Las genuinas responsabilidades de la dirección general

Rafael Andreu y Joan Enric Ricart identifican cuatro grandes prioridades de la dirección general y otras tantas tareas básicas. Pero advierten que es imprescindible gestionarlas todas como un conjunto de elementos interdependientes.

1 de octubre de 2014

Por Rafael Andreu i Civit y Joan Enric Ricart

La cadena de videoclubes Blockbuster llegó a tener casi diez mil establecimientos y a facturar cerca de seis mil millones de dólares al año. Cuando John Antioco, su CEO, tuvo la oportunidad de comprar Netflix por cincuenta millones en el año 2000, rechazó la propuesta al subestimar el potencial de esta compañía. No apreció su valor para adaptar el modelo de negocio de Blockbuster a los nuevos tiempos. Hoy no queda ni rastro de Blockbuster, mientras que el valor de Netflix se calcula en más de veinte mil millones de dólares.

Ejemplos como este muestran el calado de algunas de las decisiones que toman los máximos directivos. Por ello, si preguntáramos por el impacto de la dirección general en una empresa o un negocio, seguramente todos coincidiríamos en que es potencialmente alto, para bien y para mal. Sin embargo, sabemos poco sobre cómo estructurar bien su contribución.

Algunos estudios de tipo empírico y más bien descriptivo han observado cuáles son sus tareas y cómo las llevan a cabo. Estas referencias constituyen un buen punto de partida para entender el papel de los máximos responsables en las organizaciones y construir un marco conceptual que permita profundizar en esta cuestión.

Para delimitar las prioridades de la dirección general, en el IESE entrevistamos a más de 200 altos directivos (presidentes, consejeros delegados y directores generales de empresas

©IESE Business School

matrices y filiales), todos con responsabilidades de dirección general tal como la entendemos en este artículo. Fruto de esas entrevistas son los libros *Yo dirijo* (2007) y *Qué hacen los buenos directivos* (2012).

Centramos el estudio en la agenda cotidiana de la dirección general y comprobamos que quienes ejercen esta responsabilidad reparten su tiempo entre una serie de actividades de distinta importancia. Al profundizar en lo que les parecía verdaderamente relevante, acabamos identificando cuatro grandes prioridades: enfocarse en el futuro, desarrollar el modelo de negocio, aplicarse en el crecimiento de las personas que forman parte de la organización y asegurar la coherencia y el cumplimiento de la estrategia institucional, que integra los principios y valores organizativos, los propósitos institucionales y la filosofía de funcionamiento de una empresa.

Estas observaciones son coherentes con otros trabajos sobre altos directivos y también, desde un punto de vista más normativo, con el modelo de política de empresa desarrollado por Antonio Valero, fundador del IESE, y los conceptos de Juan Antonio Pérez López, que fue también profesor de esta institución. Veremos que en la tradición del IESE cierto tono normativo es inevitable partiendo de la constatación explícita de que cualquier tarea de dirección involucra a personas e influye sobre ellas, con lo que siempre está presente la dimensión ética.

Una versión de este artículo se publica en la revista IESE Insight 23 (T4 2014).

Este contenido es exclusivamente para uso individual. Si deseas utilizar este material en clase, puedes adquirir las copias que necesites tanto de "Las genuinas responsabilidades de la dirección general" (ART-2639) como de la revista completa en formato PDF mediante IESE Publishing.

Gracias por leer IESE insight
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo

Rafael Andreu i Civit

Profesor emérito de Dirección Estratégica y de Operaciones, Información y Tecnología. Sus áreas de interés incluyen el diseño organizacional y de programas formativos, y la utilización de las nuevas tecnologías para el desarrollo de ventajas competitivas y cambios en la estructura de la industria.

©IESE Business School

Joan Enric Ricart

Profesor de Dirección Estratégica y titular de la Cátedra Carl Schroeder de Gestión Estratégica en el IESE. Es Director del Centro de Globalización y Estrategia, Co-director académico del IESE *Cities in Motion* y Director Académico del *UN Center of excellence of PPP for Cities*.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School