

# La dirección del siglo XXI

'Yo dirijo' intenta aclarar cuál debe ser el rol del alto directivo de hoy: sus habilidades y características personales que llevan al éxito de la empresa. Todo según la experiencia de sus protagonistas.



## Yo dirijo

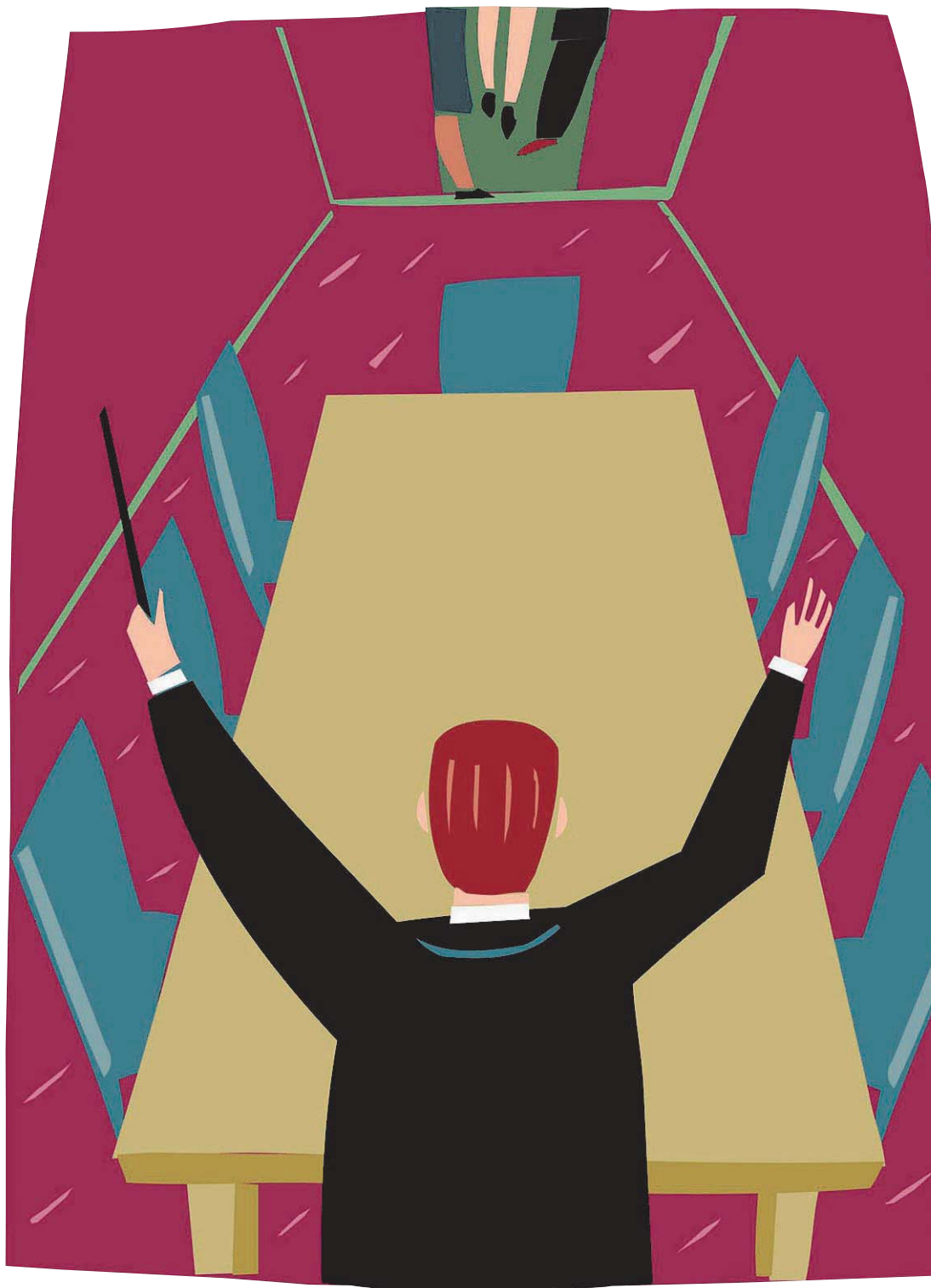
Joan E. Ricart  
i Costa  
Jaume Llopis  
David Pastoriza  
Editorial Deusto

**E**stamos constantemente bombardeados con noticias sobre la excelencia y la ineptitud directiva, directivos salvando y destruyendo compañías, accionistas reemplazando directivos en busca de un nuevo y prometedor talento que salve a la empresa del declive. Tal y como afirmó Mintzberg, la gran importancia que se le atribuye a estas personas responde a que hay pocos trabajos más vitales para nuestra sociedad que el de los altos directivos. Las empresas son, fundamentalmente, distintas por las acciones y decisiones que toman sus directivos según su conocimiento del sector, su formación, sus experiencias y sus valores personales.

Pero, a pesar del reconocimiento de los altos directivos por su influencia en los resultados económicos de la empresa, en las últimas décadas ha habido una falta de consenso respecto a cuáles son las funciones directivas que más valor añaden.

Consultores, académicos y profesionales han escrito a lo largo de los últimos años numerosos libros y artículos que hablan sobre directivos: sus roles, sus responsabilidades, sus habilidades, etc. Esa cantidad de literatura ha resultado en un puzzle complejo que no siempre es fácil de entender. El lector, que es quien sufre toda esta avalancha de información, puede llegar a verse un tanto desorientado ante mensajes tan heterogéneos: *dirección por implicación*, *dirección por objetivos*, *dirección por misiones*, *micromanagement*, etc. El propósito de este libro es, precisamente, el intentar arrojar luz sobre cuál debe ser el rol del alto directivo hoy, ilustrando las ideas con lo que nos han contado directivos excelentes sobre cómo entienden ellos la alta dirección y cuáles son sus prioridades a la hora de dirigir en el siglo XXI.

Pudiera parecer que siempre se le ha prestado una gran importancia a la figura del alto directivo y el impacto de sus decisiones en la empresa, en la economía y en la sociedad. Sin embargo, el interés que ha suscitado esta



GETTY

figura a lo largo de las últimas décadas ha oscilado. Las décadas de los sesenta y de los setenta, en entornos estables y poco cambiantes, ha sido un período en el que la atención de profesionales, consultores y académicos se concentró lejos de la cúpula directiva.

El tamaño de la firma para competir, el grado de sofisticación de la tecnología, o el célebre esquema de las cinco fuerzas competitivas de Porter —rivalidad de los competidores, amenaza de posibles nuevos competidores, poder negociador de clientes y consumidores, proveedores, y sustitutos— se convirtieron en los factores claves

para explicar los objetivos de la empresa y sus movimientos competitivos. Tanta fue la importancia que se depositó en el entorno que a través de él se explicaba el crecimiento, declive, o incluso desaparición de la empresa. Se reconocía al entorno como el elemento que regía y determinaba el futuro de la firma. Se mostraba así una imagen de empresa que se movía un tanto por inercia, no demasiado susceptible de ser influido por las decisiones de la alta dirección.

Si Amancio Ortega, fundador de ZARA, hubiera seguido estos esquemas a principios de los ochenta, la empresa no hubiera tenido un éxito tan es-

pectacular. Ortega no miró dentro, no se fijó en lo que hacían sus competidores, sino que desarrolló una estrategia de ruptura, cambiando las reglas del sector. ZARA revolucionó el sector cambiando las colecciones cada diez días en sus miles de tiendas por todo el mundo, basado en una logística espectacular, que constituye su principal ventaja competitiva.

Hoy en día, la importancia de las decisiones que toma la alta dirección está fuera de toda duda. Sin embargo, cabe preguntarse cuánto importan los directivos, y si los directivos siempre y en toda situación son determinantes. Una respuesta madura a estas complejas preguntas pasa, necesariamente, por analizar aquellos factores que pueden mermar la capacidad del directivo para tomar decisiones.

Los directivos, en determinadas circunstancias, pueden ver considerablemente mermada su libertad de acción. Hay una serie de factores que habitualmente no se tienen en cuenta pero que son clave para poder explicar la capacidad que tiene el alto directivo de influir en la buena marcha de su empresa. Esos factores pueden clasificarse en tres grupos: factores que derivan del entorno, que derivan de la propia empresa y que derivan de las características personales del directivo.

Hambrick y Finkelstein, para reflejar el hecho de que el directivo, en ocasiones, se ve rodeado por fuerzas que limitan su poder de decisión, introdujeron el concepto de *discreción directiva* o *latitud de acción directiva*. De acuerdo a este concepto, dependiendo de cuanta discreción tenga el directivo, la dirección de una compañía estará totalmente bajo su control, fuera de su control, o en algún lugar entre ambos polos. Esto es así porque la empresa y el directivo se encuentran rodeados por fuerzas que tienen poder y pueden querer alterar el curso de una empresa.

En tal caso, su discreción, es decir, su capacidad para decidir, se verá reducida por esos factores. En otras palabras, existen multitud de restricciones en el entorno competitivo o en la propia empresa que estén impidiendo al directivo tomar los cursos de acción que él desea.

## Los autores

■ Joan E. Ricart i Costa es profesor del IESE Business School y director del Centro Anselmo Rubiralta. Jaume Llopis es profesor, consultor y asesor de empresas y profesor Extraordinario del IESE Business School. David Pastoriza es profesor visitante de en la Universidad Pompeu Fabra (Barcelona).

**Amancio Ortega encontró el éxito a través de una estrategia de ruptura con el sector**