necesarios para realizar su trabajo.

Además de los conocimientos que debe tener un gestor de eCommerce, son varias las habilidades necesarias para la correcta ejecución de sus responsabilidades. Debe tratarse de una persona con gran creatividad y dinamismo, que sepa dar respuestas que permitan a la empresa adaptarse rápidamente a los cambios que experimente.

También es necesario que posea buenas habilidades de comunicación para delegar de manera eficaz y clara las diferentes tareas , así como proporcionar información al resto del equipo de eCommerce.

Tabla salarial

	Cifra de negocio en millones de euros			
	0-30	30 - 100	100 -200	A partir de 200 / IBEX
Fijo	60 - 90K €	90 - 120K €	120 - 180K €	A partir de 180K €
Variable (*)	-	10/15%	10/25%	30%

(*) Coche, Seguro vida&médico, stock options, plan de pensiones, participación en la compañía, etc.

Organigrama



> 13. Director de Marketing Online

El Director de Marketing Online es el responsable de establecer y dirigir la estrategia y el plan de marketing online B2C&B2B de la compañía en sus diferentes líneas de negocio, implementando diversas prácticas online, asegurando la coordinación del departamento y poniendo en práctica acciones de Marketing con un enfoque comercial y de marca.

Funciones

Responsable de definir, diseñar e implementar las estrategias de Marketing, apoyando el área de ventas para los distintos segmentos y canales de distribución. Así como generar propuestas de valor diferencial a través de productos y servicios.

- Gestionar el Presupuesto del área de Internet. El director de Marketing Online está orientado a incrementar las ventas directas a través de Internet implementando el Plan de Marketing, generando servicios diferenciales online de valor añadido.
- Garantizar la implementación de los KPIs: crear una estrategia para conseguir la adquisición de nuevo negocio, generación de leads, aumento de las ventas del canal online, aumento del tráfico, mejora de la conversión web, lanzamiento de nuevos proyectos digitales, reconocimiento de la imagen de marca, fidelización de usuarios e investigación de mercado online.
- Gestión y supervisión del equipo online, asegurando el máximo rendimiento y el desarrollo profesional del mismo.
- Identificar y responsabilizarse de las campañas de marketing online: SEO&SEM, Lead Generation, Display, Mobile, Afiliación, Social Media, RRPP, entre otras.
- Garantizar la correcta definición, negociación y compra de medios así como la gestión con proveedores externos.
- Implementación de programas de fidelización online.

Trayectoria y evolución del puesto

Hablamos de un perfil con titulación en Marketing, Publicidad, ADE o Económicas. Se valorará estudios de Postgrado en Marketing Online en prestigiosa Escuela de Negocios. Será indispensable atesorar el conocimiento de 2/3 idiomas. Siempre deberá tener un nivel de interlocución, negociación y orientación al negocio muy elevada. Hablamos de un perfil con alto dinamismo, proactividad y creatividad. Así como una fuerte capacidad de innovación y análisis.

Generalmente, una Dirección de Marketing Online es la conclusión a una carrera dilatada en departamentos de marketing especializados en actividad promocional que emplea el canal Internet y/o digital. En los últimos años suele haber desempeñado posiciones de Marketing Manager o Jefe de Producto Senior.

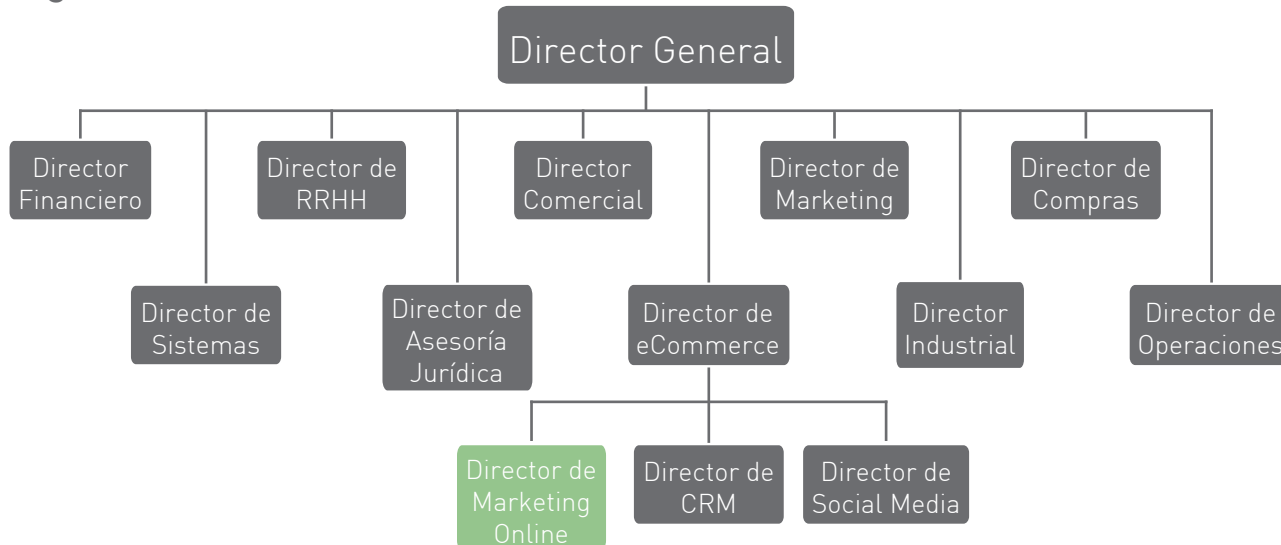
La evolución más recurrente es hacia una Dirección de Marketing Internacional y/o Corporativa, dentro del sector de especialidad.

Tabla salarial

	Cifra de negocio en millones de euros			
	0-30	30 - 100	100 -200	A partir de 200 / IBEX
Fijo	60 - 70K €	70 - 90K €	90 - 110K €	A partir de 120K €
Variable (*)	15/20%	10/20%	30/40%	30/40%

(*) Coche, Seguro vida&médico, stock options, plan de pensiones, participación en la compañía, etc.

Organigrama



> 14. Director de CRM

Dirección de CRM es la conclusión a una carrera dilatada en departamentos de CRM & data. Es el responsable de marcar las directrices para interpretar datos de análisis en web, definir conclusiones y desarrollar estrategias basadas en el análisis.

Funciones

El Director de CRM es el responsable de crear y definir el protocolo específico de funcionalidad de CRM para ventas de soporte, marketing y procesos de negocio. Sus mayores cometidos son:

- Desarrollar, implementar y mantener políticas, procedimientos y planes asociados para la administración de software CRM y el uso apropiado en la compañía.
- Dirigir los planes y calendarios roll outs CRM, comunicados y upgrades con las diferentes unidades de negocio o departamentos de la compañía.
- Crear, liderar, mantener los portales y la lista de puntos orientados al usuario, departamentos técnicos y social media, para decidir la estrategia.
- Colaborar con los analistas, desarrolladores y propietarios de sistemas en el ensayo de nuevos programas de CRM y aplicaciones.
- Liderar y asegurar la correcta ejecución de cualquier nueva integración del software en sistemas de la empresa y verificar que cumplan con los requisitos funcionales del sistema y las especificaciones de interfaz.
- Dirigir el desarrollo de programas de capacitación de usuarios y los materiales.
- Analizar la capacitación a los usuarios en diversas ubicaciones de la empresa o a través de Internet según sea necesario.

Trayectoria y evolución del puesto

Para esta posición se requiere un perfil con titulación en Ingeniería, ADE, Económicas o similar. Se valorará estudios de Postgrado en Marketing Online (SEO - SEM - SMO) en prestigiosa Escuela de Negocios. Generalmente, una Dirección de CRM es la conclusión a una carrera dilatada en departamentos especializados de CRM & data, con capacidad para interpretar datos de análisis web, formar conclusiones y desarrollar estrategias basadas en el análisis. Tendrá una amplia experiencia en aplicaciones de análisis web y/o tecnología y CRM. Suele ser un perfil que evoluciona de Gerente y/o Manager de CRMs.

A modo general, hablamos de un perfil activo, con alta capacidad de interlocución con los departamentos técnicos y no técnicos que forman la compañía. Es requisito indispensable conocer 2/3 idiomas.

La evolución más recurrente es hacia una Dirección de Marketing Internacional y/o Corporativa, dentro del sector de especialidad. También puede orientarse hacia perfiles de Director de Sistemas & Data.

Tabla salarial

	Cifra de negocio en millones de euros			
	0-30	30 - 100	100 -200	A partir de 200 / IBEX
Fijo	60 - 70K €	60 - 90K €	95 - 110K €	A partir de 100K €
Variable (*)	15/20%	15/20%	30/40%	30/40%

(*) Coche, Seguro vida&médico, stock options, plan de pensiones, participación en la compañía, etc.

Organigrama



> 15. Director de Social Media

El Director de Social Media es el máximo responsable de darle a nuevos medios un enfoque empresarial, impulsando los objetivos que tiene previstos la empresa para crear una comunidad alrededor de los mismos. Debe ser capaz de crear puntos comunes de interés y generar metas junto a los líderes de empresa.

Funciones

Hoy en día, con las facilidades que poseemos en Comunicación, los medios sociales pueden ser utilizados prácticamente por cualquiera. El Social Media Director deberá diseñar la estrategia de comunicación de la compañía. Entre sus principales responsabilidades encontramos:

- Ser el responsable de organización social. Liderar la estrategia de medios para garantizar la unidad e integración de la actividad de redes sociales y enfoque de la organización.
- Participar en la comunidad, monitorizar los comportamientos para capturar los datos y coordinar la investigación de mercado interpretando la eficacia de las tácticas existentes.
- Liderar estudios de mercado sobre las redes sociales y las tendencias de la comunidad virtual, el comportamiento, los productos y sitios.
- Dirigir la evaluación así como la aplicación óptima y adecuada de las redes sociales y las herramientas para la corporación.
- Servir como experto y enlace con otras divisiones para ayudarles en la utilización de estos medios de comunicación, de forma adecuada y eficaz.

Trayectoria y evolución del puesto

En esta posición es necesario poseer una Licenciatura y muy valorable un Master/MBA en Marketing y/o Comunicaciones. El profesional deberá tener amplios conocimientos de la red y la tecnología, en un entorno Social. Gestionará las habilidades emocionales y sinergias con el reto de mantener la política de una compañía a través de los nuevos medios.

Pensamos en una persona con altos conocimientos idiomáticos.

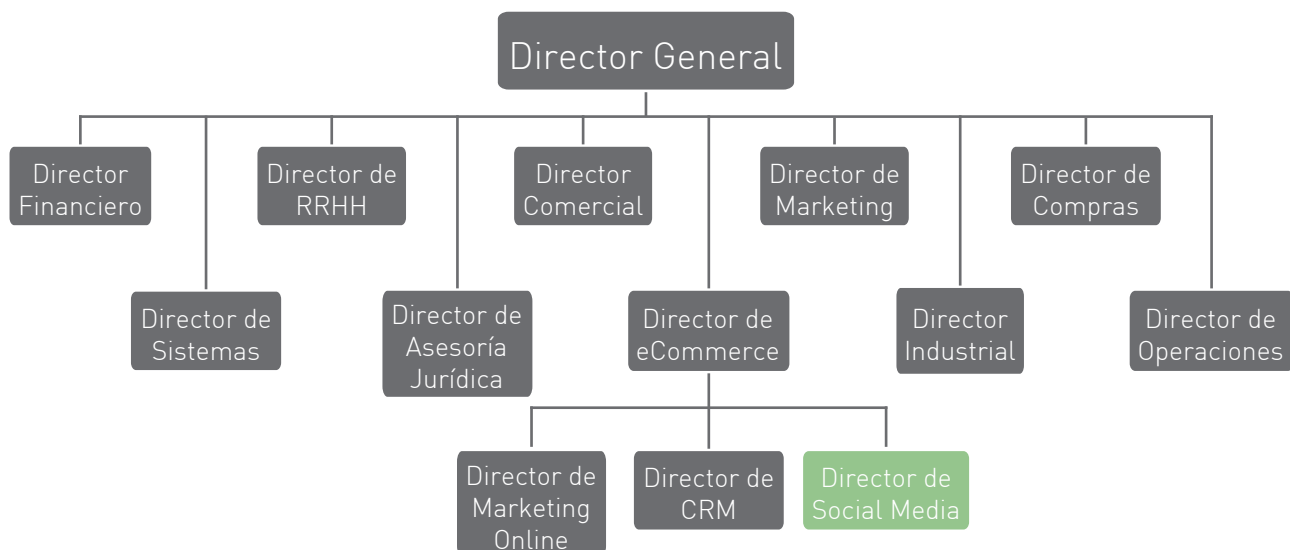
El director de Social Media suele evolucionar hacia perfiles de Director de Comunicación Corporativos.

Tabla salarial

	Cifra de negocio en millones de euros			
	0-30	30 - 100	100 -200	A partir de 200 / IBEX
Fijo	60 - 70K €	80 - 90K €	95 - 110K €	A partir de 100K €
Variable (*)	15/20%	15/20%	30/40%	30/40%

(*) Coche, Seguro vida&médico, stock options, plan de pensiones, participación en la compañía, etc.

Organigrama



> 16. 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, de los procedimientos internos, normativas, del comportamiento, de la imagen 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)

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), o incluso venir de un puesto como la Dirección Financiera de una filial por ejemplo.

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.

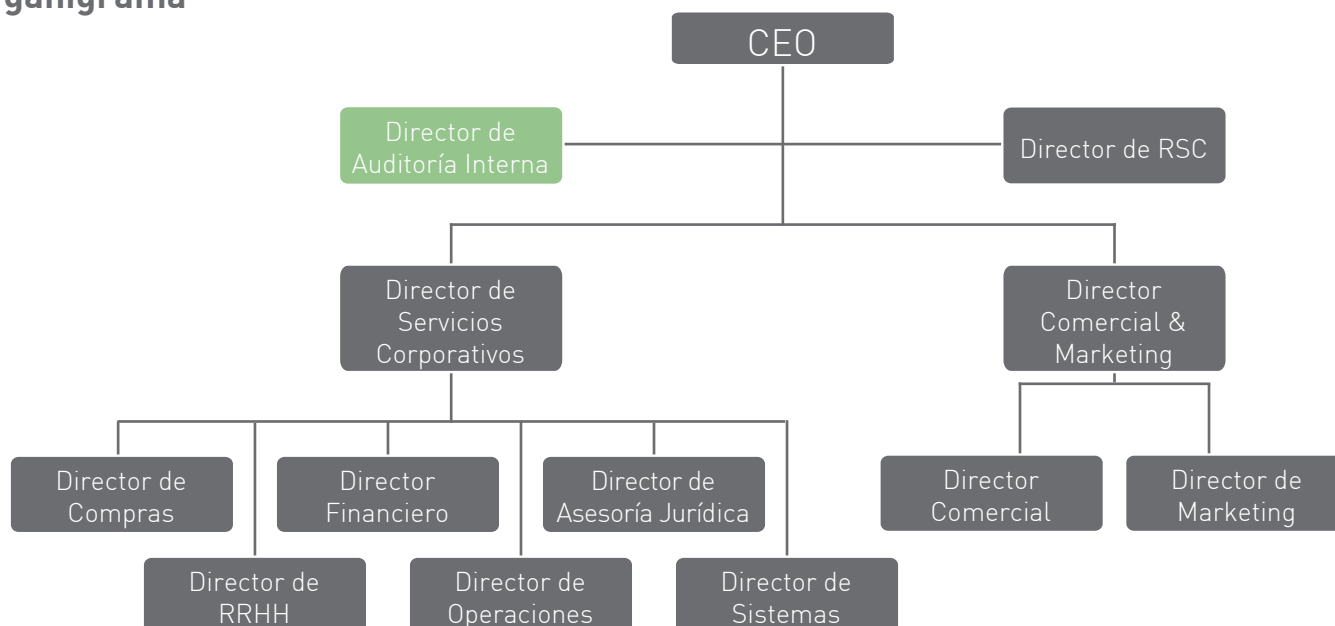
Esta posición cada día cobra más importancia en el organigrama de toda compañía, en España y en Europa, con motivo de la cada vez mayor internacionalización de las empresas y, en el resto del mundo (especialmente en mercados anglosajones), por los fuertes requerimientos financieros requeridos a las filiales 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 -200	A partir de 200 / IBEX
Fijo	60 - 80K €	80 - 100K €	100 - 150K €	A partir de 150K €
Variable (*)	20%	20/30%	20/30%	30/400%

(*) Coche, Seguro vida&médico, stock options, plan de pensiones, participación en la compañía, etc.

Organigrama



> 17. 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 suele ser desarrollada por profesionales licenciados 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.

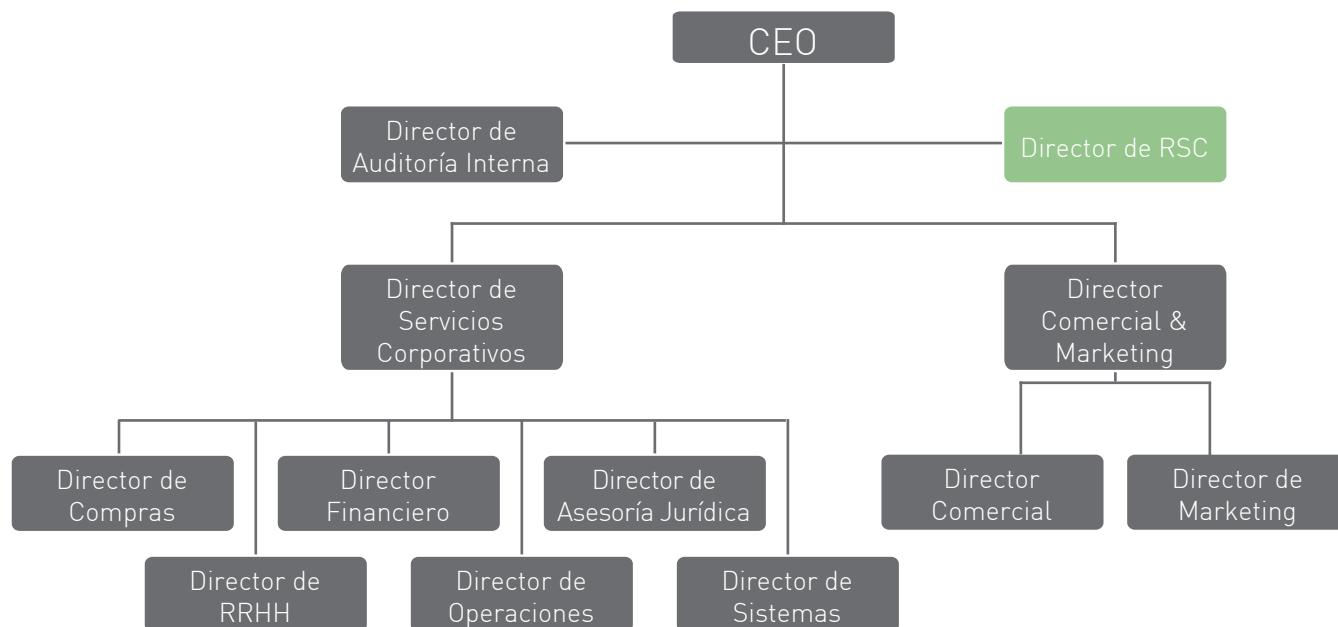
Las responsabilidades en cada compañía varían mucho, ya que aparte de definir la proyección externa e interna de la compañía en materia de RSC, pueden tener ascendencia sobre funciones de lobby/relaciones institucionales, creación de marca y reputación, así como comunicación interna y externa. Cada vez son más las 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 -200	A partir de 200 / IBEX
Fijo	-	100 - 160K €	160 - 220K €	A partir de 220K €
Variable (*)	-	10/15%	10/25%	30%

(*) Coche, Seguro vida&médico, stock options, plan de pensiones, participación en la compañía, etc.

Organigrama



> **Eventos**

> “Cómo exportar con éxito” Desayuno de Trabajo

Page Executive organizó el 12 de abril en Barcelona el desayuno de trabajo **“Cómo exportar con éxito”**, donde contamos con los testimonios de dos empresas que han adaptado su estructura y modelo de negocio para cumplir sus objetivos de exportación e incrementar de esta forma su volumen de negocios.

Manuel Pueyo, Director General de LPG/Tyco y Jordi Bricio, cofundador y Managing Partner del grupo financiero/industrial Phi Industrial, holding enfocado en la inversión en compañías en situaciones especiales.

Pudimos contar con varias reflexiones entre las que destacamos que la internacionalización del porfolio ha sido clave para el éxito de las compañías. Según Esther Carrera de Page Executive *“Las empresas que mejor han sobrevivido a la crisis son las que como mínimo tienen un 70% de exportación”*.

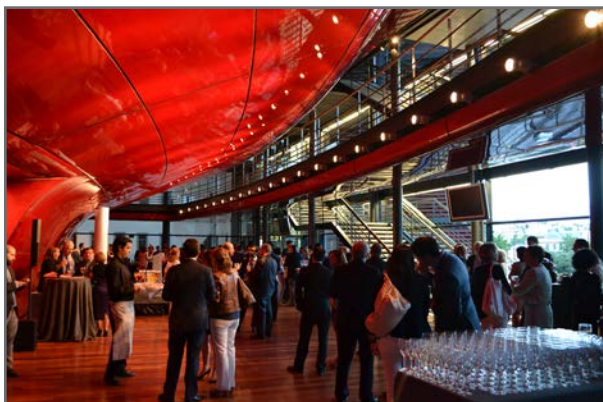




> Exposición Salvador Dalí

Visita exclusiva

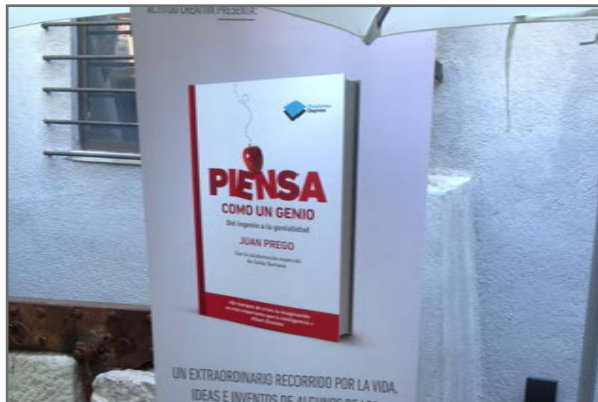
El martes 18 de junio de 2013 tuvo lugar el gran evento del año que organiza PageGroup para sus mejores clientes. Más de 150 asistentes, en su mayoría directores generales y altos cargos directivos se dieron cita en el **Museo Reina Sofía de Madrid** donde tuvo lugar la visita privada a la gran retrospectiva Salvador Dalí y posterior cóctel que se celebró en el Edificio Nouvel de dicho museo. Un acontecimiento que sin duda fue de gran interés y expectación.



> “Orientar la creatividad a resultados” Desayuno de Trabajo

Actitud Creativa y Page Consulting celebraron el 26 de junio un desayuno de trabajo **“Cómo orientar la creatividad a resultados y cómo innovar en los procesos de gestión del talento”**.

Contamos con la presencia de Juan Prego, Socio Director de Actitud Creativa, experto en el desarrollo de las habilidades de comunicación, creatividad e innovación y con José Luis Tamargo, Director de Page Consulting de PageGroup. De éste encuentro hemos sacado experiencias sobre la posibilidad de hacer las cosas de otra manera. Un aterrizaje del concepto innovación en nuestro día a día de recursos humanos.





> “¿Quién motiva al Motivador?” Afterwork

El 14 de noviembre tuvo lugar el **I Encuentro Dirigentes de Personas ¿Quién motiva al Motivador? REILUISIÓNATE**. Donde Page Consulting participó y colaboró en esta iniciativa junto con ALT Asesores y varios partners del sector. Tuvimos la oportunidad de contar con la participación de Luis Guerra (Socio de ALT Asesores), Javier Gándara (Director General de easyJet), José Luis Tamargo (Director de Page Consulting) y la aportación motivacional por parte de Luis Galindo. Reunimos a importantes directores de recursos humanos que disfrutaron de unas interesantes ponencias y posterior cóctel que se sirvió en el Club Financiero Génova de Madrid.



Más de 190 directivos compartieron un seminario orientado a recuperar la ilusión, el espíritu de mejora personal y, en palabras de Luis Galindo, “*Las ganas de ser la mejor versión de uno mismo*”. Como proyectar ese espíritu renovado en mejorar el día a día de nuestras vivencias en la empresa y nuestras prácticas a la hora de gestionar personas.



REILUISIÓNATE

ENCUENTRO DIRIGENTES DE PERSONAS
¿QUIEN MOTIVA AL MOTIVADOR?

Tengo el placer de invitarte al **Encuentro Dirigentes de Personas** y posterior cóctel que tendrá lugar el próximo jueves 14 de noviembre a las 18.30h en el **Club Financiero Génova**. (Calle del Marqués de la Ensenada, 16, 28004 Madrid. Parking más cercano: Aparcamiento Plaza Colón, 28004 Madrid).
Acude y aprenderás a liderar el impulso, entenderás los retos, identificarás tus fortalezas en la organización y descubrirás que están haciendo otros.

18.30: Recepción
18.45: LUIS GUERRA, Fundador y Socio Director ALT Asesores
19.00: LUIS GALINDO, Socio Director Luis Galindo & Asociados
19.30: JAVIER GÁNDARA, Director General easyJet España y Portugal
19.45: JOSÉ LUIS TAMARGO, Director Page Consulting
20.00: Cóctel
Confirma tu asistencia: **91 323 6000**

Organiza: **alt** Asesores
Colabora: **sage** **Page Consulting** **talentia**

> Mireia Belmonte - Secretos del Éxito

Afterwork

PageGroup ha querido reconocer el talento de la nadadora apoyándola en su formación como deportista y el pasado mes de noviembre, invitamos a nuestros mejores clientes a un evento muy exclusivo, **Los Secretos del Éxito, con la nadadora olímpica Mireia Belmonte**. El evento tuvo lugar en Madrid y Barcelona, los días 19 y 21 de noviembre. Miguel Portillo, Executive Director de Page Executive, explicó cómo los valores de Mireia se pueden aplicar a cualquier profesión en la que se quiera alcanzar el éxito. *“Independientemente de lo que se considere el éxito, ya que se trata de una concepción que varía según la persona, existen diez características que lo definen y que debe incorporar toda persona o empresa para lograr alcanzar este estado: Dominio, Autoconocimiento, Ambición, Pasión, Equipo, Networking, Equilibrio, Autenticidad, Compromiso y Exigencia”*. Entre las que Mireia destacó:

- *“El entrenamiento (preparación) es la clave de todo éxito”*.
- *“Contar con un entorno favorable y equilibrado es primordial para desarrollar una carrera profesional brillante”*.
- *“El apoyo de la familia y la confianza en el entrenador es vital”*.
- *“Nunca se debe decir -no puedo-. Está prohibido, además del efecto que produce en mí, por el impacto negativo que tiene en mis compañeros de entrenamiento”*.
- *“Tener objetivos y metas claras, y trabajar duro para conseguirlos es la clave de la obtención de resultados tanto a corto como a largo plazo”*.





> Cambio y liderazgo en la incertidumbre

Desayuno de Trabajo

El desayuno de trabajo organizado por Page Executive en Barcelona el pasado 29 de noviembre quiso desvelar las claves del liderazgo con la participación de Oriol Segarra en este encuentro: **“Cambio y liderazgo en la incertidumbre”**. Esther Carrera, Associate Director de Page Executive dio paso a las palabras de Oriol Segarra que declaró: *“El buen líder es aquel que es capaz de transmitir pasión, que alinea la estrategia largo plazo con la ejecución en el corto plazo, desarrollando al equipo bajo su responsabilidad mediante un management cercano a la vez que exigente y con un alto nivel de disciplina”*. Esther presentó el evento y destacó entre sus palabras que *“El buen líder es aquel que es capaz de aportar valor a la compañía, entendiendo valor no sólo como la generación de dividendos sino también como la aportación de productos y servicios de calidad a clientes, desarrollo profesional a sus empleados y dando una visión social corporativa. El buen líder suele reunir las siguientes características: empatía, capacidad de influencia, orientación a la innovación, espíritu emprendedor, metodología y monitorización en sus procesos, ética y visión social en sus valores”*.



> Los Siete Secretos del Liderazgo

> Los Siete Secretos del Liderazgo

Análisis: Qué caracteriza a un gran líder global

Page Executive se ha especializado en la selección de líderes que tengan la capacidad y la experiencia necesarias para dirigir organizaciones, empresas y conducir las hacia el éxito. Todos los días nos relacionamos con clientes y candidatos que, desde el punto de vista estratégico, definen el futuro de una organización. En mayo de 2013 nuestros equipos entrevistaron a más de cuarenta directivos de Asia, Pacífico, Australia, Europa y las Américas, todos ellos destacados por sus opiniones sobre el liderazgo.

Concretamente, les hicimos preguntas abiertas sobre los temas siguientes:

- Rasgos que caracterizan a los líderes globales.
- Qué consejos darían para llegar a ser un líder global.
- Cómo hay que gestionar las expectativas depositadas en una fuerza laboral cada vez más diversa.
- Cómo está cambiando el liderazgo en este siglo XXI.
- Liderazgo emocional frente a la gestión del rendimiento.

El resultado de este trabajo ha sido una serie de artículos breves, todos ellos sobre el liderazgo, que ahora nos complace compartir con todos vosotros. Estos artículos recogen las opiniones de los líderes globales entrevistados que han expuesto generosamente sus puntos de vista sobre las características que llevarán al éxito a un líder global, además de ofrecer sus consejos a la próxima generación de líderes.

Nosotros hemos disfrutado mucho con este proyecto. Esperamos que ustedes disfruten también con la lectura de sus resultados.

El equipo de Page Executive

Secreto #1

Mantener, adaptar y compartir tu “visión”

El entorno empresarial de hoy en día entraña sin duda una gran complejidad, y no sólo por el impacto que la tecnología y la globalización ejercen sobre cualquier negocio o sobre el espacio laboral individual: los líderes de hoy en día se enfrentan a muchos niveles de cambio; las tendencias de negocio llegan y desaparecen rápidamente mientras la situación económica circundante fluctúa sin parar. En este contexto, las organizaciones deben centrarse simultáneamente en sus objetivos a medio y largo plazo y prepararse para adaptar sus estrategias a esta situación.

> Los grandes líderes se anticipan al futuro

Para conseguir los objetivos planteados se hace necesario un nuevo tipo de liderazgo: los líderes del siglo XXI tienen que ser capaces de leer las señales y adaptarse rápidamente a un entorno de negocio en continuo cambio, todo ello mientras se enfrentan a unas condiciones de negocio complicadas.

Esta visión “multifoco” ha de complementarse con la capacidad de aceptar la diversidad que surge de la globalización de los mercados, así como la que es inherente a su propio equipo. Los líderes actuales tienen que combinar una visión estratégica clara con una gran capacidad para identificar las tendencias futuras, sin dejar de lado otra capacidad importante: la de enfrentarse a oportunidades y asumir riesgos estableciendo una serie de objetivos, a corto y a largo plazo.

Para triunfar, los líderes han de anticiparse constantemente a los cambios más recientes y tener la flexibilidad necesaria para ser reactivos, incluso proactivos ante las condiciones del mercado. Como dijo el jugador de hockey Wayne Gretzky, “un buen jugador de hockey no juega donde está el disco. Un gran jugador de hockey juega hacia dónde va a estar el disco”.

> Comunicar la propia visión

En un contexto así, conseguir la implicación de los equipos es clave para tener éxito. Pero puede que eso sea lo más difícil de conseguir. Aunque un líder tiene que ser capaz de conceptualizar los cambios, a corto o a largo plazo, su mayor reto seguramente sea el de garantizar que su equipo es capaz de comprometerse con su “visión” de las cosas.

Un líder debe eliminar, en la medida de lo posible, toda complejidad de cara a su equipo; tiene que mostrarles que hay un plan maestro, un plan que pueden comunicar y al que pueden dotar de significado una vez que se traslada a todos los agentes implicados.

Conseguir que los demás se sientan partícipes de un plan importante supone una mayor implicación emocional, una actitud mental más centrada a la hora de poner en marcha la misión y una mayor estabilidad para el equipo.



Nuestros clientes dicen...

“Un líder global tiene que ser capaz de dar un paso adelante y adelantarse al futuro, crear una visión propia de lo que está percibiendo y de conseguir que toda una organización quiera acompañarle y llegar allí con él”.

Director nacional de una empresa líder mundial en bebidas de alta calidad. Benelux.



Secreto #2

Hoy, un gran líder es un gran gestor del talento

Los líderes seleccionan y organizan a los equipos más capaces de lograr sus objetivos empresariales. Pero tienen que seguir motivándoles, logrando que se comprometan, apoyándoles y siendo responsables de ellos. Todos conocemos la importancia de una buena gestión y de unos buenos gestores a la hora de seleccionar personal para una empresa para lograr su fidelidad como empleados. En este sentido, los líderes deben complementar, y en algunos casos incluso asumir, la tarea de los departamentos de RRHH para reforzar así su propia “marca como empleador” (o “marca de equipo”).

> El líder, en primera línea

Un líder, como cualquier directivo, tiene en sus manos la clave para motivar al personal y lograr su compromiso. Nadie está mejor situado que él para mejorar el ambiente de trabajo y crear una comunidad en la que la gente puede desarrollar esa sensación de “estar donde corresponde”. Los líderes también dotan de sentido al papel que desempeña cada individuo, lo hacen interesante y lo convierten en reto: y así, los miembros de ese equipo aprenden y avanzan. Deben, además, dar buen ejemplo: tienen que asumir los cambios con gracia, gestionar el talento de sus colaboradores y servir de puntales para el desarrollo de los empleados. Sólo así podrán mantener su motivación y un nivel de compromiso suficiente.

> Un canal para el cambio

Para tener éxito en estas tareas los líderes tienen que ser capaces de aplicar los cambios a través de sus empleados. Y para esto, es preciso contar con determinadas destrezas interculturales. Un líder tiene que tener curiosidad por otras culturas y ser capaz de utilizar esos conocimientos para crear, localmente, las condiciones adecuadas para el éxito.

Esta capacidad de aceptar y gestionar esa diversidad que representa un conjunto de individualidades se está convirtiendo rápidamente en un aspecto esencial del liderazgo, sobre todo si se es líder de un equipo de trabajadores global o virtual.

Ningún líder debe olvidar que la gente decide entrar a formar parte de una organización, y decide también abandonar a quien la dirige.



Nuestros clientes dicen...

“Grandes líderes son aquellos que caminan codo con codo con su gente”.

CEO de una compañía internacional de servicios, comercio y distribución. Brasil.



Secreto #3

Agilidad internacional - un atributo indispensable hoy en día

En un mercado global resulta fundamental que los líderes tengan experiencia internacional y que demuestren una conciencia y unas habilidades interculturales claras. Es esencial que puedan probar que han vivido y trabajado en el extranjero, y mejor aún si lo han hecho en un entorno no protegido, ejerciendo su tarea de manera autónoma, triunfando o fracasando por sus medios.

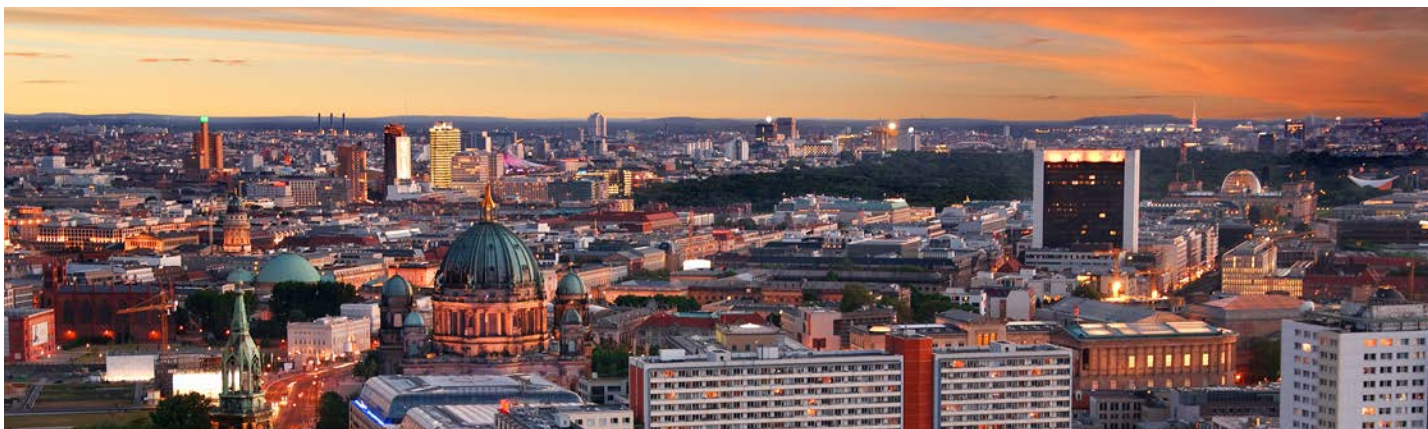
> Ver a través de los ojos del mundo

La extracción cultural personal de un líder ha dejado de ser la única lente con la que ve el mundo. Una visión internacional siempre dota al líder de una mayor capacidad para entender los mercados y culturas extranjeras: cómo vive la gente, cómo compran, venden, se comunican o interactúan, y cómo llegan a tomar una decisión en esos entornos. La eficacia como líder de equipos humanos y de empresas, aumenta con la realidad de un directivo en un contexto internacionalizado.

> Desarrollo de una capacidad de comprensión intercultural

Para triunfar como líder internacional cualquier directivo debe refrescar continuamente su capacidad para servir de mediador entre culturas. El líder del futuro tiene lo que se llama inteligencia cultural, y sabe cómo adaptarse cuando ha de negociar, influir, inspirar o, simplemente, escuchar a los demás.

Además tiene que ser capaz de integrarse en diferentes equipos o de construirlos y que éstos incluyan esa diversidad que luego dará lugar a una mayor innovación, tener un conocimiento sólido de los mercados globales y la capacidad para entenderlos.



Nuestros clientes dicen...

“Vive y trabaja fuera de tu país. Aprende a servir de puente entre culturas”.

Director de RRHH, Servicios Financieros. Alemania.



Secreto #4

Deja fluir al rendimiento con inteligencia emocional

Lo que se está convirtiendo en algo esencial para mejorar los resultados es la gente, y no sólo la tecnología o el capital. Por eso los líderes no tienen que limitarse a liderar dando ejemplo, sino participando activamente para mejorar el rendimiento y centrándose para ello en la satisfacción de los empleados. Un empleado con motivación dará al cliente una experiencia de marca más estable, y con ello contribuirá a consolidar su fidelidad. Además, generará más ideas para mejorar los procesos: su ejecución será más rápida y de mejor calidad. Y así, estos equipos inyectan energía a sus líderes. Esto no quiere decir que el liderazgo se esté apartando de la gestión del rendimiento, pero sí, que la inteligencia emocional se está convirtiendo en una habilidad indispensable para que un líder sobresalga. Cada vez más, cuando se trata de tomar una decisión empresarial, éxito es sinónimo de la consideración de la gente. Un líder competente siempre tiene un gancho que atrae a los demás, porque les escucha y contribuye a establecer una relación de respeto mutuo.

> Hay que hacer hincapié en las personas y en los objetivos por igual

Un individuo puede rendir de modo excepcional, medio o insuficiente. Un líder es fundamental para la motivación de su equipo y deberá de dar la misma importancia a su gente que a sus objetivos. Como dijo Ed Catmull, de Pixar, “si das una buena idea a un equipo mediocre, la fastidiarán; pero si das una idea mediocre a un gran equipo, o bien la sacarán adelante o bien la desecharán y te ofrecerán a cambio algo que de verdad funcione”.

> Liderazgo 2.0

Esta tendencia se refleja globalmente, como vemos en el nuevo estilo de liderazgo: más colaborativo, participativo y social. Se llama ‘Liderazgo 2.0’. Donde antes había un ‘gran’ líder, es decir, alguien que infundía miedo a su equipo. Hoy hay un líder que quiere gustar, con un equipo de gente que quiere tener un líder que le guste.



Nuestros clientes dicen...

“Es fundamental mantener un equilibrio saludable entre las personas y los resultados, porque ambos se complementan”.

Director General en el sector de la banca. Méjico.



Secreto #5

Observa el panorama de manera transversal y céntrate en los resultados

Los líderes de hoy en día demuestran su valía logrando objetivos a corto plazo.

La habilidad para lograr objetivos con rapidez en el ámbito de los ingresos y del ahorro de costes, es una expectativa, más que un rasgo buscado.

> Un clima de inseguridad

La velocidad a la que cambian los ciclos económicos y la estrategia propia de cada empresa suponen que la posición de liderazgo no pueda considerarse algo garantizado.

Por encima del rendimiento de las inversiones, las empresas buscan líderes que tengan además la capacidad de cumplir objetivos de manera sostenida y de contribuir al funcionamiento general de la compañía. Ya no se espera que los líderes sean meros expertos en sus campos de conocimiento, sino maestros en entender el contexto global de la empresa.

El conocimiento transversal de las funciones de cara al funcionamiento de la compañía permitirá diferenciar a los líderes estándar de los líderes excepcionales. En el proceso de convertirse en líderes globales multitarea, su contribución al funcionamiento general de la empresa incrementará las posibilidades de asegurarse el puesto para cualquier directivo.

> Adaptarse para sobrevivir y crecer

Para estar a la altura de estas expectativas los líderes han de ser flexibles y estar constantemente alerta para analizar cualquier situación y adaptarse a ella. Tendrán que invertir continuamente en su propio desarrollo, con el fin de apoyar a sus equipos para que, entre todos, puedan lograr los más altos niveles de rendimiento, tanto en caso de éxito como de fracaso. Tendrán además que centrarse indefectiblemente en mantener la prosperidad de su negocio frente a ese telón de fondo que es un mundo en constante cambio.



Nuestros clientes dicen...

“ Los grandes líderes globales son capaces de impulsar cambios críticos y de llevar el rendimiento general de su empresa a un nivel superior, con un historial probado en el logro de los objetivos de sus empresas y ofreciendo resultados tangibles”.

Senior Executive de una empresa líder mundial de venta minorista. Hong Kong & China.



Secreto #6

Es la era del líder digital

Las estrategias de comunicación se deciden ahora en el consejo directivo, demostrándose así la importancia, cada vez mayor, de la comunicación estratégica y táctica en un mundo donde todo es transparente.

> Del monólogo al diálogo

También ha cambiado la esencia de la comunicación: de ser unilateral, en un escenario en el que la compañía informaba a su público, se ha convertido en un diálogo interactivo. Las empresas tienen que optimizar su función haciendo uso de los avances tecnológicos para comunicarse con eficiencia, tanto a escala interna como externa.

Los escándalos y las crisis que habitualmente invaden los titulares ofrecen una suerte de ímpetu, si es que tal cosa hace falta, para que líderes y empresas reprogramen sus estrategias comunicativas para reforzar la transparencia y establecer un canal que permita la comunicación entre el mercado y los empleados.

> La voz de la industria

Esta situación está impulsando la inversión en redes sociales. Hoy en día, un líder no duda en recurrir a las plataformas sociales para compartir con el público las noticias de su empresa. El CEO de PageGroup, Steve Ingham, suele publicar sus comentarios en Twitter, por ejemplo. Los líderes invierten en tecnologías y medios digitales que les permitan ampliar su alcance para llegar al público objetivo, exhibir su perfil como voz de una industria a la que vale la pena escuchar e incluso influir en su cotización de una manera más directa.

El mayor uso y disponibilidad de la tecnología tiene consecuencias de gran alcance. Una de ellas es que estamos asistiendo al fin de nuestra intimidad. Así los líderes quedan expuestos a la evaluación y al juicio de sus acciones, por lo que tienen que estar preparados para comunicarse de un modo auténtico y directo. Tienen que ofrecer una mayor transparencia e interacción con sus propios equipos y lograr motivarles, implicarles, para conseguir un objetivo común, que es el de mejorar el rendimiento.



Nuestros clientes dicen...

“La tecnología lo ha cambiado todo, nadie puede negarlo. Eso significa que la transparencia lo es todo y que esto no es más que el principio”.

VP de recursos humanos de EMEA. Sector del ocio. Francia.



Secreto #7

Influir mediante la interacción

Todo líder intenta influir en los demás. Para lograr esto, ha de servir como referente y ser capaz de guiar a un equipo específico, a toda una organización, o a todo el mundo. Los primeros en seguirle han de ser los miembros de su equipo. Un buen líder puede fomentar la “hermandad” entre sus colaboradores fortaleciéndoles y colaborando con ellos en el desarrollo de nuevas ideas: es lo que podríamos llamar proceso de co-liderazgo.

> Al liderazgo por la colaboración

Para que este proceso llegue a buen puerto, los líderes tienen que utilizar su inteligencia emocional: han de mostrar un buen entendimiento de los entornos multiculturales e interactuar de manera eficaz con gente de extracción cultural diversa.

Un estilo participativo permitirá a los líderes aprovechar el capital intelectual del que disponen a escala interna y externa, así como concebir las mejores soluciones y obtener apoyo para llevarlas a cabo. El nuevo líder tiene que ganar y mantener su influencia en un mundo que es, a un tiempo, más complejo y transparente y que está interconectado.

> El poder creciente de las redes

Los líderes tienen que ser partícipes en la creación y extensión de sus redes si desean construir una comunidad fuerte de seguidores, entre los cuales bien pueden encontrarse otros líderes. Para mantener esta red han de implicarse, compartir sus ideas y no perder de vista las nuevas oportunidades que puedan surgir. Una red de networking eficaz siempre es mejor que la suma de sus componentes.

Las redes sociales representan un potencial enorme para la formación de estos grupos de liderazgo, pero los líderes tienen que ser capaces de construir redes de networking también fuera de su círculo inmediato.



Nuestros clientes dicen...

“Un líder global tiene que exhibir las dotes de un explorador, pero tiene que ser capaz de fortalecer a sus seguidores, independientemente del lugar que ocupen en la economía global”.

Director de recursos humanos en una compañía de dispositivos. Asia.



Madrid

Paseo de la Castellana 28
91 131 81 00

Barcelona

Ronda Sant Pere 5
93 390 06 10

Miguel Portillo de Antonio

Executive Director

91 131 81 14

MiguelPortillo@pageexecutive.com

> ...liderazgo es hacer lo correcto”
Peter Drucker