

El papel de los directivos profesionales

José Antonio Jambrina Valdeón

En muchas escuelas de negocios se enseña que el papel de los directivos es “supervisar y aprobar”, y que no debería quitar tiempo a estas actividades. Realmente, son actividades demasiado pasivas para ser buenas. El verdadero directivo, es decir, el directivo que crea valor para su compañía y para su comunidad, debe tener una conducta más activa. Esta conducta activa se plasma o se materializa en decisiones, en actuaciones concretas que tratan de posicionar a su compañía en el “buen camino” trazado para alcanzar el principal objetivo: los beneficios.

Si, como decía Adam Smith, existe una “mano invisible” que ordena las actividades caóticas que se producen en el seno del mercado, orientando él mismo hacia la eficacia y la eficiencia, el directivo debe ser la “mano visible” que consigue que, su empresa, en un entorno turbulento, por dinámico y complejo, alcance sus objetivos también con eficacia y eficiencia. El buen directivo, se convierte, al implicarse activamente en la marcha de su empresa, en la persona que traza el camino que debe seguir la organización para conseguir alcanzar la meta – crea valor y, además, lidera la marcha por ese camino elegido. Para que pueda asumir ese papel se precisa talento, aceptar el riesgo y mucha acción.

El talento es fundamental. Se consigue con el estudio, que da conocimiento, y con la reflexión, que nos ayuda a madurar, a profundizar y a interiorizar el conocimiento. Pero en la empresa el talento nos debe llevar rápidamente a la acción. Decía el que fue presidente y director general de General Electric desde 1981 hasta el año 2001, Jack Welch, lo siguiente: “La capacidad de una empresa para aprender y transformar su aprendizaje en acción con

rapidez es la mejor ventaja competitiva que existe”. El talento que es el resultado, a mi entender, de estudio y reflexión, da al directivo una ventaja competitiva personal formidable y entre otras cosas le permite:

- Interpretar la realidad tal y como es, sin subjetivismo. Es muy difícil conseguirlo porque el deseo de que la realidad fuese tal y como la imaginan en su interior, les puede llevar a tomar decisiones poco o nada acertadas. Al estar enfrascados en su empresa y en el entorno que la rodea, les hace muchas veces generalizar ese entorno al entorno general. Entonces invierten en sectores que a corto o medio plazo van a ser poco rentables y a desatender sectores con un prometedor futuro. Encontrar directivos con esa inteligencia y lucidez no es frecuente desgraciadamente.

- Rodearse de personas capaces, es decir conseguir un equipo de personas inteligentes, creativas, innovadoras y ambiciosas. El directivo con proyección debe saber potenciar lo mejor de las personas, darles confianza en sí mismos. La confianza da coraje y amplía los horizontes, permite asumir riesgos y llegar mucho más lejos de lo que imaginamos. El directivo debe de fomentar la autoestima de su equipo. En definitiva rodearse de personas que acepten el compromiso de hacer que las decisiones se conviertan en cosas reales.

- Orientar el conocimiento. Esto quiere decir que en muchas empresas el talento está disperso y nadie sabe cual es la cantidad total disponible, por donde fluye y, lo más importante, donde se encuentra. Investigar en este sentido permitirá al directivo dirigir el conocimiento. Conocerá en primer lugar quienes son los mejores y donde reforzar el aprendizaje, hacia donde debe fluir para que

los demás se volviesen igual de buenos.

-Crear un clima de trabajo digno, amable y satisfactorio para todos. Es decir, conseguir una empresa que además de ser productiva sea estimulante para su personal.

Aceptar el riesgo es lo sensato, hoy en día, para cualquier directivo. En una época en la que la competencia era limitada y local, podría tener sentido el tratar de huir del riesgo como el que huye del lobo y diversificar a toda vela. Hoy ese planteamiento ya no funciona. En mercados globales como los actuales y, encima, con excesos de oferta, sólo los mejores se salvan. Diversificar para dispersar el riesgo exclusivamente, sin talento por detrás, conduce irremediablemente al fracaso. Ahora necesitamos aceptar el riesgo en lugar de tratar de eliminarlo. Es el momento de los mononegocios. En un mundo caracterizado por una incertidumbre en estado puro, donde la predicción es prácticamente imposible, no podemos pensar en minimizar el riesgo. Este argumento sigue siendo inaceptable para muchos directivos. El no aceptarlo, conduce a muchas empresas a lo desconocido. Se posicionan en negocios de los que no saben de la misa a la media y fracasan. Quieren despejar su riesgo personal a costa de arruinar a los propietarios de las empresas que dirigen.

Acción. Esa es la finalidad del directivo, la acción. Le debe preocupar tanto su acción personal, como la de su equipo y como la de toda la empresa. Tiene que preocuparse de implementar la acción continua, hay que estar en movimiento. Las estructuras buro-

cráticas sintonizan con entornos estables, hoy en día, la característica del entorno es el cambio y la complejidad. Para ese entorno necesitamos estructuras flexibles, estructuras desburocratizadas, que nos permitan movernos con rapidez.

Por último y no por ello menos importante, el directivo debe ser íntegro. Su trabajo es fundamental. Fruto de su buen trabajo es mayor bienestar para todo el mundo. Es, a mi entender, un actor principal en este complicado mundo. Mundo que, como acabo de decir, contribuye activamente a mejorar personalmente con su mejor trabajo. Debe ser consciente de este papel protagonista que asume en la sociedad. El no va a ser un simple ladrillo en la construcción de un mundo mejor, siguiendo el símil que tan bien desarrolla nuestro querido empresario David Álvarez. Va a ser un pilar fundamental. La confianza en que va a realizar una actuación intachable, por la cual va a ser generosamente retribuido, está directamente relacionada con la fortaleza de esa construcción. Si esa confianza se debilita por una actuación oportunista o simplemente expropiatoria, el edificio construido entre todos se debilita. Falla un pilar importante en esta construcción social y se puede venir abajo. En estos momentos, desgraciadamente, nos encontramos en una situación próxima al desahucio del edificio. Las actuaciones de directivos desaprensivos han debilitado la confianza de los ladrillos en los pilares. Pero, ésta es una pregunta estimulante para la reflexión: ¿por qué ser honesto cuando es el éxito, no la honestidad, lo que merece el respeto de los conciudadanos?.