

ESPECIAL

50 ANIVERSARIO DE APD



La
Empresa
del **Siglo XXI.**
Orientación al **cambio** y firme
apuesta por la **innovación**

Patrocina



Destacadas personalidades del mundo político y empresarial comparten en esta edición especial sus retos y experiencias.

Retos actuales sobre los Directivos

Siempre se ha pensado que el directivo, los directivos, son una pieza esencial en todo proyecto empresarial. Sobre tan importante factor se han escrito ríos de tinta. Ha sido un tema esencial en la literatura empresarial durante décadas y ha generado una especialidad, que muchos han denominado la “ciencia del *management*”.

De todas las ideas y reflexiones sobre los directivos, hay algunas que se repiten y que conviene recordar. Por ello, hemos recogido diversas ideas de muy distinta naturaleza, que podríamos agrupar bajo diferentes epígrafes a modo de reflexión sobre los directivos y las estructuras gerenciales.

Dirigir personas hacia una estrategia de negocio es una buena definición de lo que es un directivo. Lo que caracteriza a un directivo es la función de hacer que las personas ejecuten una estrategia acordada con la propiedad y obtengan una recompensa por ello. Los directivos son de esta manera el engranaje que pone en relación estrategia y desempeño, interés de la propiedad e interés de las personas que trabajan en la empresa.

No existe un único modelo de directivo eficaz. Muchas veces se han hecho reflexiones sobre qué características posee el buen directivo. Los distintos estudios apuntan que existen diversos modelos de directivos eficaces y que éstos dependen de las circunstancias del mercado, la estrategia a implantar, la cultura a desarrollar, el tamaño de la empresa y el sector y mercado geográfico en que se desenvuelve. Así, hay casos de primeros ejecutivos de éxito de



Alfonso Jiménez
Socio Director. PEOPLEMATTERS

muy grandes empresas que fracasaron cuando tuvieron que gestionar una pequeña empresa o viceversa. La probabilidad de éxito depende de la adecuación del modelo a las circunstancias concretas de cada proyecto empresarial. Eso sí, parece que existe una cierta consistencia al definir las cualidades o competencias que debe poseer un directivo eficaz y sobre todo, existe un alto consenso al considerar algunas de estas competencias en los distintos modelos.

La Calidad Directiva es una ventaja competitiva. En una economía de servicios, de información, en una economía competitiva, el valor depende más y más de las personas que participan y hacen posible el proyecto empresarial. Si esto es así, el directivo es clave para alinear los comportamientos de las personas con la estrategia y los objetivos de negocio. Por ello, la calidad directiva es un factor clave del éxito. Realmente muchas compañías compiten o terminarán compitiendo en calidad directiva. Por ello también cada día es más frecuente que los inversores cuiden, midan la calidad directiva del equipo gestor en el que ponen su idea de negocio. Calidad directiva suele ser sinónimo de éxito.

Es importante alinear los intereses del directivo con los de la propiedad. Antes la propiedad estaba en la dirección. El mundo de los negocios está evolucionando hacia la profesionalización de la dirección de los negocios. La tendencia es separar la propiedad y la gestión. Pero como muchas otras cosas en la vida, el posicionamiento opuesto también muestra sus deficiencias. Un punto de equilibrio es el que los directivos estén alineados con los intereses de la propiedad. Para ello, la gran herramienta es su Compensación. Los modelos de Compensaciones de Directivos son instrumentos clave del éxito.

Cada día hay que pensar más en “equipos directivos”. La complejidad de los negocios hace que frente a los modelos individualistas que suponían que el éxito empresarial dependía de un gran líder, existen nuevos modelos que abogan en la importancia de unidades supraindividuales. A veces son parejas las que generan valor. El pensador y el ejecutor. El productor y el vendedor. El operativo y el “relaciones públicas”. El bueno y el malo. Otras veces son grupos que combinan diferentes competencias directivas y que entre todos ellos son capaces de hacer una mezcla ganadora.

Los buscadores de Directivos tienen, y tendrán, un buen negocio. La búsqueda de directivos es una profesión sin barreras de entrada, con un alto margen y con un alineamiento claro de su negocio con los ciclos económicos. En 2003 hubo muchas dudas sobre el negocio y muchos empezaron a diversificar hacia otros negocios aparentemente próximos, pero asumiendo ciertos conflictos de interés. En los próximos años la búsqueda de directivos será un gran negocio por razones demográficas. Por una parte, y como ya hemos dicho, la calidad directiva será más



importante, y por otra, habrá menos nuevos directivos en nuestro país. Cada día será más normal importar y exportar directivos y las limitaciones geográficas serán menos una barrera para su incorporación.

El Directivo tiene que tener poder. Cuando un directivo asume su función no se trata sólo de recibir un título. Ese título tiene que llevar asociados unos acuerdos de negocio y de poder. A veces hay casos en los que el directivo asume una función y no tiene atribuciones completas para decidir. Si esto es así, tiene mermada la función directiva. El otorgamiento de poder, un poder basado en la confianza, debe estar claro desde el inicio.

El networking (red de relaciones) es importante para el Directivo. La inteligencia social es un tema cada día más de moda en la ciencia del *management*. El directivo tiene que manejar una extensa red de relaciones al servicio de su proyecto empresarial. Relaciones no sólo orientadas a sus clientes, sino a todos aquellos que generan una imagen sobre el proyecto o que, de un modo u

otro, pueden influir en su bien hacer. El directivo tiene que dedicar tiempo a la gestión de esa red de relaciones y sacarle partido. Por ello, tiene que poseer esa inteligencia social y encontrar un atractivo intrínseco en ello.

La imagen personal es clave para el Directivo. El directivo tiene que ser muy cuidadoso con su imagen personal ya que es la de la empresa, más incluso que la de los propios propietarios que, a veces, pasa absolutamente inadvertida ante terceros o ante los propios empleados. La cara del directivo es la cara de la empresa hacia fuera y hacia adentro. Por ello, sus actuaciones públicas y privadas tiene un impacto en el proyecto.

Las relaciones con la propiedad y mercado en general deben estar en la agenda del Directivo. El directivo tiene que tener una agenda multidireccional. Tiene que dedicar tiempo a los colaboradores, a los clientes, a la administración, a la prensa, a los analistas, a los asesores, a las asociaciones, etc., pero no debe descuidar sus relaciones con analistas y con inversores ya que debe→

“Las empresas cuyos directivos no se comprotan de manera ética sólo atraerán a mercenarios que estarán en el proyecto hasta que llegue otro mejor”

asegurar permanentemente su confianza puesto que todo lo demás está condicionado por ello. Es la confianza entre directivo y propiedad de donde emana todo lo demás. Esa confianza debe ser mutua y debe trabajarse. El Consejo de Administración debe velar por el equipo directivo a través de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones cuya función debe alcanzar tanto a los Consejeros, como al equipo Directivo del primer nivel.

De todas las competencias directivas, la de Gestionar Personas, parece que es la más importante para el Directivo. Diversos estudios han identificado las competencias directivas, aquellos rasgos que son necesarios para hacer bien la función directiva. En los distintos estudios siempre aparece la capacidad para gestionar personas como una competencia clave. Gestionar personas no es aplicar unos procedimientos que la empresa tiene. Gestionar personas es la manera en que el directivo se relaciona con sus colaboradores. Desde su fichaje hasta su salida. Y esta competencia, en múltiples experiencias de evaluación, siempre suele salir como un punto débil. No es de extrañar ya que es siempre difícil, y lo es porque se requiere llegar a un nivel de personalización que muchas veces complica esa relación.

Los Directivos son el espíritu de la empresa. Una empresa tiene una estrategia aunque no esté escrita; una empresa tiene unos procesos, aunque éstos no estén definidos; una empresa tiene unas personas, incluso unos procesos para ser gestionadas, también unas tecnologías e incluso una forma de organización. Pero una empresa tiene también un espíritu. Y ese espíritu depende de los directivos que gobiernan la empresa. Los valores del equipo directivo muchas veces son los valores corporativos y conforman el espíritu de la empresa. Un estilo que está detrás de todos los rincones y de todas las decisiones, un estilo que se intuye y se respira.

La ética y los valores del Directivo crean entornos de confianza. La ética y los valores de los directivos crean formas de hacer y son percibidos por los colaboradores. Cuando esos valores son positivos, generan un entorno de confianza y de complicidad. Cuando son negativos generan, por el contrario, un entorno de desconfianza y de disfunción que, tarde o temprano, estallará. No se puede exigir lo que no se hace. La actuación dentro de unos límites éticos atrae a los mejores profesionales. Las empresas cuyos directivos no se comportan de manera ética sólo atraerán a mercenarios que estarán en el proyecto hasta que llegue otro mejor postor.

El buen Directivo deja que los reconocimientos y los éxitos se los atribuyan a su equipo. El éxito de un buen directivo se multiplica cuando deja que los méritos se los pongan sus colaboradores. El buen directivo actúa así como un facilitador del entorno para que sus colaboradores tengan éxito. Un alto directivo español ilustrado (que tiene incluso una tesis doctoral sobre el Liderazgo) decía: “La clave para tener éxito depende de que sean tus colaboradores los que reciban los honores de los éxitos”.

El desarrollo del Directivo. No podemos pensar que un directivo es un sujeto que permanece inmune en el tiempo. El directivo, como profesional de la gestión, tiene que procurar no volverse obsoleto y debe ser obsesivo con su propio desarrollo. La formación tiene que ocupar una parte de su agenda. El directivo tiene que leer, tiene que estudiar y tiene que escuchar. No puede permitirse pensar que con sus competencias actuales tiene el futuro resuelto. El mundo está cambiando permanentemente y cada día lo hace más deprisa por lo que el directivo tiene que estar alerta.

Los programas de coaching para Directivos son una moda. A veces se ha hablado de la sole-→



dad del directivo. De con quién puede compartir sus dudas y sus sueños. El *coaching* es una técnica de ayuda a mejorar determinadas competencias y actuaciones por un profesional externo. En los Estados Unidos existen miles de profesionales dedicados al *coaching*. En España vamos camino de ello. El *coaching*, más allá de una moda, debe ser un instrumento en manos de expertos profesionales.

La evaluación de directivos es otra moda. En los últimos años se ha puesto de moda evaluar a los directivos para ver los potenciales que cada uno tiene y para tratar de poner en blanco y negro los puntos fuertes y débiles que tienen que ser percibidos. Existen distintas técnicas de evaluación de directivos (la que hace el jefe, la que hacen los colaboradores, la que hacen los pares, la que hacen los agentes externos con los que interactúa el directivo, la que hacen profesionales externos o la que hacen diversas fuentes) y también existen diversos propósitos para hacer estas evaluaciones (las que pretenden mejorar, las que afectan a la retribución, las que sirven para definir la carrera, etc.). Hoy hay una moda para evaluar a los directivos. Nuevamente, la evaluación de directivos tiene

que tener un propósito claro de mejora y deben aplicarse los instrumentos y herramientas adecuados a cada caso.

El Directivo tiene que estar en permanente estado de interés y de aprendizaje. Aunque lo hemos comentado anteriormente, conviene recordar la necesaria actitud de apertura del directivo. La principal razón para este “permanente estado de escucha” está en que el directivo tiene que entender los cambios del mercado, y la información de estos cambios de entorno le vienen desde diferentes fuentes: la lectura, la formación, la asistencia a foros y, desde luego, escuchar a su gente, así como a sus clientes y proveedores. El directivo tiene que ser un oyente de la realidad.

A la Compensación de los Directivos hay que dedicarle tiempo y pensamiento. La compensación de directivos es clave. Muchas veces la compensación se “decide sobre la marcha”, sin aplicarle muchas veces pensamiento y, casi nunca, ciencia. La Compensación es un área de la gestión empresarial tremendamente sensible. Por una parte es una herramienta de conducción del desempeño a través del afianzamiento del compromiso y el reconocimiento de los esfuerzos y los resultados, pero también es un coste importante. La compensación no debe establecerse sólo por sentido común, sino que debe establecerse de manera profesional. La compensación no sólo es salario, también es el sistema de retribución variable anual, o los incentivos a medio y largo plazo que pretenden vincular a los directivos con planes de negocio de más largo plazo, así como conseguir su compromiso de permanencia con el proyecto. Un elemento cada día más importante en las compensaciones de los directivos en la Europa continental, son los sistemas de compensación diferida que permiten planificar las rentas tras el retiro. Todo ello son materias de tremenda actualidad que están siendo impulsadas desde las Comisiones de Retribuciones y Nombramientos de los Consejos de Administración.

“El buen directivo tiene que gestionar adecuadamente su tiempo y su agenda y pensar que *antes que* directivo es *persona*”



El Directivo suele conciliar muy mal. Los directivos durante años han asumido jornadas de trabajo muy complicadas que han hecho que su conciliación sea aún peor que la de otras personas de la empresa. No es raro observar como dentro de los edificios corporativos las luces que más tarde se apagan sean las de las plantas de dirección. Eso en general es una mala práctica, ya que no refuerza la buena utilización del tiempo, generando una cultura de improductividad que a veces se transmite a toda la organización. Hay muchos directivos que se quejan de estar “muy liados”. Parecería como si el día a día les robara la agenda permanentemente. Esto impide hacer tareas de valor como pensar, leer, salir, relacionarse con sus colaboradores o escuchar. El buen directivo tiene que gestionar adecuadamente su tiempo y su agenda y pensar que antes que directivo es persona.

En los últimos años se han disparado los trastornos psicósomáticos en los Directivos. Una tendencia médica clara es el número de disfunciones generadas en el entorno laboral, especialmente en niveles directivos. Muchos de estos trastornos están relacionados con el stress, y a su vez, éste está relacionado con

ciertos miedos: miedo a perder la posición, miedo a ser vendido, miedo a explicar unos pobres resultados. El miedo impide la libre toma de decisiones fundamental para un buen ejercicio de la dirección.

En un entorno competitivo y cambiante el Directivo está expuesto a un alto nivel de riesgo. No hay directivo que no asuma riesgo, y eso es así porque no hay empresa que no lo haga. Estamos en un entorno de alta complejidad y competencia y el riesgo se ha disparado. A veces el directivo se siente plenamente seguro por tener una cláusula de blindaje en su contrato. Sin embargo, el buen directivo debe saber que la única manera efectiva de sentirse seguro es disponer de las competencias y el prestigio profesional que le permitan su recolocación a un proyecto aún mejor que el que actualmente dirige. Evidentemente, el patrimonio personal también le aporta libertad.

Los Directivos tienen que aprender a organizar su “segunda carrera”. Los norteamericanos aprendieron que el directivo tiene que planificar “el día después”. Todo indica que no es bueno que un directivo que ha man-

tenido funciones ejecutivas tenga éxito asumiendo en la misma empresa una función no ejecutiva, como asesor, formador, etc. Entonces el directivo norteamericano ha aprendido que tiene que tener una agenda del día después. Una agenda que no puede improvisar. Una agenda que en muchas ocasiones está compuesta por formación que recibe en materias no empresariales, formación que imparte, asesoramiento o consejos a empresas y actividades de voluntariado. El peso de estas actividades lo va ajustando en el tiempo que dura esa “segunda carrera”. Algunas empresas tienen planes de sucesión que establecen y planifican el momento del retiro y ayudan al directivo a prepararse.

El Directivo tiene que planificar sus rentas futuras. Si hay algún problema claro en muchos directivos es la necesidad de hacer una planificación de sus rentas futuras. En general, en el entorno anglosajón esta preocupación no sólo está en los directivos, sino en todos los profesionales. En Europa continental no ha existido, ya que nadie se planteaba qué pasará el día en que las rentas dependan de la jubilación. Para muchos directivos su única renta futura será la pensión pública, absolutamente ridícula en relación con las retribuciones que tenía cuando estaba en “activo”. Actualmente hay una mayor preocupación, pero desgraciadamente ésta surge, cuando surge, muy tarde. Y entonces ya es muy costoso dotar un plan atractivo. En definitiva, los directivos deben despertar y tratar de planificar sus rentas futuras lo antes posible.

A raíz de estas reflexiones no hemos hecho más que constatar la importancia de la función directiva y los diferentes aspectos de discusión, debate y reflexión que en estos momentos están sobre la mesa del gobierno corporativo de la empresa. ●