

# ¿Qué hace un buen directivo? 15 historias de éxito

**15 primeros ejecutivos de primera línea desvelan cómo están adaptando sus funciones para hacer frente a los cambios de la economía actual.**

30 de noviembre de 2012

Muchos ejecutivos se ven desbordados por las urgencias del día a día. ¿Consecuencia? Cuestiones clave como "qué nos proponemos" o "cómo queremos competir" pasan a un segundo plano, mermando su capacidad para responder a los desafíos de la empresa.

Sin embargo, hay muchas maneras de hacer compatibles las tareas diarias con la visión de futuro para llevar la empresa a buen puerto, tantas como experiencias exitosas podamos conocer.

En el libro "[Qué hacen los buenos directivos. El reto del siglo XXI](#)", los profesores del IESE [Jaume Llopis](#) y [Joan Enric Ricart](#) recogen los testimonios de 15 ejecutivos de primera línea sobre la gestión de su día a día. Sus historias ilustran elementos comunes que los autores han identificado a partir de una muestra de más de 200 directivos.

Los entrevistados, que pertenecen a Ikea, Vodafone, Ficosa, Merck, Microsoft, ING, Nestlé, Fnac, Unilever, Coca-Cola, La Fageda, Codorníu, Telefónica, el grupo LVMH y el grupo "la Caixa", priorizan tres cuestiones como base de su acción: el modelo de negocio, el futuro y las personas.

A partir del análisis de su discurso, los autores han comprobado que los directivos ya no son solo estrategias que buscan competir y apropiarse de valor a expensas de proveedores, clientes, sociedad o incluso empleados. Su cometido es mucho más amplio, y para ello necesitan tener una agenda clara de prioridades.

# Imaginar el futuro y hacerlo realidad

La alta dirección debe ser capaz de preparar la empresa para el largo plazo, por lo que tiene que encontrar tiempo para conocer el negocio a fondo e imaginar el futuro. Para ello, Kim Faura, de Telefónica, recomienda tres tácticas: ser consciente del coste del tiempo, ser multitarea y tener una buena planificación ("solo contesto el teléfono de 12 a 1").

Los directivos coinciden en que para conocer el negocio hay que buscar al cliente y conocer sus inquietudes y necesidades. Pero también determinar correctamente el entorno competitivo. En el competidor se debe buscar un espejo donde mirarse, no para imitar, sino para diferenciarse.

Buscar la diferencia es capital para competir sin caer en la guerra de precios. Este afán por diferenciarse debe romper la frontera del departamento de I+D para instalarse en todas las unidades de la empresa, ligada a procesos y formación.

Las empresas necesitan una estrategia clara que les permita mantener su foco, aunque deben reinventarse constantemente y, como señala Laura González Molero, presidenta de Merck para Latinoamérica, no perder de vista que el mundo es muy incierto y puede dar lugar a varias contingencias.

## Gestionar personas

En la era de la información, todos los directivos que aparecen en el libro consideran que hay que garantizar un entorno organizativo óptimo para desarrollar el capital humano: crear un potente equipo, formarlo, conservarlo y planificar las futuras necesidades de personal.

Rosa García, exdirectiva de Microsoft y ahora presidenta de Siemens Spain, tiene claro que debe ser una entrenadora "capaz de identificar el mejor talento disponible, colocarlo en la posición adecuada, facilitarle la formación y exigirle resultados". Y para definir y aplicar el plan de Ikea, Peter Betzel prefiere un equipo fuerte, aunque sea más conflictivo y difícil de liderar, ya que su resultado "es siempre mejor".

Los protagonistas del libro coinciden en que la alta dirección debe crear retos adecuados para sus ejecutivos, animarles a tomar riesgos y enseñarles a gestionar el fracaso. Además, es necesario medir los resultados y ser exigente, pero apreciando adecuadamente el rendimiento.

La obra de Llopis y Ricart evidencia que el buen líder debe delegar, algo bastante

infrecuente. Esto implica definir las responsabilidades correctamente, crear los equipos adecuados, gestionar el talento necesario y dejar que estos equipos o personas actúen, crezcan y se desarrollen profesionalmente, tomen sus decisiones y cometan sus errores.

## **¿Tiene una estrategia institucional?**

Los autores también han identificado una tarea fundamental de integración que es exclusiva de la alta dirección: construir una estrategia institucional.

El líder no conseguirá el tipo de empresa que quiere sin establecer propósitos institucionales. Por ejemplo, ser capaz de atraer talento con alto potencial, estar en un continuo proceso de mejora, desarrollar una mentalidad autocrítica o que los empleados de todos los niveles jerárquicos compartan los mismos valores.

Predicar con el ejemplo es el mejor modo para transmitir a los empleados los valores y principios de la organización. "La influencia del máximo responsable de una organización se propaga, en cascada, a través de los mandos intermedios", afirma Bernard Meunier, de Nestlé.

Para que cualquier política de personal tenga éxito es necesario que los directivos de primer nivel dediquen tiempo a los de segundo nivel y den ejemplo de lo que se espera de ellos: formar, orientar, corregir a las personas?

El libro concluye que los buenos ejecutivos construyen la organización sobre las personas, más que las políticas o los planes estratégicos, buscando el contacto personal, implicándose en la solución de problemas y haciendo un continuo seguimiento de las prioridades y objetivos de la empresa.

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)