

**ANTONIO NÚÑEZ MARTÍN**  
SOCIO DE PARANGON PARTNERS  
Y PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE ALUMNI  
DE HARVARD KENNEDY SCHOOL



## Decálogo de retos para la excelencia del dirigente

En la labor diaria que desarrollamos en Parangon Partners con altos directivos y consejeros estamos constatando la salida de una de las peores crisis económicas que ha sufrido España. Como escribía recientemente Rafael Pampillón, profesor del IE, España está teniendo el mismo patrón de recuperación económica que ha seguido en los últimos cincuenta años. En primer lugar gracias a las exportaciones, en segundo por el incremento de la utilización de la capacidad productiva y conducirá a una mejora del empleo. Y en último lugar, esa mejora dará paso a una reactivación del consumo, que también tendrá un crecimiento positivo a lo largo de este año.

Cervantes apuntaba que “la felicidad no está en la posada sino en medio del camino”. Esta cita nos lleva a reflexionar sobre todas las lecciones que hemos tenido que aprender a causa de una severa crisis que ha marcado definitivamente nuestro tejido empresarial. Las empresas españolas han tenido que incrementar su competitividad, reduciendo costes tanto en materias primas como laborales y en sus pesadas cargas financieras. Asimismo, éstas han tenido que poner el objetivo más allá del horizonte apostando por la internacionalización.

En este contexto los dirigentes tienen que ilusionarse con diez retos para lograr la excelencia:

1. La gestión del talento es un punto a trabajar, ya que cinco años de ajustes y sacrificios han provocado un déficit

de confianza y motivación en los diferentes equipos.

2. Es importante que los dirigentes sepan mantener un equilibrio entre el corto plazo y una visión estratégica de largo plazo. La agenda directiva debe estar marcada no solo por lo urgente si no también por lo importante.

3. El balance entre el desapalancamiento financiero y las necesidades para crecer y aprovechar nuevas oportunidades, con unos mercados financieros casi cerrados y un impacto crítico de los intereses de la deuda en la cuenta de resultados.

4. La presión constante por los resultados, en un entorno donde las ventas son el oxígeno necesario para sobrevivir.

5. La flexibilidad necesaria para entender al nuevo consumidor y para crecer en un contexto diferente marcado por factores disruptivos como la digitalización o el low cost.

6. La visión global en un tablero de juego internacional, única salida para los bienes y servicios con un mercado nacional que se ha mantenido en clara contracción.

7. La clara identificación de unos principios personales y corporativos en los

Las empresas han tenido que incrementar su competitividad reduciendo costes tanto en materias primas como laborales, y en sus pesadas cargas financieras

que anclarse en medio del tsunami de la actual crisis de valores.

8. La importancia, que he constatado en mi paso por el Gabinete del Presidente del Gobierno, de la relación con el Sector Público que representa un 46% del PIB y es un actor clave como cliente, regulador o en pro de la necesaria seguridad jurídica.

9. Un cambio profundo en el gobierno corporativo, con figuras como el Consejero Independiente Coordinador, que marca una tendencia creciente por las buenas prácticas, la mejor gestión y el conocimiento o experiencia profesional sobre el ámbito de actuación de la compañía.

10. Y la vuelta a lo básico, como nos recuerdan los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE: “Los miembros del Consejo deberán actuar disponiendo siempre de la información más completa, de buena fe, con la diligencia y atención debidas y en el más alto interés de la sociedad y de los accionistas”.

Soy un optimista impenitente y un admirador de Bernard Shaw cuando escribía: “La gente siempre esta culpando de lo que son a las circunstancias. La gente que progresa en este mundo es la que se levanta y busca las circunstancias que quiere y, si no las encuentra, las construye”.

En definitiva, una crisis con muchas dificultades, pero también con lecciones muy positivas aprendidas y con nuevos retos para los dirigentes. /