

LOS CAZATALENTOS DEL FUTURO ALEMANY & PARTNERS

ENTREVISTA CARLOS ALEMANY DIRECTOR GENERAL

Alemany: “En los directivos se echa en falta liderazgo inspiracional y visión estratégica”

Cree que liderazgo, visión estratégica y ejecución son los tres pilares que definen al directivo que demanda el mercado, un perfil en el que considera clave cierta dosis de humildad y una estructura de motivos que encaje en la cultura y ciclo de vida de la empresa. **Por Montse Mateos**

Dice Carlos Alemany que en el último año la demanda de consejeros independientes se ha disparado, y que no recuerda tanto movimiento en toda su carrera. Fundó Alemany & Partners en 2012, tras una década en Korn Ferry. Mucho antes, en 1986, este ingeniero naval ya había atracado en el muelle de la selección de personal, y desde 1997 se ha dedicado a la búsqueda de ejecutivos. Han sido muchos los directivos que en su dilatada trayectoria se han cruzado en su camino y han llegado a puestos de responsabilidad en empresas que aún ahora siguen cosechando éxitos. En 2005, cuando era director de Korn Ferry, Amancio Ortega, fundador del Grupo Inditex, confió en Alemany para localizar un nuevo consejero delegado y... dio con Pablo Isla, expresidente del imperio textil gallego hasta el pasado marzo. Aún ahora, son muchas las empresas que acuden a él en demanda de un perfil similar. “Lo de Isla fue un éxito colectivo de empresa, pero hay otros directivos que hemos encontrado, lo han hecho igual de bien y son menos conocidos. Cuando me dicen que quieren un Pablo Isla les respondo que yo quiero un Inditex”.

– **¿Qué echa de menos en el directivo que demandan las empresas?**

No se trata de algo concreto. Echamos de menos una adecuada combinación de liderazgo inspiracional y visión estratégica, en la que se pase de las musas al teatro, y que tenga capacidad de ejecución a través de sus equipos y sus procesos. A partir de ahí también buscamos cierta dosis de humildad. En último lugar, y lo más importante, es que la estructura de motivos del candidato encaje con la cultura y el ciclo de vida de la compañía. Existen perfiles que son muy buenos para desarrollar el negocio y crecer, otros para reducir costes... si te equivocas de perfil, tanto la compañía y como el candidato pueden verse en un apuro.

– **¿Influye mucho el tipo de compañía en la elección del candidato?**

No es lo mismo una empresa familiar –que en términos generales y salvo que quiera desinvertir, busca resultados a largo plazo y su pervivencia para las siguientes generaciones– que una de capital riesgo, que busca resultados de ebitda rápidos, ya que en tres o cinco años desinvierte. Ambas difieren de una cotizada que busca un CEO para explorar nuevos mercados. En todo caso, es importante no generar falsas expectativas en el candidato.

– **¿Se nota la intervención de las firmas de capital riesgo?**



JM/Cadenas

Cada vez intervienen más, pero apenas trabajamos con ellas, porque preferimos los *candidatos de pana*, esos que duran mucho, y las empresas de capital riesgo duran como mucho cinco años. Tenemos dos tipos de clientes: la compañía, que es el externo, y el interno, que es el candidato. Somos muy transparentes con estos últimos, de manera que si se trata de una compañía de ese tipo advertimos al candidato de que si acepta el puesto en cuatro o cinco años tendrá que buscar otro proyecto. Hay perfiles muy emprendedores a los que eso les gusta y otros a los que les mueve la retribución, en cuyo caso pueden cometer un error.

– **¿Qué sectores demuestran que el liderazgo es la vuelta de tuerca necesaria para crecer?**

Cuando empecé en este sector haciendo selección de personal de mandos intermedios, esto sólo lo tenían claro las empresas americanas, las industriales, las financieras y las de gran consumo. Enseguida este modelo pasó y lo compraron muy bien los países del norte de Europa, fundamentalmente Suecia y Finlandia. Hoy se ha globalizado. No puedo decir que haya un sector que destaque por la demanda de liderazgo, quien no lo haga está muerto o en vías de defunción.

LA FICHA

- **Nombre de la firma:** Alemany & Partners.
- **Lugar y año de fundación:** Madrid, 2012.
- **Presencia internacional:** 9 oficinas en 8 países. Es miembro de Partners to Leaders.
- **Número de empleados:** 39 en la red de Partners to Leaders (4 en A&P).
- **Pertenece a la AESC:** Sí.

– **¿Ha cambiado el liderazgo?**

Antes las organizaciones, y aún ahora algunas, eran muy jerarquizadas. Ahora estamos ante estructuras más *lean*, más ágiles, en las que la cultura *agile* funciona. Los directivos deben tener cierta capacidad de influencia en todo el comité de dirección, porque cada vez más las decisiones se toman en consenso con todas las unidades funcionales. En el

caso del CEO tienen que influir en los *stakeholders* que ahora aparecen por todos los lados.

– **Conocimientos, habilidades, trayectoria... ¿qué pesa más en la búsqueda del mejor candidato?**

Hay que mirar qué conocimientos tiene, cómo los ha puesto en práctica a lo largo de su experiencia y también las motivaciones, es decir, por qué sigue yendo a sus despacho casi con la misma pasión que el primer día. Me fijo en habilidades, pero no se ven cuando se lanza la caña para pescar a los mejores, la trayectoria sí. Son los conocimientos y la experiencia, cómo lo ponen en marcha para que sea una palanca diferencial respecto de sus pares en otras empresas. Eso tiene que ver con el estilo de liderazgo, toma de decisiones e inteligencia emocional... Eso es clave. Puedes analizar qué logros ha tenido y cuantificarlos; si se fija más en personas, en clientes o en rentabilidades y resultados.

– **¿Y las referencias?**

Si no conoces mucho el sector son muy relevantes. En caso contrario, son interesantes pero menos, porque al final en las referencias que tomamos de manera oficial no se deberían encontrar sorpresas si el proceso de búsqueda se ha hecho de for-

“ Conocimientos, experiencia y trayectoria son clave para identificar al mejor candidato”

“ Los cazatalentos aportamos a los consejos una visión más fresca del mercado”

ma adecuada. Si te llevas una sorpresa, o es un fraude o el problema es el referenciante.

– **¿Hay movimiento de consejeros?**

He hecho más puestos de consejeros en A&P que en Korn Ferry.

– **En este sentido, ¿qué aportan los cazatalentos a los consejos?**

Traemos una visión más fresca del mercado. Los consejeros tienden a recomendar consejeros que han conocido en su trayectoria profesional o en algún otro consejo. Lo que no ven estos órganos de gobierno y que hacemos todas las empresas de búsqueda es un mapa de competencias del consejo, por consejeros, es decir, qué competencias, habilidades y, sobre todo, qué experiencias aportan a cada comisión. Cuando acometemos la búsqueda de un consejero pensamos en las *best practice* de empresas del sector, en qué competencias aportan a sus consejos. Nos anticipamos mirando lo que hacen los mejores, no somos adivinos... y ahí podemos aportar. Otra cosa es que tengamos la influencia suficiente para que luego el consejo tome esa decisión y arriesgue por perfiles más o menos obvios.

– **¿Cómo ha evolucionado Alemany & Partners en los dos últimos años?**

De 2012 al segundo trimestre de 2020 la escalada fue tremenda. A partir de entonces hasta el segundo trimestre de este año estimo que el número de mandatos ha bajado un 30%. Quizá hayamos sido más selectivos, no ofertamos a todo. Hacemos puestos que los clientes ya perciben de más valor añadido que los habituales, de ahí que el nivel de honorarios medio por procesos, el *fee*, se haya incrementado un 35%. Pero no porque hayamos cambiado la estructura, sino por el nivel de los puestos.

Acceda al vídeo de esta entrevista en: www.expansion.com/empleo

