

# DIRIGIR ES UN ARTE

JAUME LLOPIS

En principio, puede resultar chocante que un profesor de Dirección General del IESE afirme que la dirección de empresas es un arte y no una ciencia.

La ciencia habla sobre el desarrollo sistemático y el conocimiento a través de la investigación, pero dirigir empresas no es una ciencia aplicada. La dirección ciertamente aplica la ciencia; los directivos deben usar todo el conocimiento que puedan obtener, de las ciencias y de todas partes. Pero dirigir es más un arte, basado en la visión del emprendedor, en la intuición y en la experiencia.

La dirección es una práctica que tiene una gran dosis de experiencia, junto a mucha visión y un poco de ciencia. Sin embargo, en las escuelas de negocios de todo el mundo se hace énfasis en la enseñanza de técnicas de dirección. Se aprenden técnicas financieras, de estudios de mercado, de estrategia, de organización, etc., que son importantes, pero eso no es lo fundamental de las empresas y los directivos con éxito.

Este enfoque ha valido una crítica furibunda de Henry Mintzberg en su libro *Managers not MBAs*, en el que afirma que los programas que se imparten a los *masters* en las escuelas de negocios no responden a lo que necesitan realmente las empresas.

Como ex directivo con bastantes años de experiencia, puedo afirmar que los grandes negocios, las

empresas excelentes y los productos de éxito se han originado, en su mayoría, de la visión de un emprendedor, basado muchas veces en la experiencia y en el conocimiento profundo de un sector, de una tecnología o de un mercado. Podemos recordar muchos casos, como Luis Carulla, de Gallina Blanca, con el cubito de Avecrem, Mantelet, de Moulinex, con el molinillo de café eléctrico o la picadora, Leopoldo Fernández Pujals con Telepizza, Juan Roig con Mercadona, Amancio Ortega con Zara, o los emblemáticos casos de Hewlett y Packard, Bill Gates con Microsoft, o los fundadores de Amazon o Google.

En el IESE, con la enseñanza a través del método del caso, nuestros alumnos aprenden a analizar y sintetizar situaciones de negocio complejas con casos reales, aprenden a buscar alternativas para la solución de problemas, a priorizar, a escuchar a sus compañeros de clase y a tomar decisiones. Asimismo, hay cursos dirigidos a desarrollar el espíritu emprendedor, y a escuchar y ver personalmente a directivos y empresarios que explican qué hacen en el día a día, compartiendo con ellos cuáles son sus prioridades en el ejercicio de su profesión. En los últimos años lo que significa ser un buen directivo está cambiando rápidamente.

De la investigación que hemos llevado a cabo, se confirma que el alto directivo emplea menos de un 10 por ciento de su tiempo a la formulación de la estrategia y que el 90 por ciento de su trabajo lo dedica al día a día. El gran dinamismo del mercado y los cambios del entorno han hecho que la planificación a largo plazo haya pasado a la

historia. Hoy, planificar a 10, cinco o incluso tres años es ciencia ficción. En cambio, todos los altos directivos tienen una idea clara de cuál es el propósito de la empresa, unas grandes líneas de lo que se pretende lograr, que hemos denominado "estrategia institucional".

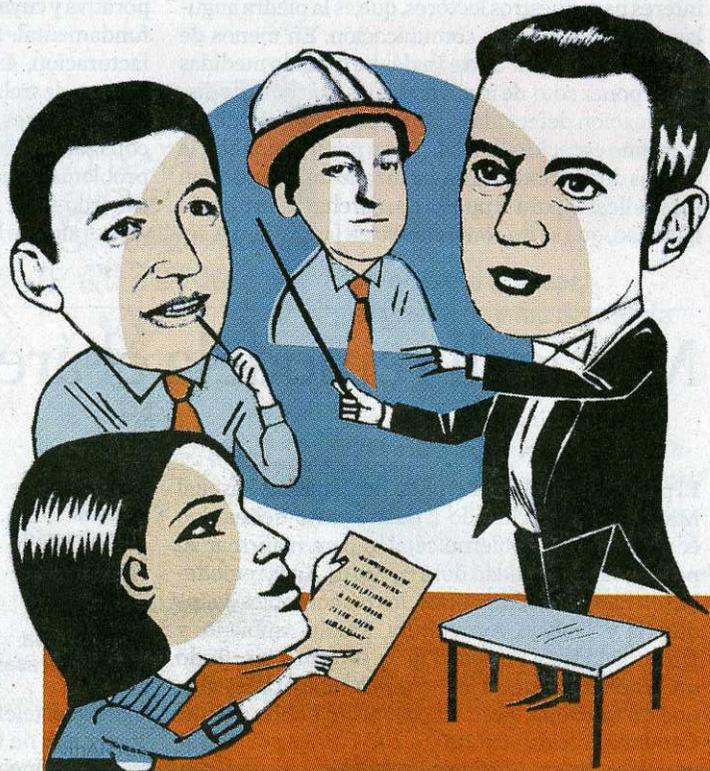
Es evidente, que el proceso de transformación y cambio, en el cual las empresas se ven inmersas actualmente, está cuestionando fundamentalmente las funciones y contenidos de la tarea directiva.

El compromiso de un ejecutivo es la obtención de resultados, a veces improvisando para aprovechar oportunidades y/o dificultades no

**El buen directivo es el que crea un gran equipo, gestiona el talento, lo desarrolla, lo retiene y lo potencia**

vislumbradas en la estrategia.

Se puede ser un buen directivo con distintos estilos de dirección, ya que "cada maestrillo tiene su brillo". Sin embargo, hemos llegado a la conclusión de que todos tienen unas pocas características comunes.



En primer lugar, este propósito del que hemos hablado antes. Los buenos directivos son capaces en los primeros tres a seis meses de tener unos objetivos muy claros, unas cuatro o cinco prioridades que quieren conseguir. Estos directivos son capaces de mover toda su red de relaciones internas y externas para que le ayuden a conseguir sus objetivos (colaboradores, accionistas, fuentes de financiación, clientes, proveedores, consumidores, administración, etc.), y esto tiene mucho que ver con la capacidad de comunicación y de relación, ya que "al despacho no te traen nada".

La red de relaciones pone en práctica sus agendas, los mejores directivos se relacionan con muchas personas, para conseguir más cosas, con una extensa gama de tácticas.

El buen directivo se inclina más por la acción que por la reflexión.

Todo ello tiene mucho que ver con una buena dirección de las personas. El buen directivo es el que crea un gran equipo, gestiona el talento, lo desarrolla, lo retiene y lo potencia.

Por último, los buenos directivos tienen constantemente puestas las antenas para vislumbrar el futuro, y las empresas de éxito son las que saben ir adaptando sus estrategias a los cambios del entorno.

En definitiva, el arte de dirigir está basado en la capacidad de visionar un negocio y de emprender, de fijar unas prioridades, que conseguiremos a través de un excelente equipo de personas y con una capacidad enorme para comunicar y adivinar el futuro.