José M. de Anzizu

Dirigir empresas sostenibles

Lo que está y lo que no está en los libros

Prólogos de **David Parcerisas**, presidente de la Fundación EADA
y **Miguel A. Torres**, presidente y director general de Miguel Torres, S.A.

Gestión 2000

Dirigir empresas sostenibles

Si está interesado en recibir información sobre libros empresariales, envíe su tarjeta de visita a:

Gestión 2000
Departamento de promoción
Av. Diagonal, 662-664, 2.ª B
08034 Barcelona
Tel. 93 492 69 70
Fax 93 492 69 75
e-mail: info@gestion2000.com

y la recibirá sin compromiso alguno por su parte

VISITE NUESTRA WEB
www.gestion2000.com

José M. de Anzizu

Dirigir empresas sostenibles

Lo que está y lo que no está en los libros

Gestión 2000

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

Diseño cubierta: El taller interactivo, S.L.
Producción: Ormobook.
© Ilustración de cubierta: Michael Pole/Corbis.Cover

© José M. de Anzizu, 2008
© Ediciones Gestión 2000
Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L.
Barcelona, 2008

ISBN: 978-84-96612-91-4
Depósito legal: B-19221-2008
Impresión: T. G. Soler
Impreso en España - *Printed in Spain*

Índice

AGRADECIMIENTOS 7

PRÓLOGO DE DAVID PARCERISAS 9

PRÓLOGO DE MIGUEL A. TORRES 11

EL PORQUÉ DE ESTE LIBRO 13

LA TAREA DE DIRIGIR 17

Las funciones de dirección 19
Capacidad para ocupar un cargo de director general 25
Un tema clave: la delegación 33
Consejeros y asesores 41
Preparar la sucesión 46

LA ESTRATEGIA 53

Conceptos básicos 55
Formulación y puesta en práctica 64
Un tema emergente: la responsabilidad social de la empresa . 72
Gobernar y dirigir no es lo mismo. Teoría y realidad de los consejos de administración. Referencia a los consejos de familia 81

LA ORGANIZACIÓN 91

Estructuras y sistemas (I). La fase inicial de una organización 93

Estructuras y sistemas (II). La fase «funcional». Lo que dicen y lo que no dicen los organigramas. Otros esquemas organizativos 98
El equipo humano (I) 106
El equipo humano (II). Directivos profesionales en las empresas pequeñas y medianas? 112
El «alma» de la empresa: los valores o cultura organizativa.. 119

LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA 125

Empresas longevas. Factores de éxito 127
El cambio en la empresa. Su necesidad. Sus dificultades. Su gestión 138
Hacia una empresa sostenible 146

DIRIGIR: ¿CIENCIA O ARTE? 151

Agradecimientos

La primera idea de escribir un libro con mis experiencias en temas de gestión surgió hace algunos años en una conversación con Oriol Amat, catedrático de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona. Después de un periodo en el que no olvidé la idea pero la «aparqué» por falta de tiempo, Roger Domingo me la recordó y me animó a ponerla en marcha. Y la eficacia y la cordialidad de Ángela Esteller han hecho el resto. A ellos, por tanto, mi primer agradecimiento.

A mis profesores en las distintas instituciones donde estudié Derecho y Economía, tanto en España como en otros países, debo agradecerles que me ayudaran a desarrollar una línea de pensamiento lógico que me ha servido de base para analizar situaciones complejas. Por otro lado, el entorno, el método y los profesores de la Harvard Business School me hicieron comprender y vivir la realidad del mundo de los negocios a través de una experiencia pedagógica que no puedo por menos que valorar y agradecer. Tuve además la suerte de poder extender mi estancia en Harvard en 1972 con un largo periodo como *visiting scholar* repartido entre Harvard y el MIT, lo que me permitió conocer el trabajo pionero que se realizaba en el Departamento de Estudios Organizativos del MIT bajo la dirección del profesor Edgar H. Schein. Con Schein coincidí posteriormente y pude trabajar con él en varias ocasiones hasta forjar una relación profesional y una amistad que se ha mantenido a través de los años.

Estoy también agradecido a los amigos del Centro de Estudios sobre las Organizaciones (sobre todo a Max Boisot, Bernadette Conraths, Gay Haskins, Penny Jones, David Parcerisas, Sybren

Tijmstra y Lee Vansina) y a mis colegas de las distintas instituciones donde he dado clases: ESADE, IESE, EADA, IAE de Buenos Aires y CEMI de Beijing. Con muchos de ellos he intercambiado a menudo ideas y puntos de vista sobre las teorías de la dirección de empresas, su aplicación a la realidad y los mejores métodos para enseñarlas.

Muchas de las ideas expuestas en este libro se deben a la observación de las decisiones tomadas por mis clientes en empresas de distintos tamaños y a la comprobación de los resultados de dichas decisiones. A lo largo de los años ha habido dos personas cuyo ejemplo ha sido para mí especialmente importante: el doctor Scheibli, director general de Ciba-Geigy en los años ochenta, un ejemplo de alto directivo de una empresa multinacional que creía y practicaba el trabajo en equipo y el respeto por las personas; y Miguel Agustín Torres, un empresario que con su visión y trabajo constante ha conseguido convertir una pequeña empresa catalana en un líder mundial en el sector del vino.

Las primeras versiones del libro o de algunos de sus capítulos las di a leer a varias personas –académicos, consultores o directivos– de mi confianza, las cuales me hicieron críticas y sugerencias. Doy las gracias a Brigitte Albissetti, Antonio de Anzizu, Enrique de Bobes, Joan Anton Camuñas, Ricardo Nubiola, Montserrat Ollé, David Parcerisas, Lourdes Pérez, Luis Prat, Mariano Puig, Isabel Rimanoczy, Louise Schubert, Francesc Solé, Luis Torras, Miguel Agustín Torres y Manolo Vallejo.

Y finalmente deseo hacer una mención muy especial a mi esposa Terry, cuya paciencia, discreción y sentido común me han ayudado durante muchos años a analizar y comprender los problemas de gestión de mis clientes, colaboradores y alumnos, y ahora a madurar mis ideas y a ponerlas por escrito.

Prólogo de David Parcerisas

En los últimos años han proliferado los libros de gestión empresarial en español. La mayoría de ellos se agrupan en dos grandes categorías: por un lado, libros de contenido altamente especializado y, por otro, libros de divulgación. Los primeros acostumbran a ser textos densos, de escaso atractivo para quien no esté específicamente interesado por ese sector, ya sean cuestiones relacionadas con las innovaciones tecnológicas o con el desarrollo de las personas. Los segundos han sido protagonistas de un crecimiento espectacular hasta ganarse un espacio propio en librerías y quioscos bajo el confuso nombre de «autoayuda». Es lo que los directivos se han apresurado a bautizar como «libros de puente aéreo».

Hago esta reflexión para indicar que el libro que el lector tiene en sus manos no pertenece a ninguna de las dos categorías citadas. José María de Anzizu ha escrito un libro que será de utilidad para los directivos que deseen tener unas referencias claras acerca de temas importantes en el mundo de la gestión empresarial.

De forma muy didáctica –no en vano el autor es profesor en diferentes escuelas de negocios–, Anzizu ha seleccionado los temas clave en la gestión de empresas medianas y los desarrolla, capítulo por capítulo, combinando los principios teóricos con ejemplos prácticos, sacados de su dilatada experiencia como consultor y directivo de empresas. Todo ello siempre desde una óptica internacional. Si el lector desea profundizar en alguno de los temas, encontrará además, al final de cada capítulo, algunas referencias bibliográficas imprescindibles.

He tenido ocasión de compartir con el autor muchos viajes, seminarios y reuniones en los que hemos hablado sobre el funcio-

namiento de las organizaciones. Creo que el libro refleja fielmente este difícil equilibrio entre las teorías más académicas del *management*, los consejos propios de un consultor externo a la empresa y la práctica diaria del directivo. Esta visión desde diferentes ángulos será de gran utilidad para quienes se hallan al frente de empresas y de vez en cuando precisan tomar distancia del trabajo diario para ver el funcionamiento de la organización con la claridad que sólo da una cierta perspectiva.

Si deseamos que las empresas perduren a lo largo del tiempo, sean sostenibles y cumplan una función en la sociedad, es bueno no perder de vista los temas clave de la gestión. En este libro dichos temas están identificados, explicados y razonados.

El lector tiene en sus manos un libro que no es ni para tenerlo bien guardado en la biblioteca ni para dejarlo olvidado en el asiento del avión. Éste es un libro de cabecera para tener encima de la mesa del despacho.

David Parcerisas
Presidente de la Fundación EADA

Prólogo de Miguel A. Torres

La excelente impresión que me ha causado la lectura de este libro, junto con la gran consideración que tengo por el autor, hace que me sea muy grato colaborar en la introducción de esta nueva obra de mi buen amigo José María de Anzizu.

La verdad es que conocí a José María hace muchos años, en 1969, cuando mi padre y yo, que teníamos ya algunas diferencias sobre la marcha del negocio, nos dirigimos a él en busca de ayuda.

Recuerdo que supo ganarse rápidamente la confianza de mi padre, lo cual no siempre era posible. Además, lo encontraba simpático y prudente, cualidades que mi progenitor apreciaba particularmente. Conviene decir, sin embargo, que, las partidas de golf, en que José María perdía casi siempre, posiblemente contribuyeron a granjearle las simpatías de mi padre…

Al producirse el relevo generacional, y asumir yo en 1991 la gerencia de la empresa, José María pasó a ser miembro de nuestro Consejo de Administración y, a lo largo de los años, nos ha dado muchos y buenos consejos. Siempre con humildad, un valor que también es frecuente en nuestra casa, con prudencia y, por encima de todo, con una enorme sinceridad. Quizá sea esto lo que más valoro en él, pues ha sido siempre capaz de decirme lo que realmente pensaba, incluso en contra de mis propias opiniones.

Ahora, con este libro, José María de Anzizu pone al alcance de los empresarios toda una vida de experiencia en la dirección de empresas. Y lo hace con un estilo asequible y directo, fácil, pero didáctico. Estoy seguro de que su lectura aportará ideas, reflexiones

y ayudará al día a día de directivos y gerentes. Y estoy seguro también de que el libro servirá de útil archivo de recopilación de los múltiples temas que la experiencia y los años van aportando al empresario.

Miguel A. Torres
Presidente-director general de Miguel Torres, S.A.

El porqué de este libro

Los libros sobre dirección de empresas son abundantes y muchos de ellos excelentes.

Sin embargo, después de bastantes dudas me he animado a aceptar la sugerencia de añadir mi «grano de arena» a esta abundante bibliografía. Y ello por tres motivos principales.

El primero obedece **al creciente interés que existe por las empresas que podríamos llamar «sostenibles»**, o sea aquellas que tienen una larga esperanza de vida, posibilidad que aunque parezca fácil de conseguir sólo se da en un número relativamente pequeño de casos. Basándome en los estudios y las experiencias más recientes, creo que puedo afirmar que son precisamente aquellas organizaciones más rentables desde el punto de vista económico, humano y social las que tienen más posibilidades de alcanzar un alto nivel de sostenibilidad o duración.

Los conceptos sobre dirección que, de una manera resumida, se exponen en este libro **pueden aplicarse a todo tipo de empresas e incluso organizaciones no empresariales, pero se han escrito pensando de una manera especial en la problemática de las de tamaño mediano** o sea aquellas cuyas plantillas podríamos situar, para generalizar, entre veinte y quinientos empleados. Estas empresas son muy importantes para la economía, pero han merecido relativamente poca atención por parte del mundo académico, al menos hasta ahora. Hay excepciones, como el trabajo pionero de Hermann Simon (*Líderes en la sombra*, Ed. Planeta) sobre las *mittelstand* alemanas, aunque, en general, es un tema poco estudiado y a la vez, a mi modo de ver, especialmente atractivo.

Muchas «microempresas» y también empresas pequeñas tienen dificultades para simplemente sobrevivir, mientras que los grandes grupos están, en muchos casos, sujetos a la necesidad de lograr rendimiento económico a muy corto plazo, lo cual los hace, paradójicamente, más vulnerables a la larga. En contraste, **muchas empresas de tamaño mediano son organizaciones con una mayor estabilidad**. Suelen dedicarse a productos diferenciados y ocupan a menudo un lugar destacado en su sector, lo que las hace muy rentables para sus propietarios; acostumbran a ser también más innovadoras y flexibles; tienen empleados más motivados que las grandes empresas, quizá debido a que existe una relación más estrecha con sus superiores; se muestran más abiertas para aceptar y poner en práctica los principios de responsabilidad social y, lo que es más importante hoy día, su capacidad de maniobra para adaptarse a los cambios del entorno suele ser mucho mayor que la de las grandes organizaciones.

Finalmente, **una razón de tipo personal**. A lo largo de mi vida profesional he compaginado, según las épocas, el trabajo como consultor y directivo (y propietario de una empresa familiar de servicios) con un gran interés por el mundo académico, por «lo que dicen los libros». De algún modo, podría decirse que durante más de treinta años me he movido continuamente entre el mundo de la teoría y el de la práctica y he podido comprobar las discrepancias –y coincidencias– existentes entre ambos.

Aparte de mi actividad como profesor y consultor, pude poner en práctica mis propios principios en una empresa de mi propiedad, en la que obtuve unos resultados que me permitieron fundar una entidad no lucrativa orientada al estudio de las organizaciones empresariales (www.cosbcn.es) y que me reafirmaron en la posibilidad de aplicar con éxito algunas de mis ideas. En este sentido, no puedo olvidar el consejo que me dió la persona que probablemente más ha influido en mi trayectoria profesional, el profesor y consultor del MIT Edgar Schein, uno de los pioneros en los estudios sobre las organizaciones, quien me hizo ver la conveniencia de explicar las experiencias vividas aplicadas a la realidad.

Éste es el objetivo que pretendo: explicar de una manera sencilla a directivos y futuros directivos de empresas –en especial las de tamaño mediano– «lo que dicen los libros» y contrastarlo con mis experiencias como consultor y directivo.

A modo de resumen, el contenido del libro sigue esta línea de pensamiento:

- Toda empresa –grande, mediana o pequeña–, e incluso toda organización no empresarial, debe ser capaz de definir una línea de actuación o «camino» –ESTRATEGIA– a seguir a medio y largo plazo. Esta estrategia ha de tener en cuenta los elementos del entorno económico, humano, social y medioambiental, así como –tratándose de empresas pequeñas y medianas– los objetivos personales de sus propietarios y directivos.
- Esta estrategia no debe limitarse a la esfera teórica, sino que además ha de ser coherente con el «ADN» de la organización y debe poder implementarse en el día a día, por una parte, mediante una ESTRUCTURA y unos SISTEMAS DE INFORMACIÓN y control sencillos pero suficientes y, por otra, a través de un EQUIPO HUMANO con un alto nivel de motivación.
- Para coordinar ambos aspectos, es indispensable que exista un ÓRGANO DE DIRECCIÓN (unipersonal o colegiado) con la competencia y la formación adecuadas.
- La SOSTENIBILIDAD o continuidad a largo plazo de la empresa dependerá de su capacidad en adaptarse a los cambios y las demandas del entorno socioeconómico y de la coherencia o armonía que exista entre los distintos elementos (económicos, sectoriales, sociales y medioambientales) de dicho entorno y su propia estrategia y estructura organizativas. En una empresa de tamaño mediano corresponde al director general asegurar que esta coherencia o armonía sea una realidad.

NOTA. Los ejemplos que figuran al final de cada capítulo se basan en hechos reales, aunque en algunos casos los nombres de las empresas y de las personas involucradas han sido expresamente desfigurados para garantizar su confidencialidad.

La tarea de dirigir

Las funciones de dirección

Se ha escrito y comentado mucho acerca de las funciones de quien ocupa el principal puesto directivo de una empresa (se denomine director, director general o gerente), sobre todo a partir de la literatura y los estudios iniciales sobre el tema y las contribuciones más recientes de varios autores, muy especialmente de Peter Drucker.

Es bien conocida la clasificación de las funciones directivas en cinco «actividades»: planificación, organización, selección, dirección y control. Menos sabida pero también muy importante fue la contribución de varios profesores de la Harvard Business School, la primera institución docente que no sólo se interesó por las tareas a realizar por los directivos en general, sino que se especializó en el análisis y la enseñanza de las tareas de quien ocupa el lugar de mayor responsabilidad en una organización. Posteriormente, los trabajos de otros estudiosos del tema pusieron en evidencia la variedad de enfoques existentes en la práctica para ejercer adecuadamente las funciones de dirección, a partir de investigaciones realizadas mediante el seguimiento y el análisis del empleo del tiempo por parte de una selección de directivos considerados como «eficaces».

Estos estudios han puesto de relieve, por un lado, las distintas peculiaridades de la alta dirección según el tamaño de la empresa (no es lo mismo tener la última responsabilidad de un gran grupo, diversificado en numerosos sectores y con numerosas líneas de negocio, que dirigir una unidad relativamente pequeña centrada en un sector o producto determinados) y, por otro, la variedad de respuestas que puede dar un director general en función de las situaciones a las que se ha de enfrentar y también según

cual sea su propia personalidad y estilo para dirigir. Como en tantos otros temas del *management*, ha sido Peter Drucker quien mejor ha sintetizado la problemática de las funciones de quienes ocupan el puesto de mayor responsabilidad en una empresa, sea cual sea su tamaño.

Aparte de otras funciones a las que después me referiré, y con el propósito de generalizar, un director general (o gerente) tiene dos funciones o tareas principales:

- **Señalar el camino a seguir y los objetivos a alcanzar por la organización.**
- **Diseñar, dirigir y controlar la estructura para que aquellos puedan llevarse a cabo.**

Podríamos decir, para simplificar, que la primera función es de tipo «externo» y trata de definir adonde va o adonde debería ir la empresa para responder a una necesidad del mercado. Se trata de una función que requiere «pensar», lo que en lenguaje técnico se conoce como ESTRATEGIA: determinar los objetivos de la organización a largo plazo y las políticas o medios para conseguirlos. En empresas constituidas como sociedades anónimas o limitadas, es el consejo de administración o los administradores quienes, al menos en teoría, tienen que establecer las pautas del camino a seguir, con la colaboración y el consentimiento del director general. En empresas pequeñas y medianas, es este último quien a menudo lleva a cabo de forma exclusiva esta tarea.

La segunda función es de tipo «interno» y se refiere a la estructura de los puestos de trabajo, la selección de las personas adecuadas para ocupar cada uno de ellos, la coordinación y la motivación del equipo, la gestión cotidiana y el adecuado control de la actividad. Si la primera función requiere «pensar», ésta exige «hacer». Puede incluir también, en muchos casos, una tarea operativa determinada que quiera o deba EJECUTAR el director general.

El tiempo que el director general ha de dedicar a estas tareas –«pensar» y «hacer»– puede ser muy diferente según el tamaño y el

momento de desarrollo de la empresa. No es lo mismo dirigir una organización en su primera fase de desarrollo que en las siguientes. Por otra parte, está claro que cuanto mayor sea el tamaño de la compañía más tiempo habrá que dedicar –al menos en teoría– a «pensar» y menos a «hacer», con lo cual la cuestión de la delegación adquirirá más importancia. Es también normal que haya épocas en que un tema determinado requiera un porcentaje muy alto de atención y tiempo. A diferencia del principal responsable de una empresa de gran tamaño, el director de una empresa de tamaño mediano, y sobre todo pequeño, ha de estar dispuesto a asumir diferentes roles en distintos momentos, lo mismo que la mayoría de los directivos y empleados. Todos han de aceptar hacer «un poco de todo». Un alto grado de flexibilidad es fundamental –incluso en empresas de mayor tamaño–, y así lo han puesto de manifiesto varias investigaciones recientes.

Pero aparte de estas funciones básicas, hay otras que se consideran necesarias en la mayoría de las organizaciones. **Una de ellas es la representación de la empresa ante el exterior y otra –menos evidente, pero a mi modo de ver importante– aquella a la que me refería anteriormente, es decir, la ejecución de una tarea operativa concreta que quiera o deba llevar a cabo el director**.

En general, los autores que tratan este tema –con la excepción de Drucker– no mencionan esta posibilidad o bien son contrarios a la misma, pero considero que debe tenerse en cuenta, al menos en algunas ocasiones. Es conocido el caso del fundador de Sears –mencionado por Drucker–, que en la etapa de desarrollo de la empresa en Estados Unidos siempre se reservaba la decisión de examinar y decidir la ubicación de cada nuevo local; o el de una importante empresa de productos de consumo cuyo consejo de administración decide sobre el contenido de las campañas de publicidad; o la del empresario catalán que se describe en el ejemplo incluido al final de este capítulo.

Un par de reflexiones más sobre este tema: **¿debemos hablar de tareas «del director» o de tareas «de dirección»? En otras palabras, ¿la dirección general es unipersonal o no necesariamente?** Mi punto de vista es que lo importante es que se ejerza la función

en sí, con independencia de que la lleven a cabo una o varias personas. Todos conocemos casos en que dos o incluso tres directivos con aptitudes diferentes y complementarias, y una buena relación entre ellos, son muy eficaces en la cúspide de una organización. Un ejemplo sobre este tema que he conocido de cerca es el de dos hermanos, propietarios de una importante cadena de tiendas de moda, uno de los cuales viajaba casi constantemente y se ocupaba de las compras (estrategia), mientras que el otro era responsable de todos los aspectos organizativos. Entre los dos ejercían –y de manera muy eficaz para la empresa– los aspectos externo e interno de la dirección.

Recientemente se ha investigado más a fondo la cuestión de la dirección compartida con el nombre de «liderazgo complementario», o sea el que ejercen dos o más personas de un determinado equipo de dirección. Se trata de situaciones que no suelen planificarse, sino que surgen de manera espontánea entre dos o más personas y que permiten obtener una elevada eficacia al complementar aptitudes de sus componentes. Pero hay que tener cuidado al pretender que esta complementariedad continúe existiendo cuando cambian las personas, incluso en el caso de equipos más numerosos. Puede ocurrir que la ausencia de una sola de las personas implicadas «rompa», por así decir, el equilibrio y el o los que queden sean incapaces de llevar a cabo adecuadamente la función directiva. Hay que ir, por tanto, con mucho cuidado, en especial en los casos de sucesión del gerente porque puede tratarse de situaciones no repetibles.

Acerca de la distinción entre funciones estratégicas y operativas, algunas empresas estadounidenses tienen, al lado del CEO (Chief Executive Officer o director general) un COO (Chief Operating Officer), que es responsable de coordinar la actividad diaria de la organización. Se trata, en realidad, de dividir de una manera expresamente deliberada los dos aspectos principales de la dirección entre dos personas, una orientada al «pensar» y otra al «hacer», lo que en cierto modo refuerza el punto de vista expresado en el apartado anterior: lo importante es la función en sí, no si la ejercen una, dos o más personas. La «química» entre ellas es,

desde luego, fundamental. Es evidente que esta solución puede ser demasiado costosa en un gran número de empresas, pero creo que la idea es interesante y aplicable incluso en un entorno familiar.

Otra reflexión: ¿habría que incluir en las funciones del director la preparación de su sucesión? Éste es un tema fundamental y crítico –sobre todo en las pequeñas y medianas empresas familiares– y a él me referiré en otro capítulo.

Para saber más

- John P. Kotter, *The General Managers*, The Free Press.
- Peter F. Drucker, *Management: tasks, responsibilities, practices*, Harper & Row.

La importancia de realizar personalmente una tarea clave por parte del director general. Un caso real

Pedro del Valle era el fundador, propietario y director general de una empresa de alrededor de cien empleados que fabricaba y comercializaba una conocida marca de chocolate. La empresa había ido creciendo y Pedro la había organizado conforme requerían las necesidades del mercado y el crecimiento de las ventas.

Después de realizar un curso para directivos, decidió poner en marcha una estructura de tipo funcional con profesionales capacitados para dirigir las áreas de producción, ventas y administración. Pasados unos años, solía decir, con orgullo, que «mis directivos gestionan muy bien el día a día de la empresa y consiguen cerrar los ejercicios con un beneficio muy aceptable para una empresa de nuestras dimensiones». Preguntado por los resultados excepcionales obtenidos en los últimos años y su papel en la empresa, añadía: «Yo intento hacer lo que me aconsejaron en el curso o sea supervisar a mis directivos y tener algún tiempo para recoger información sobre el sector y pensar en el futuro de la empresa.

Pero además decidí hacer algo que no me dijeron y era reservarme una función concreta en la que nadie me ayuda, pero que he realizado toda mi vida y conozco bien: realizar las compras de cacao, muchas veces a futuro. Gracias a mis contactos en los países productores y a mi experiencia, hay años que consigo precios excepcionales y esto repercute automáticamente en el margen bruto y el resultado final. Es una tarea que me gusta y que nadie más en la empresa puede llevar a cabo con las mismas posibilidades de éxito (…)».

Capacidad para ocupar un cargo de director general

Igual que ocurre con el tema anterior, éste es un aspecto que ha sido estudiado y comentado extensamente desde los inicios del *management* «científico» dada la importancia y la trascendencia que representa para cualquier empresa –y sobre todo para las de menor tamaño– tener al frente una persona con la competencia y la motivación adecuadas.

Uno de los primeros estudios sobre este tema publicado en la *Harvard Business Review* y que se considera todavía hoy un «clásico», señalaba que «**un directivo es alguien que dirige las actividades de otras personas y tiene la responsabilidad de asegurar determinados objetivos a través de sus esfuerzos**». De acuerdo con esta definición, un director «eficaz» debería tener tres tipos de competencias:

- Técnicas (conocimiento de la actividad en la que actúa la empresa).
- Humanas (habilidad para liderar y coordinar un grupo).
- Conceptuales (habilidad para entender la empresa como un todo y relacionarla con su mundo exterior).

La necesidad de poseer conocimientos de tipo técnico ha sido muchas veces cuestionada, sobre todo en épocas de crecimiento de la economía o de un sector determinado. Una persona preparada para dirigir, se ha argumentado, debería ser eficaz en cualquier tipo de organización. Esta afirmación tiene sus defensores y ha podido ser cierta en algunos momentos de euforia o estabilidad económica –en los cuales es el entorno, más que la gestión en sí, el que garantiza tener buenos resultados–, pero en situaciones

complejas y difíciles es evidente que resulta preferible –cuando se selecciona a un profesional para ocupar un cargo de alta dirección– que el candidato tenga un buen conocimiento del sector o de sectores afines. Es interesante comprobar que hace ya años se incluyó en una lista de capacidades básicas.

En especial, en empresas pequeñas y medianas, el conocimiento del sector o la actividad es casi siempre fundamental, ya que, como comentaba en el capítulo anterior, el principal directivo de estas organizaciones ha de estar involucrado muchas veces en tareas de tipo operativo, aparte de tener que coordinar el buen funcionamiento interno de la organización y asegurarse de que sus aspectos clave estén dirigidos adecuadamente. Aunque puede haber excepciones, es difícil imaginar que el principal responsable no conozca a fondo los aspectos más importantes del sector donde se encuadra la empresa que dirige.

Me parece muy interesante utilizar el criterio de un estudioso de esta materia al aconsejar en la selección de cargos de dirección general, muy en especial en empresas de tamaño pequeño y mediano. En estas compañías la persona o personas clave determinan, en gran parte, el éxito o el fracaso, por lo que un error en la selección puede tener consecuencias muy negativas. En los grandes grupos la responsabilidad está mucho más repartida y suele haber más alternativas si la persona seleccionada no da la talla esperada.

Edgar H. Schein, que es el investigador al que me refiero, señala tres **competencias necesarias e indispensables, según su criterio, para ocupar un cargo directivo y sobre todo el de director general**:

- **De tipo analítico,** para identificar, analizar y resolver problemas con una información muchas veces incompleta e incierta. El buen directivo ha de ser capaz de valorar las tendencias del entorno en el que se mueve o moverá su empresa y captar los elementos que influyen y pueden influir en la toma de decisiones (ligados al «pensar» o a la «estrategia» del capítulo anterior).

- **De orden interpersonal** para influir, supervisar, dirigir, motivar y controlar profesionales de diferente nivel con el fin de que todos trabajen para conseguir los objetivos de la organización. No hay que olvidar que la «materia prima» con la que ha de trabajar un directivo son las personas.
- **De carácter emocional.** Un director general ha de ser capaz de hacer frente a crisis personales y profesionales, de asumir su responsabilidad en circunstancias difíciles y de ejercer su poder sin tener un sentimiento de culpa. Debe ser una persona segura y conocedora de sí misma. Es él, sobre todo en una empresa pequeña o mediana, el que ha de tomar decisiones que tienen un riesgo y que a menudo son delicadas y complejas porque pueden afectar a las personas que colaboran con él. Tiene que ser capaz, por tanto, de hacer frente a situaciones emocionalmente difíciles.

Si analizamos la formación para la dirección que ofrecen las escuelas de negocios y las universidades, salvo excepciones, la mayoría de programas ayudan a desarrollar muy bien las aptitudes de tipo analítico (sobre todo los que utilizan el «método del caso») y cada vez mejor las de tipo interpersonal. Las aptitudes de tipo emocional están más condicionadas por la personalidad y las experiencias vitales, y son las circunstancias reales, más que la formación fuera de la empresa, las que determinan si una persona está emocionalmente preparada o no para asumir con garantías un puesto de la máxima responsabilidad. Obtener información sobre la trayectoria de un profesional determinado desde sus años jóvenes no sólo en el mundo laboral, sino también en el familiar, deportivo y social, puede proporcionar una información muy valiosa en el momento de considerar si es emocionalmente competente para dirigir una empresa.

El concepto de «ancla de carrera»

Es interesante señalar –continuando con las investigaciones llevadas a cabo por el profesor Schein en este campo– que no todos los alumnos que se gradúan en las escuelas de negocios son

aptos para ocupar cargos de dirección general o tienen una personalidad adecuada para ello. El estudio que se inició en 1961 con los graduados de la Sloan School (MIT) y que se ha continuado hasta ahora, mediante el seguimiento de sus carreras profesionales, demuestra que un porcentaje mayoritario de ellos tenían, efectivamente, la motivación y la capacidad para llegar a ocupar puestos de dirección, pero que otros han preferido puestos más técnicos o bien disfrutar de una autonomía y libertad que no pueden compaginarse con niveles de alta responsabilidad.

La investigación del profesor Schein ha puesto de manifiesto que **la carrera profesional de cada individuo está orientada por una serie de factores motivacionales y actitudinales formados desde las primeras etapas de la vida que, en cierto modo, actúan como «anclas» a través de todo el desarrollo posterior de la persona**. Cuando uno se aleja demasiado de lo que realmente le motiva, su «ancla» le hace volver atrás automáticamente. Con el tiempo, algunas personas pueden ser conscientes de esta reacción.

Schein agrupa las motivaciones/actitudes de los directivos estudiados en **cinco grandes grupos de anclas**:

- **Seguridad.** La persona con esta ancla busca sobre todo estabilidad y seguridad y normalmente se encuentra a gusto vinculado a una organización determinada que le proporciona suficientes oportunidades para llenar sus aspiraciones y al mismo tiempo hacer valer su formación.
- **Competencia técnica.** En este caso el ancla es el contenido del trabajo, no la organización ni la posición en la misma. Si un miembro de este grupo ocupa una función directiva suele ser como jefe de un equipo de técnicos, no porque tenga aptitudes ni deseos de mando.
- **Competencia directiva.** Son personas ambiciosas, analíticas, de fuerte carácter, que buscan tener responsabilidades. Poseen las competencias requeridas para cargos directivos (analítica, interpersonal y emocional).
- **Autonomía o independencia.** Quienes están dominados por esta ancla encuentran que la vida en las organizaciones es restrictiva, irracional e intrusiva en la vida privada. Pre-

fieren «ir por su cuenta», aunque ello represente menos dinero o incluso a veces inseguridad. En esta categoría suelen encontrarse gran número de profesores y consultores, aunque estos últimos pueden estar también interesados en la creatividad y en los aspectos técnicos o incluso directivos.

- **Creatividad**. Es la principal motivación de la mayoría de emprendedores, entendiendo por éstos a quienes comienzan un negocio u organización. Quieren crear algo nuevo que sea muy suyo, un nuevo producto o servicio que de algún modo pueda identificarse con su persona. Muchas veces se tiene la impresión de que esta actitud creativa puede conseguirse de otras maneras, pero el emprendedor casi nunca se encuentra a gusto si no es creando algo nuevo. El dinero aparece a menudo como una medida del éxito, no como un fin en sí mismo.

En realidad, **cada uno de nosotros posee sus características, motivaciones y competencias y no da buenos resultados el esforzarnos –o sentirnos obligados– a asumir funciones para las que no estamos suficientemente dotados** o sencillamente no encajan con nuestra personalidad. Una mala decisión en este aspecto puede ser muy negativa, tanto para la empresa como para el interesado. El fracaso de algunos hijos que se ven «forzados» por las circunstancias a asumir el control de una empresa familiar es un ejemplo que conviene tener muy en cuenta.

Daniel Goleman –el conocido autor de *Inteligencia emocional* (Kairós, 1996)– ha hecho hincapié en los **factores emocionales** de la función directiva, que, según un estudio que ha llevado a cabo la empresa consultora Hay McBer, tienen un impacto positivo en el clima del grupo y finalmente en los resultados de la empresa.

Según Goleman, la inteligencia emocional es la habilidad para gestionar adecuadamente nuestra propia persona y nuestras relaciones con los demás y comprende cuatro aspectos principales:

- Conocimiento de uno mismo.
- Autocontrol.
- Empatía para sentir y comprender las emociones de otras personas e interesarse por ellas.
- Capacidad de liderazgo.

En relación al director general, Goleman argumenta que igual que el jugador de golf tiene que decidirse por un palo diferente para cada tipo de golpe, el directivo ha de ser capaz de escoger en cada situación el estilo de dirección adecuado para comprender, comunicar y motivar a cada uno de sus colaboradores. Ello requiere, por un lado, un alto grado de autoconocimiento y, por otro, tener empatía para ponerse en el lugar de otras personas.

En un mundo complejo como el actual, y con un gran número de personas con un nivel de formación alto, es necesario –y, a la vez, posible– **tener al frente de las organizaciones, incluso sin ánimo de lucro, a personas que tengan las capacidades y aptitudes a que me he referido y que, a la vez, sean suficientemente flexibles para adaptarse a las características del sector, de la empresa y de sus principales colaboradores**.

En la empresa pequeña y mediana esto es un factor decisivo porque la experiencia demuestra que una gran parte del éxito o el fracaso se debe a la capacidad, la personalidad y la manera de hacer de su principal responsable, lo cual hace especialmente importante el proceso para elegirlo.

¿Cómo tomar una decisión acertada respecto de la idoneidad de una persona determinada para suceder en el cargo de máximo responsable de una empresa? Es evidente que son aconsejables una buena formación y un proceso de selección, pero la medida exacta de lo que es capaz una persona sólo se tiene cuando llega a ocupar un cargo de responsabilidad. Decía el filósofo griego Sófocles que «es difícil juzgar a una persona…hasta que llega a ocupar una posición de liderazgo».

El tema de la sucesión es complejo y difícil –y a la vez sumamente importante– y a él le dedicaré uno de los siguientes capítulos.

Para saber más

• Edgar H. Schein, *Career dynamics*, Addison-Wesley.

Un ejemplo real

Servitech es una empresa francesa del sector servicios. El hijo del fundador logró en pocos años que ocupara un lugar relativamente importante en el mercado. Llegó a tener unos cincuenta colaboradores, algunos del equipo de su padre y un grupo de directivos jóvenes y bien preparados que habían crecido a su lado y de los que él se sentía, con motivo, muy satisfecho. En el sector se comentaba que el equipo directivo, juntamente con su jefe, era uno de los puntos fuertes de una empresa que cada día iba a más. A la edad de cincuenta y cinco años, el propietario-gerente desarrolló una enfermedad grave y falleció dejando viuda y dos hijos. El mayor (Bernard), que tenía en aquellos momentos veintidós años, poseía una personalidad muy creativa e independiente y se había inclinado por estudiar publicidad. Al fallecer su padre, los familiares y directivos pusieron los ojos en él como heredero y decidieron gestionar la empresa hasta que terminara sus estudios y decidiera si elegía otro camino profesional o se hacía cargo de ella.

Durante el último año de sus estudios, Bernard realizó prácticas en una importante agencia de publicidad, donde demostró su capacidad para este tipo de trabajo, pero al graduarse y después de muchas dudas finalmente siguió el consejo de sus familiares y asumió la dirección de la empresa, esforzándose en dirigirla lo mejor que pudo con la ayuda de los directivos que la habían gestionado últimamente.

El sector estaba en un buen momento de desarrollo, pero surgieron nuevas empresas tanto nacionales como extranjeras, aumentó la competencia y después de un primer periodo de relativa estabilidad, la empresa no pudo mantener el ritmo de beneficios anterior ni encontrar una fórmula adecuada para hacer frente a la nueva situación. Se hizo más y más evidente que, a pesar de sus esfuerzos, Bernard no poseía una personalidad adecuada para dirigir la empresa en circunstancias tan desfavorables. Poco a poco el equipo directivo perdió el empuje y la

motivación que había tenido anteriormente y algunos de sus miembros prefirieron iniciar otros caminos. Servitech fue perdiendo posiciones y finalmente entró en un periodo de pérdidas. Los accionistas, con el consentimiento de Bernard, decidieron que se hiciera cargo de la dirección un profesional externo con amplia experiencia en el sector que informaría mensualmente al consejo de administración.

Bernard, como accionista y buen conocedor de la empresa, formó parte del consejo y ayudó al nuevo director en la etapa de reestructuración de Servitech. Con el asesoramiento y la ayuda del colaborador externo, aceptó sus limitaciones como directivo y encontró un buen puesto de trabajo en la agencia de publicidad con la que había tenido relación durante sus estudios.

Un tema clave: la delegación

Hace algunos años conocí a un consultor australiano que asesoraba a empresas importantes de diferentes países europeos –especialmente alemanas e italianas– y me decía que era difícil pensar en un tema de gestión tan importante y a la vez tan mal explicado y tan mal practicado como el de la delegación. Es importante porque a partir de un determinado tamaño de la compañía las funciones de dirección no pueden llevarse a cabo sin la colaboración de otras personas. Y a la vez es difícil porque supone, por una parte, tener seguridad en uno mismo y, por otra, confiar en el criterio y la competencia de otras personas que casi con toda seguridad harán las cosas de una manera diferente a como las haríamos nosotros.

Un empresario estadounidense famoso –J.C. Penney, propietario de una importante cadena de grandes almacenes– comentaba que «la manera más segura de que un ejecutivo no avance en su carrera es renunciar a aprender cómo, cuándo y a quién se ha de delegar». O lo que es lo mismo, que **la única manera en que un directivo puede hacer crecer a su empresa y ocupar cargos de mayor responsabilidad es siendo capaz de delegar adecuadamente**.

Reflexionemos, antes que nada, sobre el significado de la palabra delegación. ¿Qué significa exactamente? Volviendo al consultor australiano, me decía que en cada país hay elementos de tipo cultural que dan a dicha palabra un sentido algo diferente. Aunque el concepto es el mismo, existen algunas diferencias en cómo se interpreta el término en los países anglosajones, en Alemania o en las naciones del sur de Europa y América Latina.

La Real Academia de la Lengua Española establece que «**delegar es dar una persona a otra la jurisdicción que tiene por su dignidad u oficio para que haga sus veces**».

A partir de esta definición y de lo que se acepta comúnmente en nuestro entorno, podríamos decir que la delegación implica:

- **El traspaso de un asunto o tarea por parte de una persona que es responsable del tema (delegante) a otra persona (delegado).**
- **La cesión al delegado de un grado determinado de autoridad y libertad de acción.**
- **La conservación por parte del delegante de la responsabilidad sobre el resultado final.**
- **La obligación del delegante de supervisar y controlar lo que hace el delegado.**

Una observación muy importante: **delegar no es abdicar**.

Vale la pena entrar un poco más a fondo en el tema y analizar, aunque sea brevemente, las ventajas y los inconvenientes que normalmente presenta un proceso de delegación.

Ventajas de la delegación

- Reduce la carga de trabajo del delegante y le permite disponer de más tiempo para sus tareas principales. Es conocido y repetidamente mencionado el hecho de que la falta de tiempo es una queja constante de los directivos y de que aquellos que saben gestionarlo adecuadamente tienen más posibilidades de acceder a puestos de mayor importancia.
- Permite formar y preparar a personas que con el tiempo pueden ir ocupando cargos de mayor responsabilidad en la empresa.
- Ayuda a constituir equipos de dirección cohesionados y a tomar decisiones más eficaces. Está comprobado que el trabajo en grupo requiere más tiempo, pero en la mayoría de los casos permite obtener mejores soluciones que a nivel individual.

- Si se implanta en toda la empresa, fomenta el espíritu de grupo en toda la organización.
- Es una *conditio sine qua non* cuando se quieren implantar estilos de dirección participativos, como la dirección por objetivos y otros análogos.
- Cada día de forma más evidente, es la única manera de retener a jóvenes directivos con talento que sólo ponen su potencial al servicio de la empresa en la que trabajan si sienten que disponen de un «territorio propio» y que tienen una capacidad de decisión amplia en el área de su responsabilidad.

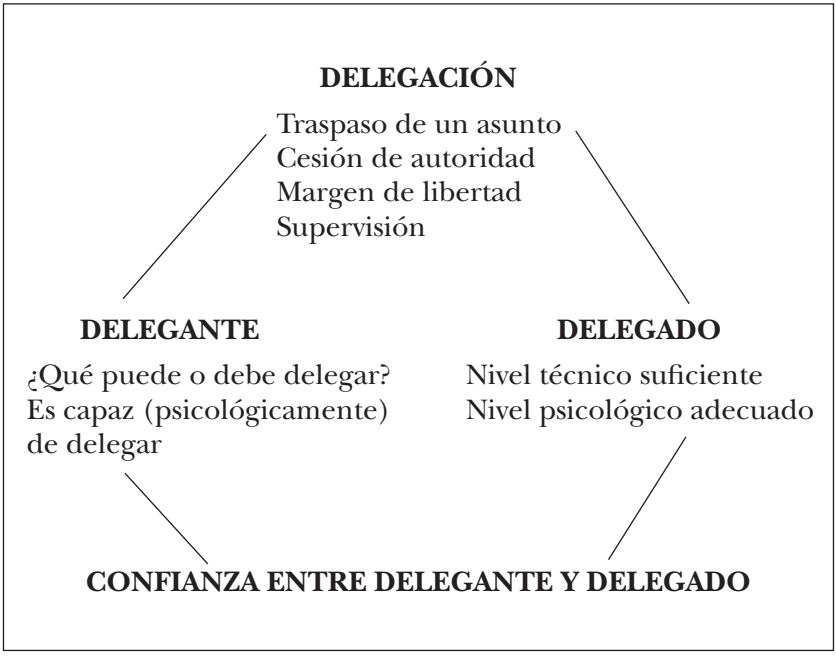
A la vez, se habla a menudo de las barreras de la delegación y se mencionan como principales las siguientes:

- **Estilo desarrollado por el directivo que está acostumbrado a «hacerlo todo».** Es el caso de muchos emprendedores que han creado su empresa y la han ayudado a crecer con una muy alta dedicación y con la ayuda de personal muy fiel pero poco cualificado. Cuando la empresa ha alcanzado un volumen y un número de colaboradores importante –incluidos jóvenes profesionales– se hace urgente un cambio de estilo y se pone de manifiesto la necesidad de delegar determinadas funciones. No todos los emprendedores quieren o pueden aceptar la necesidad de una verdadera delegación.
- **Manera tradicional de hacer las cosas en la organización**, más allá incluso del estilo propio de su principal directivo. Cada empresa tiene su propia idiosincrasia, su «cultura». Es un tema del que se trata expresamente en el capítulo «El alma de la empresa: los valores o cultura organizativa», pero podemos adelantar que en determinados casos de empresas tradicionalmente autoritarias es difícil, o toma mucho tiempo, implantar un proceso de delegación a nivel de todo el grupo, por lo que puede ser aconsejable ponerlo en práctica inicialmente sólo a nivel de algunos individuos para ir dando ejemplo y extenderlo gradualmente.

- **Resistencia o dificultades para poner en marcha el proceso.** Aprender a delegar exige una aceptación a nivel teórico y, lo que es más importante, practicarlo a ser posible con distintos individuos y de una manera paulatina. No todos los directivos están dispuestos a ello y argumentan, aunque sea paradójico, su «falta de tiempo».
- **Escasa motivación y/o competencia técnica de los subordinados.** Éste es un tema importante que conviene aclarar. No todas las personas son capaces, psicológicamente, de aceptar una determinada responsabilidad ni están preparadas técnicamente para ello. Es común encontrar a un nuevo directivo que pretende delegar en una persona que hasta entonces había hecho siempre lo que le ordenaba su superior y que no se ve capaz de aceptar la propuesta de tomar algunas decisiones, aunque sean limitadas, por sí misma. La puesta en marcha de un proceso más lento sería en este caso aconsejable, al menos para intentar ver si hay posibilidades de mejorar la situación. Lo mismo cabría decir en el caso de competencia técnica: no puede delegarse un asunto determinado si la persona en quien se delega no está formada adecuadamente o no conoce a fondo la tarea que ha de desarrollar.
- **Dificultad de determinar qué se puede y qué no se debe delegar.** En cada caso concreto la persona que delega ha de evaluar si existe alguna o varias de las «barreras» citadas anteriormente y decidir qué, a quién y hasta dónde puede delegar. Si aceptamos que cada persona es distinta de las demás, comprenderemos el hecho de que, en la práctica, el directivo que delega ha de actuar de una manera diferente con cada uno de aquellos en quienes pretende delegar. A los que digan que es un ejercicio difícil y complejo, les argumentaré que dirigir es una ciencia, pero también un arte, como veremos en el último capítulo del libro. Del mismo modo que un jugador de golf ha de escoger un palo diferente para cada golpe, el buen «directivo-artista» debe ser capaz de actuar con cada subordinado de la manera más adecuada. Y la puesta en marcha de un proceso de delegación es una prueba de fuego en este sentido.

De todos modos, es evidente que establecer un sistema de delegación por primera vez en una empresa no es una tarea fácil y existen «barreras» que hacen difícil iniciarlo. Sin embargo, la experiencia demuestra que si se comienza el proceso de una manera adecuada (por ejemplo, empezar por delegar alguna función secundaria a una persona que tiene la preparación técnica y la personalidad adecuada y establecer reuniones periódicas de control) se puede adquirir confianza en el proceso y poco a poco incrementarlo e implantarlo en otras áreas. Los resultados pueden llegar a ser espectaculares incluso a corto plazo y ayudan no sólo a una mejor utilización del tiempo del responsable final sino que también contribuyen a la formación y motivación del personal.

Un comentario final sobre este tema: en el fondo, **la delegación requiere un nivel adecuado de CONFIANZA entre las partes implicadas**.



El dilema de Jordi Martí sobre el empleo del tiempo (*)

Jordi Martí era el nuevo gerente de Rentur, una empresa barcelonesa que había fundado su padre y que estaba especializada en servicios para turistas extranjeros que visitaban España. Empleaba un total de cuarenta personas, de las cuales cinco ocupaban puestos de dirección. Rentur presentaba una buena rentabilidad, pero se sentía amenazada por una competencia cada vez más agresiva, en un sector que tenía oscilaciones importantes y requería introducir constantemente nuevos productos.

A las ocho de la mañana, de camino a su oficina, Jordi Martí pensaba en los problemas puntuales que había ido solucionando en sus primeros meses como gerente y se decía a sí mismo que «hoy va a ser el día de poner algunos proyectos realmente en marcha. Ya sería hora porque desde que me hice cargo de la dirección sólo parece que haya tenido tiempo para despejar balones y actuar a la defensiva». Empezó a pensar en varios asuntos y casi intuitivamente estableció una primera clasificación. Ante todo debía pensar en los problemas estratégicos que se habían tratado en el último consejo de administración. Y aparte de ellos, los relacionados con la organización interna que hasta entonces no había experimentado muchos cambios, pero que requería una reestructuración importante, sobre todo en algunos casos de empleados que habían trabajado siempre con su padre y que estaban próximos a la jubilación. También se preguntaba hasta qué punto podía delegar temas importantes en los dos directivos jóvenes que él mismo había seleccionado recientemente para la empresa.

En el aparcamiento de Rentur, Jordi se cruzó con el señor Comas (una de las personas de confianza del padre de Jordi y jefe de contabilidad), que parecía preocupado por el hecho de que su secretaria estaba enferma y tenía bastante trabajo atrasado. Jordi le sugirió que se dirigiera al director financiero para buscar una alternativa, pero el se-

(*) Resumen del caso de COS-EADA «Jordi Martí». El caso describe una situación real, pero los nombres y algunos datos han sido expresamente cambiados.

ñor Comas le comentó que ya lo había intentado y era mejor que él o su padre hicieran algo para remediar la situación. Quedaron en que le llamaría más tarde.

Al llegar a su despacho, su secretaria (que lo era también de su padre como presidente del consejo) le comentó que tenía varios temas pendientes y uno de ellos muy urgente: había problemas en la delegación de Málaga debidos a la situación financiera de un grupo inglés de turoperadores (que según el delegado no podía resolver por sí solo el director financiero de la empresa) y hacía necesaria una reunión urgente con el director del banco en Barcelona. Jordi lo comentó brevemente con su padre y el director financiero y visitó la oficina del banco.

Cuando regresó, hacia las doce y media de la mañana, su secretaria le comentó otros temas importantes sobre los que tenía que decidir enseguida (operación de compraventa en Asturias, reemplazo de la secretaria del señor Comas mientras la titular estuviera enferma, petición de entrevista por parte de un empleado, etc.) y le recordó que tenía concertada una comida con el delegado en Barcelona de la Oficina de Turismo francesa.

Jordi regresó a la oficina hacia las cuatro de la tarde y repasó con su secretaria las llamadas habidas durante la mañana y el contenido del correo del día anterior. A continuación hizo algunas llamadas telefónicas, dictó varias cartas, hizo un resumen del puesto de trabajo del delegado en Palma de Mallorca para que el coordinador de delegaciones (antiguo empleado de su padre) iniciara el proceso de selección, se reunió brevemente con su padre que tenía algunas ideas sobre diferentes temas, etc. Comparado con otros días, podía decirse que era una tarde más bien «tranquila».

A las ocho, cuando terminó de resolver estos asuntos, no quedaba nadie en la oficina, excepto su padre. Jordi se sentía cansado y después de un cambio de impresiones con su padre, puso orden en sus papeles y decidió marcharse a casa, donde quizá podría pensar en algunos temas con mayor tranquilidad.

Con la mirada fija en el tráfico, Jordi se puso instintivamente a pensar en lo que había hecho aquel día y las ideas que había tenido por la ma-

ñana. «¿Ocupado? –se preguntó–. Sí, muy ocupado. Pero… ¿he logrado realmente algo? Sí y no… Las urgencias de siempre, los pequeños y no tan pequeños problemas de cada día… Pero ¿hago realmente lo que debe esperarse de un gerente? Cómo debería administrar mi tiempo para poder, a la vez, resolver los problemas cotidianos y poder pensar en el futuro de la empresa, que al fin y al cabo es lo que me pide el consejo?»

Consejos y asesores

Es bastante frecuente –por lo menos en el idioma español– que estos términos se confundan o se utilicen indistintamente; por lo tanto, conviene diferenciarlos y tratarlos separadamente. En inglés la distinción entre *board members* y *advisors* es más clara.

Trataremos de los consejeros en el capitulo «Gobernar y dirigir no son lo mismo. Teoría y práctica de los consejos de administración». Baste decir que a diferencia de los asesores o consultores, los consejeros son miembros del consejo de administración de la empresa y por ello ocupan un lugar destacado y asumen una responsabilidad legal en el gobierno de la misma, sea cual sea su tamaño. Por ese motivo, son un elemento importante de la organización, ya que están involucrados, incluso penalmente, en las decisiones que tome el consejo.

El asesor o consultor es una persona externa a la organización que presta su colaboración en temas y por tiempo determinado. Sus «consejos» y sugerencias pueden tener a veces mucha importancia e incidir en el desarrollo futuro de la compañía, pero actúa siempre desde fuera de la misma.

Una definición clásica de consultoría es la que el profesor Steele, de la Universidad de Massachussets, introdujo hace unos años y que suele ser aceptada tanto a nivel teórico como práctico: «Consultoría es una forma de prestar ayuda a una organización –referida al contenido o proceso de una o varias tareas– por parte de un agente externo a la misma, que no es responsable de su ejecución pero sí de ayudar a quienes deben llevarla a cabo».

Es también interesante recordar la frase de Marvin Bower, quien durante muchos años dirigió McKinsey, probablemente la empresa de consultoría más conocida y con más prestigio del mundo: «**La consultoría es un rol, no un empleo**».

El consultor es, por lo tanto:

- **Un agente externo al sistema.**
- **«Ayuda», no «hace».**
- **Presta sus servicios en el proceso o en el contenido de determinadas tareas.**

En la práctica existe una gran variedad de fórmulas o modelos de consultoría y también de personas e instituciones que ayudan a la empresa y a sus directivos a mejorar la eficacia de su labor.

En referencia a la relación que puede establecerse en un caso concreto entre el consultor y la empresa o directivo cliente, se pueden distinguir **tres modelos de consultoría** posibles:

- El cliente solicita de una persona o empresa que le merece confianza que le indique cuál es la mejor solución para un problema (estratégico u operativo) determinado. En este caso se establece una relación parecida a la del médico y su paciente. El cliente («enfermo») solicita una «medicina» del consultor («médico»). Podríamos decir que el consultor ocupa una posición de «superior» y el cliente un papel de «subordinado». Se trata de una situación que suele darse con frecuencia cuando una empresa pasa por una situación difícil y sus directivos esperan encontrar la solución consultando a una persona o empresa de consultoría con experiencia y prestigio reconocidos.
- En muchas ocasiones, la relación se establece en sentido contrario: el «superior» es el cliente y el «subordinado», el consultor. Es similar a la relación que se establece entre un comprador y un proveedor. La empresa quiere poner en marcha un programa determinado (por ejemplo, en el área informática) y el consultor o la empresa de consultoría se lo propor-

ciona. En la mayoría de casos en que se «adquiere» una técnica de gestión específica se sigue este modelo.

- Finalmente existe un tipo de consultoría todavía poco extendido y más sofisticado, pero de eficacia comprobada si se consiguen establecer claramente los términos de la relación. En este supuesto, consultor y cliente mantienen una relación de «igualdad» y el consultor actúa como «facilitador» para que el directivo desarrolle sus ideas y tome sus decisiones. Es la denominada «consultoría de proceso», estudiada y difundida especialmente por el profesor Edgar Schein, del MIT.

Gráficamente, se podrían, por tanto, distinguir tres modelos de consultoría:

Posición del consultor	**Modelo**	**Posición del cliente**
Superior	Médico-paciente	Inferior
Igual	Facilitador	Igual
Inferior	Proveedor-comprador	Superior

Los máximos responsables de una organización –y en especial los gerentes o directores generales de empresas pequeñas y medianas– se encuentran muchas veces «solos» a la hora de tomar decisiones sobre temas importantes y disponen, a menudo, de escasa información, lo cual les hace dudar entre diversas alternativas posibles. El papel de un buen consultor de proceso con el que exista una relación de confianza y respeto mutuo puede aquí jugar un papel importante debido a su neutralidad.

Encontrar un consultor de proceso o «persona de confianza» es muy interesante –sobre todo para el gerente de una empresa pequeña o mediana– y a la vez difícil. Idealmente debería tener las siguientes cualidades:

- Ser un profesional que haya desarrollado una amplia carrera profesional y, por tanto, carezca de grandes ambiciones ejecutivas y esté dispuesto a ayudar pero no a ejecutar.

- Tener experiencia en el área objeto del asesoramiento.
- Poseer sentido común y capacidad de juzgar las situaciones con objetividad.
- Tener conocimiento de la empresa y, en general, del sector en el que actúa.
- No tener miedo a decir lo que piensa, aunque sepa que no es lo que al cliente le gustaría escuchar.
- Saber guardar una cierta distancia para poder ser objetivo, aunque haya una estrecha relación, incluso personal.
- Establecer y mantener una relación de confianza con el cliente.

En líneas generales, la consultoría es hoy día una actividad enormemente desarrollada, tanto a nivel individual como redesarrollada por grandes grupos empresariales especializados en temas concretos. McKinsey fue la empresa pionera en el sector y, como he mencionado, hoy continúa siendo una de las consultoras más importantes del mundo. Por ello creo que tiene interés reproducir lo que su fundador, James O. McKinsey, decía que se necesita para ser un buen consultor:

- Integridad personal y profesional.
- Conocimiento técnico de su campo de especialización (lo cual requiere una puesta al día continua).
- «Contactos» o publicidad para darse a conocer.

Basándome en mi propia experiencia personal, añadiría que, además de tener una relación de confianza con el directivo-cliente, un buen consultor ha de ser capaz de exponer su punto de vista con absoluta independencia y, a la vez, aceptar que no es él quien ha de tomar las decisiones, sino su cliente. Una gran capacidad de análisis y a la vez una cierta dosis de humildad son también necesarias para ser un buen consultor, sobre todo un buen consultor de proceso.

Para saber más

• Edgar H. Schein, *Process consultation*, Addison Wesley.

Asesores y consejeros en una empresa en crecimiento

El principal propietario y director general de Químicas Reunidas, S.A. (Quiresa) heredó de su padre una organización industrial de pequeño tamaño y a lo largo de los últimos diez años la ha desarrollado hasta convertirla en una empresa que da trabajo a más de trescientas personas y que ocupa un lugar destacado en el sector dentro de un mercado muy especializado, donde el* know-how *técnico y el servicio a los clientes (fabricantes del producto acabado) juegan un papel determinante.

Al iniciar la etapa de expansión, el director general consideró que tenía que empezar a profesionalizar la empresa y para ello pidió, por una parte, ayuda a un consultor amigo suyo de la infancia y, por otra, asistió a un curso corto sobre gestión en una escuela de negocios. Fruto de ello y de su interés por mejorar su propio estilo directivo fue la contratación de dos profesionales jóvenes en los que delegó parte del área comercial y al mismo tiempo la puesta en funcionamiento de un consejo de administración, del que formaban parte los accionistas minoritarios y dos personas externas, una de ellas el consultor anteriormente citado.

En la actualidad, el equipo directivo está formado por el propietario-director general y tres profesionales que se ocupan de las áreas comercial, administrativa-financiera y técnica. A su vez, el consejo de administración –constituido por tres accionistas y tres miembros externos– se reúne mensualmente y se ocupa de supervisar la labor de los ejecutivos y de contribuir a la elaboración de los planes estratégicos a partir de las ideas y los documentos que aquellos les suministran.

***El consejo ha iniciado también el proceso para preparar la sucesión en la dirección, con ayuda de una empresa de consultoría que se ha especializado en esta cuestión. Tres consultores independientes están colaborando en temas concretos: modificaciones en el sistema informático, organización de la red comercial e implantación de acciones de* coaching.**

Preparar la sucesión

Una pregunta cuya respuesta puede tener distintas lecturas para quienes están interesados en el estudio de las organizaciones empresariales es la siguiente: ¿qué influye más en el éxito (o fracaso) de una empresa: la marcha de la economía en general, la evolución del sector, o la labor de su principal responsable?

Según la revista *Business Week*, que recoge opiniones publicadas en la *Harvard Business Review* (septiembre de 2002) «la mayoría de estudios sugieren que entre el 10 y 20 % de los resultados de una empresa dependen del clima económico general; entre el 30 y el 45 % de la marcha del sector y un amplio porcentaje (entre el 30 y el 65 %) de la labor del equipo directivo, en especial de quien tiene la última responsabilidad». Son datos aproximados y discutibles, pero hacen pensar.

Si se tiene en cuenta que en el equipo directivo de una empresa pequeña, mediana e incluso mediana-grande suele haber una persona que asume la casi exclusiva responsabilidad y toma las decisiones tanto estratégicas como operativas, parece evidente que un cambio a este nivel puede tener consecuencias muy importantes. En organizaciones con años de existencia, imagen acreditada y productos muy bien introducidos en su sector, el riesgo de una sucesión mal hecha o poco adecuada es más reducido, ya que durante un tiempo la empresa podrá seguir «viviendo de las rentas» y de la inercia del pasado, pero en organizaciones empresariales de primera y segunda generación acertar en la sucesión es determinante. Suele considerarse que una decisión desacertada es la causa principal del alto grado de fracaso de muchas de ellas.

El tema de la sucesión es especialmente delicado en las empresas familiares al mezclarse aspectos emocionales con la posible mejor solución para garantizar la buena marcha –y, por tanto, la continuidad– de la compañía. El reparto de la propiedad y, sobre todo, el nombramiento del miembro de la familia que la dirija en la siguiente fase suelen plantear dilemas difíciles de resolver y una decisión errónea puede incluso significar, a corto o medio plazo, la desaparición de la empresa.

No es de extrañar, por tanto, que muchos estudiosos del *management* estén de acuerdo en considerar que **la sucesión en la propiedad y en la dirección de una empresa es probablemente uno de los problemas de gestión más importantes y a la vez más difíciles de solucionar con acierto**.

Parafraseando a un directivo que recientemente ha explicado su propia experiencia personal, la literatura sobre la planificación de la sucesión de un director general es casi siempre unánime en aconsejar la conveniencia de «comenzar pronto a pensar en la sucesión, mirar primero dentro de la propia organización, seleccionar un candidato con las características apropiadas, hacer lo posible para que adquiera experiencia en todos los aspectos del negocio, y ayudarle a que desarrolle sus capacidades».

Parece lógico y no tan difícil. Pero siempre surgen preguntas y dudas:

- **¿Quién debe dirigir el proceso?** En las empresas con un consejo de administración «activo» parecería evidente que ésta fuera una tarea propia de este órgano más que del directivo saliente –que puede estar predispuesto a seleccionar a una persona en cierto modo «dependiente» psicológicamente de él para asegurarse jugar un cierto papel en el futuro inmediato–. Si la empresa funciona bien, éste es un tema muy delicado y a menudo conflictivo, que el consejo acostumbra a dejar «para otro día». Y cuando va mal, una solución con prisas suele ser sinónimo de malos resultados. Para ser realistas y sin desmerecer el papel del consejo, en muchas empre-

sas medianas y medianas-grandes creo que debería ser el propio propietario-director general quien pusiera en marcha el proceso de su sucesión, ya sea por razones de edad o para prever una enfermedad o fallecimiento repentino y luego dejara en manos del consejo o de personas externas la selección propiamente dicha. Existe una «barrera» muy importante a tener en cuenta: la dificultad que todos tenemos para aceptar la transición que supone pasar de una vida activa a una etapa llena de numerosas incógnitas: salud, ingresos, ocupación del tiempo, papel a jugar en la sociedad en la última etapa de la vida, etc. Empezar a dejar el poder y sus atributos no es fácil y si, como suele ocurrir en muchas compañías, sobre todo pequeñas y medianas, aquél está muy concentrado en la persona que las dirige, las dificultades son mayores. Más aún si el propietario ha sido el creador de la empresa. A menudo, renunciar al poder se vive emocionalmente como un «suicidio». Y pocos quieren suicidarse.

- **¿Cuál puede ser el papel a jugar en el futuro por el directivo saliente?** ¿Es preferible que continúe como asesor? ¿Es mejor que se retire completamente? En este caso, ¿qué actividad podría tener? En general, quienes se han acostumbrado a mandar y decidir tienen serias dificultades para adaptarse a otros roles menos interesantes y más discretos. Encontrar una actividad al margen de la empresa –voluntariado, inicio de un proyecto distinto, etc.– puede ayudar no sólo a la persona que se retira, sino también, y sobre todo, a la misma empresa y a su continuidad. Dedicar tiempo a jugar al golf o a otras actividades con los amigos suele ser interesante, pero no suficiente para la gran mayoría de las personas activas que han estado al frente de una empresa, sobre todo si se tiene en cuenta que, en la actualidad, podemos estar en posesión de muchas de nuestras facultades hasta una edad avanzada. Seguir desempeñando, dentro de límites previamente consensuados, un cierto papel en la empresa es, a mi modo de ver, la solución menos traumática y más recomendable para todos: para el antiguo jefe, para el nuevo y para la empresa. Pero ello requiere un acuerdo claro y un seguimiento por parte de un órgano neutral, en principio el consejo de administración.

- **¿Cuáles son las características que ha de tener el posible sucesor?** A veces, las circunstancias del sector y de la empresa aconsejan una solución continuista y, por tanto, una persona con un perfil parecido al del anterior director general. Pero en muchos casos es preferible alguien con un estilo distinto que promueva un «cambio cualitativo» de la compañía y la enfoque adecuadamente hacia una nueva etapa. En empresas familiares –al margen de consideraciones de tipo «político» o emocional–, el sucesor en la dirección operativa debe haber demostrado poseer las competencias señaladas anteriormente para ocupar el cargo, es decir, competencias analítica, interpersonal y emocional. Si ningún miembro de la familia las posee, es siempre preferible –precisamente para asegurar la conservación del patrimonio– que la principal responsabilidad operativa recaiga en una persona externa con probada preparación y experiencia. Los herederos siempre pueden ejercer el derecho a la propiedad y al control desde el consejo de administración. En otro capítulo me refiero a la diferencia existente entre «gobernar» y «dirigir».

Es interesante mencionar el proceso que se sigue para «probar» a futuros directivos en algunas empresas multinacionales. Los directivos jóvenes con mayor potencial son evaluados continuamente y se establece un programa de desarrollo personal para ponerles «a prueba» durante varios años. Cada vez se les va asignando puestos de mayor responsabilidad y, en una etapa más avanzada, se les nombra para puestos de dirección en unidades autónomas de menor a mayor importancia. Si se toma como ejemplo a personas que entraron en la empresa a los veinte o veinticinco años, hacia los cuarenta o cuarenta y cinco se tiene una idea bastante aproximada de si serán o no capaces de asumir uno de los puestos de la máxima responsabilidad en la organización.

Se puede decir que esto es difícil e incluso imposible en una empresa familiar de tamaño pequeño o mediano. En principio, lo parece, pero hay muchas compañías –sobre todo entre las medianas y medianas-grandes– que poseen unidades y operaciones suficientemente autónomas para comprobar si una persona de-

terminada es capaz de asumir la responsabilidad final haciéndose cargo de una de ellas. Estas experiencias pueden ser enormemente valiosas a la hora de decidir si la persona en cuestión es o no capaz de asumir la dirección de la empresa principal. Otra posibilidad, que a menudo se recomienda, es poner a prueba al posible sucesor en otras empresas y durante algunos años, antes de ofrecerle la posibilidad de trabajar en la propia. En términos futbolísticos, una cesión.

El tamaño de la unidad es menos importante que el hecho en sí de tener la «última responsabilidad». **El mensaje es éste: siempre que sea posible, es interesante poner a prueba en posiciones de liderazgo a posibles candidatos para asegurarse de que otro día podrán optar al puesto de máxima responsabilidad de la empresa.**

Recordemos la cita mencionada: «**Es difícil juzgar a una persona… hasta que llega a ocupar una posición de liderazgo**».

Para llevar a cabo un proceso de sucesión adecuado, sugiero seguir los siguientes pasos:

- En primer lugar es necesario que el máximo responsable tenga conciencia del problema y tome una decisión firme para resolverlo. Puede comentarlo con su consejo de administración, con sus familiares o con sus asesores, pero es él quien ha de estar dispuesto a iniciar el proceso. Es también muy importante que tenga un plan personal de actividad concreto y bien pensado para el momento de dejar la dirección.
- El segundo paso consiste en la elaboración de posibles escenarios que tengan a la vez en cuenta las tendencias previsibles en el sector y las alternativas estratégicas y estructurales adecuadas para la organización. O sea, pensar en el tipo de empresa que queremos tener dentro de un periodo de tres, cinco, diez años y, en consecuencia, diseñar el perfil y las características que idealmente debería tener su máximo responsable.
- Analizar la empresa (y en su caso la familia) y comprobar si hay personas que ocupan o pueden llegar a ocupar puestos directivos. En caso negativo, evaluar las ventajas, posibilida-

des e inconvenientes de proceder a un proceso de selección externo.

- Cuando se ha seleccionado a una persona, en principio, interesante (e interesada), debe diseñarse de acuerdo con la misma un proceso de formación (interna y externa) y a la vez asegurar una continua comunicación e intercambio de ideas con el director general para que éste vaya poco a poco cediéndole autoridad en determinadas materias.
- Pasado un tiempo prudencial y en el caso de que la experiencia sea positiva, llegará el momento en que el nuevo jefe deba asumir claramente su papel y el anterior deje de actuar como tal. Es un momento difícil para todos y, como tantas veces, pequeños hechos e imágenes pueden ayudar más que las palabras y los organigramas. Por ejemplo, creo que es importante que el nuevo responsable ocupe el lugar físico del anterior y que éste, si continúa teniendo algún papel en la empresa, disponga de un despacho distinto y de menor «categoría». Con ello se transmite la idea del traspaso de poder y se da a entender quién es el principal responsable. Ausentarse durante un tiempo suele también ser positivo para que la organización «se vaya olvidando» del jefe anterior y pase a depender del nuevo. Y si aquél regresa para ocupar un cargo de asesor o consejero, ha de ser capaz de re-dirigir todas las preguntas, comentarios o sugerencias al nuevo jefe, reforzando de este modo su autoridad.

Desde luego, no es un tema fácil de gestionar. Y no debemos dejar de considerar, en algunos casos, la alternativa de venta de la empresa o fusión. Siempre puede ser mejor que la desaparición de la organización…

Para saber más

• Ivan Lansberg, *Succeeding Generations*, Harvard Business School Press.

Un caso de sucesión planificada

Productos González es una empresa industrial y comercial española de tamaño mediano, líder en un mercado muy competitivo durante muchos años, hasta que la entrada de las multinacionales en el país hicieron dudar de su supervivencia.

Después de una gestión inadecuada por parte de la persona que sucedió al fundador, y ante la perspectiva de tener que dejar la actividad, los propietarios pusieron al frente de la empresa a un profesional especializado en temas de cambio organizativo (José Munguia), con la misión de seleccionar y formar el núcleo directivo y poner en marcha los elementos estratégicos y estructurales propios de las mejores empresas del sector. Munguia seleccionó a un grupo de profesionales jóvenes con experiencia en otras empresas y, siguiendo las directrices de la propiedad, lanzó varios productos nuevos y puso las bases para el desarrollo a largo plazo de la empresa.

Pasados dos años, la estructura se consideraba consolidada y, como se había acordado, se procedió a seleccionar a un experto en marketing con experiencia de haber ocupado cargos directivos en una buena empresa del sector. Después de un proceso de selección en el que se evaluaron distintos candidatos y una vez tomada la decisión de que Ricardo Soler sería el nuevo director general, se planificó un plan de sucesión en la dirección, que incluyó visitas mensuales de Ricardo a la empresa como asesor en temas de marketing (un año). Durante este tiempo se familiarizó con la problemática operativa y conoció a los directivos y colaboradores de la empresa (en total cuarenta personas) y conoció a los proveedores y clientes más importantes. Periódicamente tenia reuniones con José Munguia.

Al cabo de un año aproximadamente, el nombramiento se hizo oficial y se confirmó el cambio en la dirección. Ricardo Soler ocupó el despacho de José Munguia y éste, como se había acordado, estuvo ausente durante dos meses para reorganizar sus asuntos personales y disfrutar de unas vacaciones. Telefónicamente estaba en contacto con el nuevo responsable cuando éste lo requería.

Pasados estos dos meses, José regresó a la empresa como asesor a tiempo parcial (un día por semana) durante un año, ocupando un pequeño despacho contiguo al del director general.

La estrategia

Conceptos básicos

Las siguientes son preguntas que se hacen muchos propietarios y directivos de empresas: de acuerdo que en las grandes organizaciones, y sobre todo en las multinacionales, el concepto de estrategia está de moda desde hace unos años y es un tema importante, pero ¿tiene sentido práctico que se intente aplicar a empresas de menos tamaño? ¿Y qué relación mantiene con otros conceptos parecidos?

En los últimos años se han utilizado, a veces de una manera un tanto confusa, los términos de *visión*, *misión* y *estrategia*. Conviene diferenciarlos aunque sea brevemente.

Por *misión* entendemos el destino o la razón fundamental que justifica la existencia de una empresa u organización determinada. Junto a los valores o cultura organizativa (a los que me referiré en otro capítulo) constituye el ideario permanente que la acompañarán durante toda su existencia. La misión permanece en el tiempo, la *estrategia* suele ir cambiando para adaptar la primera a las circunstancias del entorno. Digamos también que la misión está relacionada con el esquema ideal (*visión*) en el que se mueve o pretende moverse la compañía a largo plazo.

Con referencia a la estrategia, comencemos por hacer una afirmación: toda empresa tiene una línea a seguir, un camino, una «manera de hacer las cosas» y de relacionarse con el mercado –es decir, lo que en lenguaje técnico se denomina estrategia– más o menos distinta de las demás de su mismo sector, sea cual sea su tamaño. A veces, esta línea a seguir es intuitiva o simplemente el resultado inconsciente de una serie de decisiones y acciones de sus propietarios y empleados. Otras veces es el fruto de un proceso

de reflexión que madura y se configura a lo largo del tiempo. Tanto en un caso como en otro, el enfoque puede tener éxito o estar condenado al fracaso.

Como idea inicial, **la estrategia es la ventaja competitiva o las características diferenciales por medio de las cuales una empresa o negocio consigue hacerse un hueco y tener éxito en su mercado y comprende tanto sus objetivos como las políticas para conseguirlos**. Podríamos también decir que señala su posicionamiento en el sector, empleando un término que se utiliza sobre todo en marketing y publicidad y que es interesante conocer. Los productos, los servicios, las empresas e incluso las personas estamos «posicionados» de una u otra forma en la mente de los demás y en concreto de los consumidores. No es fácil intentar cambiar de posición y diferenciarnos, sobre todo cuando la idea sobre nuestra posición está arraigada a lo largo del tiempo. Pero sí es posible intentarlo mediante un plan estratégico que nos diferencie de los demás y una comunicación clara y sencilla de dicho plan.

La ventaja competitiva ha de ser sostenible en el tiempo; de otro modo podríamos tener un éxito inicial pero imposible o difícil de mantener frente a los competidores. Estudios recientes sobre el tema han puesto de manifiesto las características de los recursos que ayudan a que una empresa disponga de una ventaja competitiva duradera: valía intrínseca del recurso o recursos, rareza, dificultad de imitación y dificultad de sustitución.

A partir de estas primeras ideas, creo que vale la pena decir alguna cosa sobre el desarrollo histórico del concepto de estrategia para centrarnos después en sus aspectos más importantes.

La palabra «estrategia» deriva de un término militar utilizado en Grecia y relacionado con el arte de la guerra, también desarrollado desde hace milenos por los generales chinos, que escribieron tratados sobre la disposición de los ejércitos para la batalla.

En el mundo empresarial el concepto comenzó a ensayarse en algunas grandes empresas estadounidenses durante la primera

mitad del siglo XX y a estudiarse en la Harvard Business School (HBS) unos años más tarde. Varios profesores de esta escuela fueron los pioneros en elaborar los conceptos de estrategia empresarial y quienes promocionaron la redacción de casos sobre la materia; casos que una vez traducidos se han utilizado durante años para enseñar técnicas de dirección de empresas en todo el mundo. Posteriormente, otro profesor de la HBS, Michael Porter, autor del libro más conocido y recomendado sobre este tema, dio un impulso importantísimo a la cuestión centrándose en la relación de una empresa con las demás de su mismo sector (estrategia competitiva).

Creo que aquí es interesante señalar una diferencia entre el tipo de pensamiento occidental y oriental frente a una decisión de futuro. En Occidente predomina una inclinación hacia lo racional, lo ordenado, lo razonablemente previsible y se suelen marcar líneas de acción –incluso a largo plazo– en función de esta manera de pensar. Quizás por esta razón la aplicación de métodos de planificación a la estrategia –que trataba simplemente de extrapolar tendencias a cinco o diez años– dio lugar a errores de bulto en empresas muy conocidas, que han sido muy criticados.

El pensamiento oriental aplicado a la estrategia militar se entendía teniendo en cuenta los distintos factores de cada momento y situación: recursos propios, puntos fuertes y débiles de los enemigos, circunstancias ambientales, objetivos a largo plazo (por ejemplo, si se trataba de una batalla más o menos importante entre las varias previsibles para ganar la guerra), etc. Es un enfoque mucho más flexible y muchas veces supone –como en algunas empresas japonesas– la intervención de todos los sectores que participan en la toma de decisiones.

El enfoque actual de la estrategia está acercándose a la línea de pensamiento oriental a la que me refiero. El buen estratega tiene objetivos claros y una forma de actuación básica pero moldea o adapta su línea de acción continuamente de acuerdo con su visión de la realidad actual y futura.

La posibilidad de ir más allá del esquema «clásico» de un determinado sector y abrir un nuevo «terreno de juego» ha sido puesta en práctica con éxito por algunas empresas innovadoras, capaces de emprender un camino que, al menos durante un tiempo, les ha asegurado una posición dominante. Como ejemplos de ello se pueden citar las líneas aéreas de bajo coste en el momento de su aparición, así como la empresa de informática Dell, la marca de vino australiana Yellow Tail, las cámaras digitales, los relojes Swatch o el éxito del Cirque du Soleil en un sector tradicional que se encontraba en un periodo de decadencia. En el ámbito local, destacan los ejemplos de Zara y Chupa Chups, y, en el terreno de la actividad deportiva, el caso del Pitch and Putt Solius, que a principios de la década de 1990 introdujo en España esta nueva modalidad deportiva como alternativa popular al golf.

Una buena estrategia y un plan de acción diseñado a partir de las circunstancias del mercado en un momento determinado se pueden elaborar mediante una mezcla de raciocinio e innovación, reafirmando la idea que expongo en el último capitulo del libro de que el *management* es o debería ser una mezcla de «ciencia» y de «arte».

Para poner algunos ejemplos, cabe referirse a algunos sectores donde compiten y tienen éxito empresas locales de tamaño pequeño o mediano con estrategias distintas:

- **El mercado del cava.** En el mercado español hay dos empresas muy destacadas (Freixenet y Codorníu) que ofrecen buenos productos a precios competitivos y dominan el sector. Sin embargo, hay otras muchas, de menor tamaño, que tienen también, relativamente, éxito. Entre ellas, varias pequeñas, que se distinguen por una alta calidad de su producto y que, aunque tienen una distribución limitada, gozan desde hace años de muy buena reputación y disfrutan de una clientela fiel, que está incluso dispuesta a pagar un *premium* adicional. Podemos también encontrar otras pymes cuyo producto es de menor calidad y tienen una clientela que está más interesada en el precio. Es evidente que unas y otras empresas

muestran maneras diferentes de relacionarse con el mercado. Tienen estrategias distintas.

- **El sector de las agencias de viajes.** Altamente competitivo, con multinacionales que operan también en un entorno local y que ofrecen todo tipo de servicios a precios relativamente bajos, sobre todo en algunas épocas del año. Existen asimismo pymes que se han especializado en determinado tipo de viajes (por ejemplo, los de aventura hechos a medida, los de golf, tercera edad, etc.) y otras que se especializan en destinos muy concretos. Se trata igualmente de estrategias bien diferentes unas de las otras.
- **Los servicios de consultoría de empresas.** Se trata de un sector altamente competitivo, dominado desde hace años por grandes firmas internacionales, que ofrecen toda la variedad de servicios que una empresa puede requerir del exterior. Pero también tienen éxito y son rentables empresas locales de tamaño mediano y pequeño muy enfocadas o especializadas, que se concentran bien en un tipo de servicio (por ejemplo, selección de directivos) o bien en un tipo de cliente (pymes) o un sector específico. Cada una intenta encontrar su sitio en el mercado.

Ninguna de estas empresas actúa del mismo modo. Unas se centran en el producto, otras en el cliente o en un segmento del mercado, otras en el precio o el servicio. Todas quieren o pretenden ser diferentes y ofrecer algo distinto a las demás de su sector para atraer a los clientes. Cada una tiene su línea de acción, su manera de hacer frente a la competencia, sus objetivos y sus políticas. En definitiva, su estrategia. En algunas, esta manera de actuar es el fruto de un proceso de reflexión, estudio y decisión que denominamos de «formulación estratégica», en el que suelen intervenir equipos de varias personas y que requiere bastante tiempo. En otras es simplemente el fruto de la intuición de un emprendedor o bien, cada día más, una combinación de la intuición con la reflexión y la respuesta del mercado.

Un buen posicionamiento estratégico requiere llevar a cabo actividades distintas de las de nuestros competidores o las mismas

actividades de una manera diferente. Pero a la vez exige que nuestra organización tenga las características adecuadas para llevarlas a la práctica.

Para saber más

• Michael Porter, *Estrategia competitiva*, Deusto.
• W. Chan Kim y Renée Mauborgne, *La estrategia del océano azul, Ed. Granica*, Harvard Business School Press.

¿EXISTE UNA FÓRMULA PARA LOGRAR EL ÉXITO ESTRATÉGICO?

«Muchos conocemos la «receta» de Thomas Edison para desarrollar un nuevo invento: «Un uno por ciento de inspiración y un noventa y nueve por ciento de esfuerzo».

»Lo mismo puede aplicarse para tener éxito en cualquier tipo de actividad, incluso el desarrollo de una estrategia empresarial.

»No debemos confundirnos con los porcentajes de la frase de Edison. La «chispa» de inspiración es esencial. Sin ella las estrategias son solamente estereotipos. Pero para convertir la inspiración en una estrategia con éxito es necesario tener método, disciplina y trabajar duro».

Kenichi Ohmae, *La mente del estratega*, McGraw Hill.

Un ejemplo de estrategia con éxito

El golf es un deporte desarrollado desde hace muchos años en las islas británicas y posteriormente en Estados Unidos. En el resto de Europa ha tenido un éxito relativo, ya que hasta hace pocos años sólo era practicado por las clases media-alta y alta de la sociedad. El elevado pre-

cio de entrada en los clubs y el tiempo que se requiere para jugar un partido completo han hecho difícil, hasta hace relativamente poco tiempo, que este deporte se popularizara.

Una variante del golf denominada* pitch and putt *se introdujo en Irlanda en la década de 1940 y recientemente, en 1990, en Cataluña con la inauguración del campo de Solius, en la Costa Brava. Esta modalidad se juega en un terreno notablemente más reducido, requiere menos tiempo y es más fácil de aprender que el golf convencional.

A partir de la fecha citada y a través inicialmente de la unión de empresarios propietarios de campos (Asociación Catalana de Pitch and Putt), que impulsó el promotor de Solius, el* pitch and putt *se ha ido desarrollando en Cataluña hasta llegar a ser uno de los deportes con mayor número de licencias en esta zona geográfica española (34 terrenos de juego, 30.000 practicantes, de ellos 15.000 jugadores con licencia y alrededor de 1.000 competiciones al año). Se considera que el éxito se debe a un nuevo posicionamiento estratégico, que hace hincapié en aspectos tales como:

- ***Política de precios al alcance de cualquier persona.***
- ***Deporte adecuado para todas las edades.***
- ***No discriminación de sexos incluso en los torneos.***
- ***Tiempo limitado para jugar un partido (dos horas contra cuatro o cinco en el caso del golf).***
- ***Acciones promocionales para diferenciarlo de otras actividades deportivas.***

Un ejemplo de estrategia errónea

A finales de la década de 1990, en el mercado de servicios inmobiliarios de una de las principales áreas metropolitanas de Europa central iban introduciéndose grandes grupos multinacionales (Richard Ellis, John Langs Wooton, etc.) que ofrecían servicios de venta, alquiler y administración en el área empresarial (*commercial real estate *referida a transacciones inmobiliarias en comercios, oficinas, almacenes) a clientes tanto locales como globales. No parecían, al menos momentánea-

mente, interesarse por las operaciones tradicionales relacionadas con edificios destinados a viviendas* (residential real estate)*, que continuaban en manos de una gran variedad de empresas locales de tamaño más bien reducido, algunas de ellas con una larga tradición de buen servicio y alto nivel de eficacia.

Office Immobilier era el líder de las empresas locales especializadas en la compra, alquiler y administración de viviendas y copropiedades. Se trataba de una firma fundada a finales del siglo XIX que pertenecía a los herederos de una conocida familia y que estaba dirigida por un excelente profesional del sector. Empleaba a casi cien personas y tenía, además de su sede central en la capital, varias sucursales localizadas en diversos lugares del área metropolitana.

El director general de Office Immobilier estudió las características del servicio que ofrecían las multinacionales especializadas en el sector inmobiliario empresarial y creyó ver una oportunidad para intentar extender sus actividades al mismo. La economía europea se encontraba en un periodo de crecimiento y poco a poco las principales empresas se iban implantando en las ciudades más importantes de cada país miembro de la Unión Europea. Le parecía evidente que una empresa con la tradición, experiencia local e imagen de Office Immobilier podría tener éxito en el nuevo mercado haciendo hincapié en su larga implantación y contactos en la ciudad y su zona de influencia y así lo puso de manifiesto ante los miembros del consejo de administración, los cuales aprobaron un ambicioso plan de desarrollo e inversiones por un periodo inicial de tres años. El principal mensaje que se esperaba transmitir era el de generar confianza en un experto local con años de experiencia en el sector y en el territorio.

Después de poner en marcha un departamento especializado bajo la dirección de dos profesionales provenientes de empresas multinacionales con experiencia en el sector empresarial, se inició una intensa campaña de visitas, contactos, anuncios, etc., que inicialmente causó una cierta sensación, pero que pronto se demostró insuficiente para conseguir que los clientes potenciales –la mayoría firmas multinacionales con sedes en otros países– aceptaran que una empresa tradicional fuera capaz de transferir sus competencias a un sector del mercado con características muy

diferentes. Por otra parte, los empleados de Office Immobilier tenían unas maneras de actuar orientadas al trato con propietarios e inquilinos de viviendas, pero se encontraban con dificultades (incluso en cuanto al conocimiento de idiomas) para relacionarse con los nuevos clientes, prácticamente todos directivos de multinacionales.

A los dos años de haber iniciado la nueva actividad, se comenzó a ver con claridad que si bien el mercado era teóricamente interesante, Office Immobilier no tenía fácilmente un lugar en el mismo, al menos a corto plazo y con la estructura organizativa tradicional. Ni sus empleados, ni sus sistemas ni su cultura empresarial se adaptaban al nuevo reto estratégico y, por otra parte, la economía de la empresa se resentía del esfuerzo económico realizado para intentar abrirse camino en el nuevo mercado. Ello produjo, a la vez, un sentimiento de fracaso tanto en la dirección como entre los empleados y la propiedad.

A los tres años de haber puesto en marcha la nueva actividad, los accionistas de Office Immobilier decidieron cancelar el proyecto y abrir un periodo de reflexión sobre el relanzamiento de la empresa y la necesidad de seleccionar a un nuevo director general para llevarlo a cabo.

Formulación y puesta en práctica

La **definición o formulación** de los objetivos y las políticas a medio y largo plazo de una empresa, o sea, la manera como va a competir en su sector, se suele realizar a través de un proceso que tiene en cuenta diversos elementos, los cuales resumo a continuación:

- Por un lado, hay que examinar los **aspectos externos** a la empresa:
  - **Oportunidades y amenazas que plantea el entorno económico.** Situación general a medio y largo plazo, restricciones y expectativas, posible intervención de determinados grupos de interés, etc.
  - **Análisis del sector.** Tendencias, clientes, proveedores, productos sustitutivos, barreras de entrada, análisis de los competidores y de posibles entrantes.

  En este contexto estaremos contestando a la pregunta de «qué podríamos ser» o «qué podríamos hacer».

  También a este nivel externo, deberemos preguntarnos qué obligaciones de contenido social y medioambiental tenemos como integrantes de la comunidad de la que formamos parte. Esta cuestión, cada día más importante, se desarrolla en el capítulo siguiente a los dos dedicados a la estrategia.

  Aquí estaremos preguntándonos «qué deberíamos hacer».

- Por otro lado, los **aspectos internos**:
  - **Nuestros puntos fuertes y débiles como empresa u organización.** Historial reciente, recursos humanos y financieros, propiedad y accionariado, evaluación de los actuales directivos y sus posibles sucesores, etc.

Hemos de responder a la pregunta de «qué somos capaces de hacer o de ser».

– **Objetivos personales de los principales directivos.** Éste es un aspecto especialmente importante y decisivo sobre todo en las empresas de tamaño pequeño y mediano, ya que a menudo son los objetivos de los principales propietarios o directivos los que –expresados abiertamente o no– determinan el rumbo a seguir por la compañía y el riesgo que se acepta asumir.

Por último, debemos preguntarnos «qué queremos hacer o llegar a ser».

Quisiera hacer aquí una precisión que considero importante: una cosa es estudiar un mercado y llegar a la conclusión de que ofrece muchas y buenas posibilidades de futuro, y otra que una empresa determinada tenga las características adecuadas para aprovecharse de esta situación. Muchas veces las decisiones estratégicas no funcionan porque las empresas no son capaces, por su propia idiosincrasia, de llevarlas a la práctica. Es indispensable, por tanto, asegurarse de que existe coherencia entre los aspectos externos e internos mencionados. En relación al tema de empresas de éxito y empresas con fracaso, John Kay, autor de una de las obras recomendadas en este capítulo, opina que «una razón que explica el éxito de determinadas empresas es que existe una estrecha relación entre la demanda del mercado y sus características y competencias. Y, al contrario, muchos fracasos se deben a que la empresa ha entrado en mercados que teóricamente eran muy interesantes pero poco adecuados a sus capacidades internas». La decisión estratégica de la empresa Office Inmobilier que se explica en el ejemplo del capítulo anterior podría ser un buen ejemplo en este sentido.

En los últimos años los principios fundamentales del concepto de estrategia desarrollado inicialmente por profesores de la Harvard Business School han merecido la atención tanto de numerosas empresas como del mundo académico, y se

han publicado los resultados de investigaciones que desarrollan e incluso mejoran el concepto original. Destaco a continuación algunas de estas ideas por las posibilidades que ofrecen para ser aplicadas en la práctica:

- Por un lado, la idea de que en una situación como la actual –en la que existen tantas formas de intercambiar información– es cada día más común que la estrategia de una empresa determinada esté, de hecho, condicionada por lo que se podría denominar «relaciones interempresariales», o sea por ideas surgidas en su relación con otras empresas ya sean de su sector o de otros relacionados. Cabe considerar, en este sentido, la información que pueden transmitir personas que sean, al mismo tiempo, miembros de consejos de administracion de empresas de sectores distintos; la información generada por alianzas estratégicas; la proveniente de proveedores compartidos por compañías de sectores industriales no competitivos, etc. Hemos de ser conscientes de que los recursos de una empresa dependen, a veces, de factores que no están bajo su control, sino que se encuentran fuera de su campo de acción.
- Por otro lado, son evidentes las ventajas, sobre todo en empresas medianas y medianas-grandes, de tener un equipo de dirección al que se podría denominar como «ambidiestro», con personalidades muy distintas. Se trataría de individuos que fueran capaces de **explorar** nuevas tendencias y con capacidad para generar estrategias innovadoras y salirse del marco de referencia tradicional del sector, que estuvieran al mismo tiempo capacitados para **explotar** la situación de un determinado mercado, adaptando en cada momento la estrategia y la estructura de la empresa.
- Finalmente, cabe mencionar la opción comentada en el capítulo anterior de superar el esquema «clásico» del sector y ensayar la posibilidad de crear un nuevo «terreno de juego». El caso del Cirque du Soleil, que se resume al final de este capítulo, es un ejemplo muy ilustrativo.

En términos generales, cabría hablar de tres **estrategias genéricas** para ocupar un lugar seguro en un sector determinado:

- Una opción, seguida por muchas empresas de gran tamaño, es la de conseguir una posición de **liderazgo** mediante economías de escala y costes bajos. Ello asegura, por una parte, un beneficio elevado y, por otra, una posición de defensa ante compañías de menor tamaño y/o de posibles nuevos actores en el mercado. Para aplicar esta estrategia, la empresa ha de tener un volumen económico suficiente y asegurarse una cuota de mercado alta o muy alta.
- Otra estrategia genérica incide en la **diferenciación**. La empresa compite en el mismo mercado que las «grandes», pero tiene determinadas características que le permiten poseer una ventaja competitiva sostenible, comentada en el apartado anterior. Ello facilita que pueda poner precios altos, aunque no tenga una posición de liderazgo, y mantenerse segura frente a los competidores. Lo anterior sólo es posible si la empresa puede mantener los rasgos diferenciales que le aseguran la lealtad de un grupo de clientes.
- También es otro tipo de estrategia genérica el de las empresas que podríamos llamar **enfocadas**. La firma se especializa en unos clientes determinados o un producto concreto y poco atractivo para las «grandes», en una zona geográfica, etc. Ocupan un «rincón» o nicho del mercado. Es el tipo de estrategia más común en las pymes.

Si tomamos como referencia una industria conocida por todos, como la automovilística, se podría poner a las grandes empresas del sector (General Motors, Toyota, Ford, etc.) como modelos de estrategia basada en el liderazgo a través de los costes; BMW y Mercedes serían buenos ejemplos de la diferenciación, y (relativamente) pequeñas empresas como Masserati o Morgan se podrían considerar como enfocadas a un cierto tipo de cliente.

Después de llevar a cabo un proceso más o menos formal, podemos llegar a considerar varias alternativas y elegir una estrategia determinada para nuestra empresa. Pero esto es sólo una primera parte, ya que una vez definida la estrategia, debe pensarse en **cómo ponerla en practica**, cómo implementarla a través de la organización.

Por «organización» en sentido amplio entendemos todos aquellos aspectos y procesos que configuran la empresa «por dentro»: las personas que la dirigen, los empleados, la relación entre ellos, las funciones que todos ellos desarrollan, los sistemas con los que la dirección se informa y controla, la forma de dirigir, etc., y también el conjunto de valores que unos y otros aceptan como propios.

En teoría, suele darse por sentado que la organización debe seguir a la estrategia, lo cual supone que una estrategia determinada hace necesario diseñar una organización coherente con la misma. Esto se hace aún más evidente en una empresa en su «fase 0», una organización que un emprendedor o emprendedores han tenido la idea de poner en funcionamiento. En un caso hipotético, el emprendedor pensará antes que nada en un producto determinado y la forma de abrirse paso en un sector ya existente o la manera de intentar innovar con una idea revolucionaria para crear un nuevo mercado. Una vez diseñada en su mente la línea de acción (estrategia), pensará en una organización que se acomode a ella. Pero en los casos en que se esté intentando modificar la línea de acción, quizás después de muchos años de haberla seguido, será difícil conseguir que la «organización siga automáticamente a la estrategia» como se considera necesario según la teoría. Ello requerirá un esfuerzo a menudo considerable para terminar aceptando que, **muchas veces y a pesar de que no es teóricamente correcto, es la «organización la que determina las alternativas estratégicas» realmente posibles**.

Los capítulos siguientes tratan precisamente de los aspectos más destacados de la organización. Cabe señalar, no obstante, que en la puesta en práctica de la estrategia se han de tener en cuenta las siguientes cuestiones para intentar ponerlas al día o modificarlas adecuadamente:

- Estructura y sistemas organizativos:
  - Diseño de la estructura: funciones, roles, dependencia, etcétera.
  - Descripción de las principales tareas.
  - Sistemas de información, remuneración y control.
- Recursos humanos:
  - Evaluación de las características del capital humano. Motivación.

  - Directivos.
  - Estilo de dirección.
  - Ambiente laboral.
- Aspectos culturales:
  - Valores dominantes en la empresa.
  - Fortalezas y debilidades de la cultura empresarial.

Para saber más

• John Kay, *Los fundamentos del éxito empresarial*, Ed. Ariel.

De la formulación a la implementación de la estrategia

«Está muy claro: identificar oportunidades interesantes y formular una estrategia en principio adecuada no garantiza, por sí solo, tener éxito. Se ha demostrado que la ejecución es fundamental y sólo se consigue un buen resultado cuando una estrategia bien diseñada se lleva a cabo mediante los elementos básicos de la organización.

»Es importante reconocer la diferencia fundamental entre la formulación y la implementación de la estrategia:

»***• Formular una estrategia significa decidir dónde se encuentra hoy la empresa y dónde debería estar mañana.***

»***• Implementar significa decidir cómo conseguir que la empresa pueda ir desde donde está hoy hasta donde debería estar.***

»La experiencia obtenida ayudando a empresas de todos los tamaños demuestra que el cambio en uno de los elementos de la organización influye en los demás elementos. Una organización se dirigirá hacia sus objetivos solamente cuando todos sus elementos estén "sincronizados". Frecuentemente denominamos a esta sincronización "ajuste" o "coherencia".»

Paul J. Stonich (MAC), *Cómo implementar la estrategia*, Instituto de Empresa.

Ejemplo de una estrategia innovadora: el caso del Cirque du Soleil

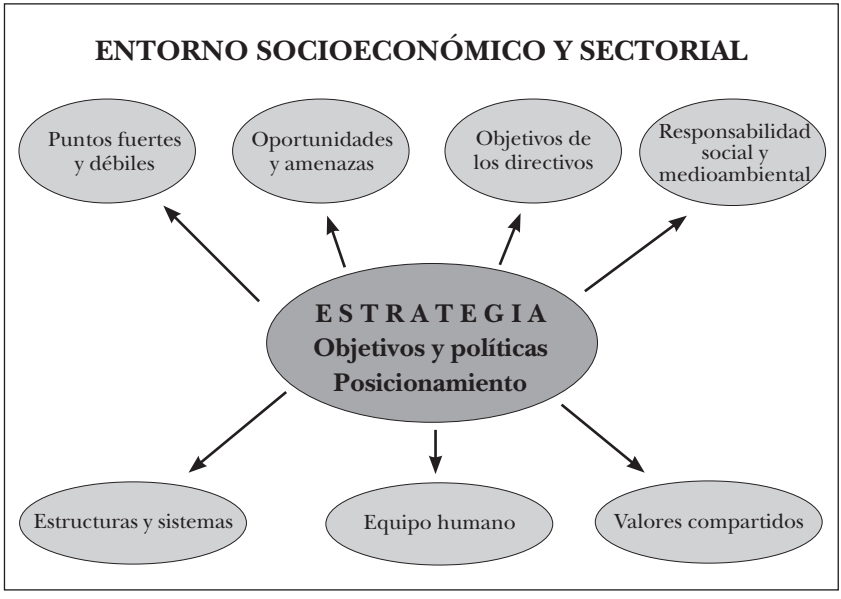
(párrafos traducidos del libro de W. Chan Kim y Renée Maubourgue, citado en el capítulo anterior)

«Volvamos al ejemplo del Cirque du Soleil. Perseguir a la vez la diferenciación y el bajo coste es precisamente la clave de la experiencia de entretenimiento que ha creado el Cirque du Soleil. Cuando comenzó sus actividades, otros circos intentaban competir entre sí y maximizar su cuota en un mercado en decadencia, introduciendo más números "tradicionales". Por ejemplo, con payasos famosos y domadores de leones, una estrategia que incrementaba los costes sin alterar básicamente el producto final. El resultado era un aumento de los costes sin un incremento de los ingresos y una espiral a la baja de la demanda general para el circo.

»Estos esfuerzos se demostraron irrelevantes cuando apareció el Cirque du Soleil. El Cirque du Soleil no era ni un circo ordinario ni una producción teatral clásica y tampoco le importaba lo que hacían los competidores. En lugar de seguir la lógica convencional de competir ofreciendo una solución mejor a un problema determinado –crear un circo más divertido y con más números originales–, intentó ofrecer a la gente la diversión y excitación del circo y, al mismo tiempo, la sofisticación intelectual y la riqueza artística del teatro. Por tanto, Cirque du Soleil redefinió el problema mismo. Al romper a la vez las barreras del teatro y del circo, Cirque du Soleil consiguió el reconocimiento no solamente de los clientes del circo, sino también de los clientes adultos del teatro que no lo eran del circo.

»Todo ello desarrolló un concepto del circo que rompió la realidad anterior y creó un nuevo espacio en el mercado.»

CUADRO-RESUMEN: Formulación e implantación de la estrategia



Un tema emergente: la responsabilidad social de la empresa

Las empresas –organizaciones con ánimo de lucro– han de ser económicamente viables; de lo contrario, tarde o temprano deberán cerrar sus puertas. Éste es un hecho aceptado en el sistema de economía de mercado. La pregunta es si además de generar beneficios para sus propietarios y contribuir de este modo al desarrollo de la sociedad, las empresas tienen o deberían tener otras responsabilidades.

No es un tema nuevo porque se ha debatido desde hace muchos años. Lo relativamente nuevo es no sólo la amplitud de lo que entendemos por «responsabilidad social de la empresa», sino también la importancia e interés que ha adquirido para todo tipo de empresas y de consumidores, en especial en Europa. En consecuencia, cada día son más los gobiernos que intentan legislar sobre este tema y más escuelas de negocios que lo incluyen en sus programas. También son cada día más las empresas, de todos los tamaños, que ponen en marcha programas de responsabilidad social y de calidad medioambiental; y lo que es más importante, es de prever que en un futuro próximo las conductas empresariales (aparte del comportamiento de sus directivos como responsables de las acciones corporativas) que se consideren irresponsables pueden llegar a penalizar gravemente la imagen y la reputación –y por tanto el beneficio a largo plazo– de determinadas empresas.

Para comprender el alcance y también la actual relativa falta de concreción acerca de este tema, puede ser interesante hacer un **breve repaso de la evolución del concepto de responsabilidad social de la empresa**.

Aunque inicialmente los conceptos de ética y responsabilidad social en el mundo empresarial se centraban únicamente en el comportamiento de los directivos, en los últimos treinta años se ha investigado y debatido ampliamente acerca de cuál es el objetivo principal de la empresa y su posible responsabilidad como institución.

Si existe alguna afirmación que haya abierto el debate en este tema es, sin duda, la del conocido economista **Milton Friedman** en un artículo publicado en 1970 en el *New York Times*: «La responsabilidad social de la empresa consiste en incrementar su beneficio». La empresa ha de maximizar lo invertido por sus accionistas y, por tanto, sus directivos deben actuar en consecuencia. Ése es su mejor servicio a la sociedad.

En 1984, apareció la obra de **R.E. Freeman** *Strategic management: a stakeholder approach*, en la que se argumentaba que además de los accionistas (*shareholders* o tenedores de acciones) hay otros muchos grupos que están o pueden estar afectados por la marcha de una empresa y, por tanto, deben ser considerados en la planificación estratégica del negocio. Estos grupos son los que Freeman calificó como *stakeholders* o grupos que tienen interés en que la empresa funcione adecuadamente. Además de los accionistas, pueden citarse como *stakeholders* las comunidades donde la empresa realiza operaciones, empleados, proveedores, clientes, sindicatos, etc. Según este enfoque, la empresa tiene una responsabilidad hacia quienes han invertido, pero también con otros grupos sociales o públicos con quienes se relaciona.

A partir del año 2000, han coincidido varios hechos, ampliamente comentados y debatidos, que han puesto sobre la mesa el tema de la responsabilidad social de las empresas: escándalos financieros como el de Enron en Estados Unidos, la divulgación pública de la exageradamente alta remuneración de algunos directivos, la toma de conciencia colectiva sobre las consecuencias de una globalización desenfrenada y las consiguientes deslocalizaciones de empresas, y, por añadidura, los recientes estudios científicos sobre las consecuencias del deterioro del medio ambiente.

Todo ello ha tenido un gran impacto en la opinión pública, y ha abierto un periodo de reflexión y debate sobre la responsabilidad de los gobiernos, las empresas y sus directivos.

¿Qué se entiende hoy día por responsabilidad social de la empresa?

En palabras del profesor Andrew P. Kakabadse, que ha dirigido recientemente una investigación sobre este tema en la Cranfield School of Management (Reino Unido), «desde el inicio de la empresa moderna, el *modus operandi* de las empresas, en todo el mundo, se ha enfocado casi exclusivamente hacia un solo resultado final: la eficacia financiera. Todo el empeño se ha centrado en los beneficios, el retorno de la inversión, los dividendos a los accionistas y otros factores similares. Sin embargo, más y más empresas –sobre todo en Europa– han reorientado su atención hacia un enfoque denominado «responsabilidad social de la empresa», el cual propone que las políticas, las prácticas y las decisiones empresariales deben tener en consideración no sólo la eficacia financiera sino también las consecuencias sociales y medioambientales de las actividades de la compañía».

Según los países y las empresas, el énfasis se centra mayormente en algunos aspectos de la responsabilidad social que se mencionan a continuación:

- **La relación de la empresa con sus colaboradores** (remuneración, horarios, seguridad, condiciones laborales, empleo de discapacitados, equilibrio entre la remuneración de los directivos y el resto de colaboradores y eventual participación en los beneficios, gestión de la diversidad cultural y de género, etc.).
- **Comportamiento ético de los directivos**, un tema relacionado, aunque distinto, con la responsabilidad de la empresa como institución.
- **Contribución a programas de desarrollo comunitario**, especialmente en la zona geográfica donde la empresa tiene sus oficinas y centros de trabajo, y a programas de ayuda humanitaria en general.

- **Colaboración en la difusión de la educación y la cultura**, siguiendo el ejemplo de las muchas fundaciones privadas a través de las cuales los empresarios contribuyen al desarrollo del arte y las ciencias sociales.
- **Contribución a la correcta gestión medioambiental**, mediante la reducción de elementos contaminantes y el uso de energías renovables.

La empresa privada es observada hoy día muy de cerca por la sociedad en general y no goza, precisamente, de una buena imagen. Una investigación del Foro Económico Mundial, dada a conocer en enero de 2003, puso de manifiesto que entre diez y siete instituciones mencionadas en la encuesta, la que generaba menos confianza en el público era precisamente la empresa. Se trata de una realidad probablemente inmerecida, pero conviene la pena tenerla en cuenta para tener conciencia de que la opinión pública está influida y preocupada por hechos a los que nos hemos referido y que cada vez más examinará muy atentamente el comportamiento social de las empresas.

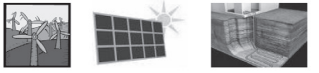
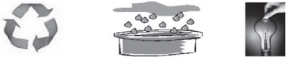
Como en tantos casos, una imagen vale mas que mil palabras, por lo que los tres ejemplos que se citan pueden ayudar a comprender distintos aspectos de la responsabilidad social y posiblemente a generar nuevas ideas para aplicar en la práctica:

- El reparto de beneficios descrito en el ejemplo del capítulo «El equipo humano (II)».
- Las acciones de la empresa Miguel Torres, S.A., en relación con el medio ambiente.
- Algunos párrafos del libro que se recomienda al final de este capítulo, relacionado con la compañía MRW.

Para saber más

• Francisco Martín Frías, *El primer café de la mañana. Reflexiones de un empresario*, Gestión 2000.
• Al Gore, *Una verdad incómoda*, Editorial Gedisa.

CAMBIO CLIMÁTICO. Nuestro compromiso

PROYECTO	DIRECTRICES (28/02/07)	CÓMO LO ESTAMOS HACIENDO	QUÉ PUEDES HACER TU	INDICADOR
PRODUCCIÓN DE ENERGÍA LIMPIA	❶ **ENERGÍA ELÉCTRICA BODEGA *PACKS*** ❷ **AGUA CALIENTE EMBOTELLADOS**	 Trabajar en los objetivos de: → Producir el 25 % de las necesidades de energía eléctrica. → Producir el 70 % de las necesidades de agua caliente.	→ Como promotor de una nueva inversión, escoger, siempre que el proyecto lo permita, sistemas de producción de energía limpia.	→ Energía producida
VEHÍCULOS Y MAQUINARIA	❸ **VEHÍCULOS DE LOS REPRESENTANTES** ❹ **COMBUSTIBLE DE 85 TRACTORES**	→ Optar por vehículos y maquinaria híbridos o de menor consumo fósil. → Utilizar biocombustible cuando sea posible.	 → Optimizar los desplazamientos. → Escoger coches que respeten el límite de emisión de CO2 de la UE	→ Consumo total combustible/nº de vehículos y máquinas → % vehículos/maquinaria corporativas con = < 130 gr CO_2/Km
CO_2	❺ **REDUCCIÓN DE LAS EMISIONES DE CO_2 A LA ATMÓSFERA**	→ Custodiar y cuidar los bosques propios para evitar que los árboles mueran y devuelvan el CO_2 absorbido a la atmósfera. → Evaluar los proveedores con criterios medioambientales. → Calcular y mejorar nuestro balance de CO_2.	 → Revisar actividades propias para detectar incoherencias con las directrices. → Si trabajas en fincas propón espacios para plantar árboles.	→ Balance CO_2 → Evaluación medioambiental de proveedores
USO EFICIENTE DE LA ENERGÍA	❻ **DEPURACIÓN Y RECICLADO DEL AGUA** ❼ **RECOGIDA DEL AGUA DE LLUVIA EN *PACKS*** ❽ **REDUCCIÓN DEL CONSUMO DE ENERGÍA**	 → Aumentar el reciclado de agua hasta llegar al 40 %. → Conseguir recoger 5 millones de litros/año de agua de lluvia en *packs*. → Trabajar en el objetivo de reducir el consumo energético un 25 %.	 	→ Consumo de agua/botellas producidas → % agua recuperada → Consumo energía eléctrica/ botellas producidas
MEDIDAS AGROAMBIENTALES	**PRÁCTICAS RESPETUOSAS CON EL MEDIO AMBIENTE**	→ Reconvertir nuestros viñedos a ecológicos. → Aplicar buenas prácticas en el territorio para mantener los ecosistemas autóctonos. → Recogida selectiva de los residuos. 	 	→ % viñedos ecológicos → Volúmen residuos recogidos/ botellas producidas
ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO	**ANTICIPARNOS A POSIBLES AFECTACIONES DEL CAMBIO CLIMÁTICO EN EL CULTIVO DE LA VID**	→ Estudiar la adaptación de las variedades y las prácticas de cultivo a los posibles escenarios de variación climática.	Mantenerse informado de las recomendaciones y posibles repercusiones del cambio climático en el entorno de trabajo.	→ Resultados del campo experimental

Documento aplicable a todas las instalaciones del Grupo Torres (Fincas, Andorra, Canarias, Jean Leon, Centro de Visitas, centros culturales, restaurante M. Rabell, etc.)
Fecha de creación: 19/11/07 JAmadó/MRtos

LA TRIPLE CUENTA DE RESULTADOS

(Párrafos seleccionados del libro «El primer café de la mañana» (Gestión 2000, 2007) cuyo autor es Francisco Martín Frías, principal accionista de MRW, una empresa fundada en el año 1977 y que hoy es líder en el sector del transporte urgente en España)

«En la actualidad se nos pide a las empresas que encontremos un equilibrio constante entre la triple cuenta de resultados: la transparencia y eficacia económica; la gestión respetuosa con el medio ambiente y la gestión social, tanto externa como interna.

»Como todos sabemos, este equilibrio es francamente difícil y debido a ello nos encontramos con frecuencia en situaciones más o menos apuradas y a veces difícilmente entendibles por nuestro entorno.

»Ante estos hechos podríamos decidir retomar la antigua concepción de empresa, tal y como la entendía Milton Friedman, quien aseguraba que el

único interés de la empresa era el de dar valor a los accionistas. Permítanme una consideración. Friedman, premio Nobel de Economía, nada más y nada menos, hizo sus afirmaciones en un contexto histórico muy diferente al momento actual. Estas afirmaciones han sido quizás manipuladas posteriormente, ya que en aquellos momentos la sociedad americana debatía su ser o no ser en un mundo occidental que adoraba su "neocapitalismo" como única solución para equilibrar mercados y desarrollar bienestar en los primeros países. Para ser sinceros, todavía hoy queda mucho de este concepto. La pregunta es: ¿resulta válido dicho concepto para nuestro presente y sobre todo para nuestro futuro y el de nuestros hijos?

»Si adoptáramos la concepción empresarial enunciada por Friedman, nuestro objetivo sería únicamente incrementar la rentabilidad de las inversiones de nuestros accionistas, potenciando nuestra reputación social por medio del reconocimiento de nuestro logotipo y sin aportar para ello otros valores que van más allá de la rentabilidad económica.

»Ésta sería una manera mucho más sencilla de comprender el rol de la empresa. No obstante, nos encontramos en un contexto histórico en el que la crisis del bienestar social y en consecuencia la limitación de las capacidades de los estados nos empuja como agentes generadores de riqueza a colaborar con el mundo que nos rodea. Los mercados y los consumidores son cada vez más exigentes porque analizan en detalle nuestras actuaciones, y nuestro planeta ya no puede permitirse un consumo masivo de recursos, tal y como se ha venido realizando hasta ahora. Aunque sólo fuera por un criterio de supervivencia tenemos que ir pensando desde las empresas cómo vamos a producir más con menos recursos y con menos coste.

»Por otra parte, si como agentes sociales no hacemos todo lo posible para procurar la mejora social, puede interpretarse que no deseamos comprometernos con nuestros mercados ni estrechar vínculos sociales comunitarios porque en nuestra perspectiva futura está el trasladar nuestros intereses comerciales a otra parte.

»Es decir que en contra de la percepción general a este respecto, la reputación corporativa de la empresa vendrá dada por su capacidad para generar valor y responder a los intereses de sus accionistas, colaboradores, clientes, proveedores y la sociedad en general, pero todo ello más allá de lo que se espera legalmente de la empresa.

»Para ello es necesario que las empresas integremos voluntariamente las preocupaciones sociales, medioambientales y de transparencia económica y las compartamos con nuestros grupos de interés para potenciar así una relación de confianza que nos permita alcanzar los fines comunes.

»Haber logrado sensibilizar a los integrantes de MRW en lo relativo a las necesidades de la sociedad es uno de los aspectos de mi trabajo que más satisfacción me procura.

»Aunque carecemos de herramientas para cuantificar el alcance de las acciones en el ámbito social, es indudable que contribuyen a la buena salud de la empresa. Por ejemplo, el valor del retorno social que generan esas acciones refuerza la confianza de la población en nuestra actividad y el prestigio de la firma, todo lo cual favorece la captación de nuevos clientes y, como resultado de ello, el crecimiento de la empresa.

»Resulta obvio por otra parte que cuanto más rentable sea una empresa más recursos tendrá a su disposición para invertirlos en acciones sociales y a este respecto quiero dejar constancia de que MRW destina a ello desde 1993 más del 1% de su facturación y señalar de paso nuestra convicción de que gracias a ello MRW es más competitiva.

»Podría decirse que se ha creado un nuevo marco que perfila a su vez una nueva visión de la empresa, y queda claro que ésta deberá procurar integrar la satisfacción de las necesidades básicas fundamentales de la sociedad en todas sus actuaciones internas o externas, respondiendo satisfactoriamente a las expectativas de quienes nos rodean.

»En este sentido deberemos estar dispuestos a informar y compartir los valores corporativos, establecer códigos de conducta, mantener contactos frecuentes, comprender los distintos puntos de vista y las expectativas, desarrollar actitudes autocríticas y tener mayor predisposición a aprender; en definitiva, estar dispuestos a propiciar una comunicación fluida respecto a las cuestiones comunes de interés para todos.

»A modo de ejemplo, a nivel interno se procurará desarrollar acciones que mejoren lo legalmente establecido, como son las relaciones duraderas en la gestión de los recursos humanos, la formación necesaria para el de-

sarrollo de las habilidades, la gestión del capital intelectual, la prevención de riesgos laborales, la conciliación de la vida laboral y familiar, la inversión en I+D+i y el control interno de la gestión medioambiental.

»Asimismo, dichas acciones deberán ser complementadas con desarrollos en la parte externa de la empresa, estableciendo relaciones a largo plazo con proveedores, clientes, comunidades locales, gobiernos y medios de comunicación o las entidades sin ánimo de lucro, revelando para ello toda la información disponible.

»En resumidas cuentas: se tratará de procurar la rentabilidad de los accionistas al tiempo que establecemos lazos de lealtad y aseguramos la rentabilidad a todos los franquiciados vinculados a la marca y que compartan nuestro interés en la supervivencia y en crecimiento de la entidad.

»Nuestra actitud responsable impulsará el compromiso general de la compañía, reflejado en la misión, visión y valores de la misma. Deberemos compartir una visión de la empresa en la que no haya lugar para la mano de obra infantil, la emisión incontrolada de contaminantes, la explotación irracional de recursos naturales, el trabajo sin contrato, la explotación de los inmigrantes…

»Al compartir esta visión, y por tratarse de un interés común, ilusionaremos a nuestros colaboradores y al mundo que nos rodea, y con ello no sólo aumentará el rendimiento sino que además tendremos la satisfacción de haber ilusionado a miles de personas en nuestro proyecto.

»Pero otra vez surgen una serie de esas preguntas que a veces quedan sin respuesta: "¿Todas estas iniciativas están reservadas exclusivamente para la gran empresa o para la multinacional que opera en varios continentes? ¿Qué sucede con la pequeña y mediana empresa? ¿Están, éstas, dispuestas a asumir costes añadidos a sus ya asfixiantes costes fijos y variables? ¿Será suficiente con el efecto dominó que ejercen las grandes empresas sobre sus proveedores para obligar a aquéllas a desarrollar los compromisos anteriormente citados?

»Éstos son precisamente los retos a los que las pequeñas y medianas empresas deberán enfrentarse en este nuevo siglo del desarrollo y conocimiento empresarial».

Gobernar y dirigir no es lo mismo. Teoría y realidad de los consejos de administración. Referencia a los consejos de familia

En la mayoría de los países occidentales el consejo de administración (o, en su caso, el administrador o administradores) se configura legalmente como un órgano elegido por la junta general de accionistas (o sea, los propietarios de la empresa) para representar a la sociedad frente a terceros y supervisar la gestión interna de la misma. Los consejeros tienen, por tanto –al menos legalmente– el máximo poder de decisión. Han de rendir cuentas a la asamblea de accionistas, pero están por encima del gerente o director general y de los ejecutivos.

Si, como hemos señalado, la estrategia es la línea de acción a largo plazo de una determinada empresa, parece evidente que es a su consejo de administración a quien corresponde la formulación o, al menos, la aprobación de la misma.

Esto es lo que establece la legislación. Lo que ocurre en la práctica suele ser a menudo muy diferente, sobre todo en empresas de tamaño pequeño e incluso mediano y mediano-grande. En gran número de ellas se ha llegado a afirmar que «el consejo es una ficción». Es un órgano que existe legalmente, pero que tiene escasa relevancia en la realidad.

En las empresas pequeñas y medianas, en especial de primera generación, es normal que una sola persona sea a la vez el único

propietario y el gerente. Si el propietario-gerente decide formalizar la empresa como sociedad anónima o limitada, puede autonombrarse administrador o bien designar un consejo de administración, del que normalmente forma parte algún familiar y, a veces, un asesor o empleado de confianza. Es corriente que, en muchos casos, deje incluso de celebrarse formalmente la reunión anual que según la ley es obligatoria para aprobar la gestión y los presupuestos y simplemente se redacte y firme un acta por parte de los consejeros para poder cumplir con los requisitos que establece la legislación.

A medida que la empresa crece y sobre todo si la propiedad se va distribuyendo, el consejo adquiere mayor importancia. Los propietarios –conscientes de que son los máximos responsables de la empresa– se reúnen al menos una vez al año en la junta general de accionistas y designan las personas que, en su nombre, formarán el consejo de administración, órgano al que encomiendan la representación y la gestión de la sociedad. A su vez, los consejeros nombran y supervisan al director general o gerente, que se responsabiliza de la gestión diaria.

Existen, por tanto, tres clases de órganos con distintas responsabilidades: **asamblea (propietarios), consejo de administración (responsables del gobierno de la empresa en representación de la propiedad) y directivos (responsables de la gestión cotidiana)**.

Para que haya un buen equilibrio de poderes –y, en definitiva, para asegurar la buena marcha de la empresa– es importante diferenciar las atribuciones y las funciones de cada órgano. En líneas generales, se puede decir que el consejo de administración debe señalar las líneas maestras de actuación –siguiendo las premisas establecidas por los socios–, mientras que el gerente y los directivos las han de poner en práctica. Los consejos «gobiernan», y los gerentes y su equipo «dirigen».

Gobernar y dirigir son tareas distintas, por lo que quienes llevan a cabo cada una de ellas han de tener unas competencias –y, por tanto, una formación– también diferentes.

Planteamos a continuación las preguntas que con más frecuencia suelen hacerse sobre el consejo de administración.

¿Merece la pena tener un consejo «activo»?

La respuesta es, sin duda alguna, afirmativa, incluso en los casos en que la propiedad está en manos de una o pocas personas. El responsable de la gestión diaria de una empresa pequeña o mediana no puede consultar habitualmente sus problemas y dudas con sus colaboradores –o si lo hace, éstos casi siempre le dirán lo que saben que él quiere escuchar– y, en cambio, puede pedir abiertamente el punto de vista objetivo y neutral de personas de su confianza que ven la empresa «desde fuera» y, por tanto, tienen una perspectiva distinta.

En una primera fase este papel lo puede asumir un asesor, pero a medida que la empresa crece y, sobre todo, si hay varios accionistas, es necesario –para salvaguardar sus derechos– que la organización tenga un órgano no sólo de apoyo para el director general, sino que también supervise y controle su gestión.

¿Qué funciones debe ejercer un consejo de administración?

Por imperativo legal, el consejo representa a la sociedad y es responsable frente a la junta general de su gestión. En una empresa mediana, son recomendables las siguientes funciones:

- Supervisión y control, en sentido amplio, de la actividad de la empresa y especialmente de la labor de sus ejecutivos. Es el órgano que debe debatir y eventualmente aprobar los objetivos y las políticas (estrategia) que le presente el gerente, así como los planes de inversión y selección de los principales directivos.
- Asesoramiento, en sentido amplio, al gerente. Es la función a que nos referíamos en el apartado anterior al hablar de las ventajas de tener un consejo activo.
- Actuar en momentos de crisis, especialmente cuando debe tomarse una decisión para destituir a un directivo y/o nombrar a un nuevo gerente. Se ha llegado a comentar que «los consejos sólo funcionan una vez cada muchos años y es cuando han de nombrar a un nuevo gerente». No puede negarse

que este único hecho –trascendental para cualquier empresa, pero sobre todo para una pyme– justifica la necesidad de tener el mejor consejo posible.

¿Quiénes deben formar parte de un consejo eficaz? ¿Es aconsejable tener consejeros externos?

Los consejeros deben ser competentes (normalmente personas con experiencia a poder ser en el sector o sectores afines); disponer de tiempo (no sólo «tener un nombre», sino dedicarse a conocer lo mejor posible el funcionamiento de la empresa y su sector y acudir a las reuniones); y ser independientes de la función ejecutiva precisamente para poder exponer puntos de vista distintos a aquellos que están destinados al «día a día» operativo.

Considero que los directivos no deberían formar parte del consejo, pero sí asistir a determinadas reuniones cuando se les pida expresamente. Con ello se asegura el equilibrio entre quienes gobiernan y quienes dirigen. Por otra parte, es aconsejable tener consejeros externos (a la familia y a los principales ejecutivos) que no dependan económicamente de su labor en la empresa de cuyo consejo forman parte. Una combinación proporcional entre representantes de la propiedad y externos es la que hoy día se considera preferible.

¿Con qué frecuencia debería reunirse el consejo de administración?

Depende de cada empresa y de cada momento en su desarrollo. Inicialmente es recomendable reunirse por lo menos dos o tres veces al año y poco a poco incrementar el número de reuniones. Tratándose de una empresa mediana o mediana-grande de cierta importancia y volumen, un consejo «activo» que juegue un papel importante en la formulación de la estrategia –una de sus funciones principales al menos en teoría– debería reunirse al menos cada dos meses, sino cada mes. El mayor o menor número de reuniones, así como su contenido y duración, dependen muchas veces del papel que se espera que el consejo juegue en la dirección de la empresa y del grado de libertad que los propietarios quieran dar a los ejecutivos.

¿Debería remunerarse el cargo de consejero? ¿En qué medida?

Aquí existen una gran variedad de soluciones, que dependen en gran medida de lo que se espera del consejo, de la periodicidad de sus reuniones y de su composición. Muchas veces se prefiere remunerar solamente a los consejeros externos y ello en función de sus horas de dedicación. Otras veces se asigna a todos los consejeros una cantidad anual e incluso, en algunas ocasiones, un porcentaje del beneficio. Cada empresa adopta una solución distinta, pero en todo caso es aconsejable remunerar adecuadamente y por igual a todos –externos o no– los consejeros. Con ello se reconoce la importancia que tienen sus opiniones y decisiones para el futuro de la compañía.

¿Qué formación debe tener un consejero?

Éste es un tema bastante «olvidado», al menos hasta ahora, tanto por las empresas como por muchas de las escuelas de formación de directivos. Estas últimas forman en la mayoría de las ocasiones a directivos, personas jóvenes a las que preparan para resolver problemas, para tomar decisiones operativas, para «ejecutar». Pero no ofrecen programas para quienes han de pensar en la integración de la empresa con su entorno, en sus políticas a largo plazo, en la asignación de los recursos, en la supervisión de la labor directiva, en definitiva en cómo «ver el bosque a través de los árboles», en cómo «gobernar».

Un aspecto positivo es el hecho de que cada día más la opinión pública –y también las escuelas de formación de directivos– son conscientes de la importancia de que las empresas, incluso las pequeñas y medianas, a partir de un determinado tamaño, tengan consejos de administración «activos», integrados por personas independientes y bien formadas. No sólo para cumplir con una obligación de tipo legal, sino también y sobre todo porque un buen consejo de administración aporta un equilibrio muy necesario entre los objetivos de los accionistas y los de los principales ejecutivos.

¿Qué es el consejo de familia y en qué se diferencia del consejo de administración?

Un porcentaje muy alto de empresas pequeñas y medianas –y, en realidad, también de las grandes– son familiares. Por ello es importante dedicar especial atención a algunos temas que se refieren a ellas. Una de estas cuestiones es la recomendación de que exista el llamado consejo de familia, órgano cuyas funciones y composición suelen establecerse en los protocolos familiares y que debe diferenciarse claramente del consejo de administración de la compañía.

Del mismo modo que en la empresa se distingue la junta general de accionistas del consejo de administración, a nivel familiar deben diferenciarse la asamblea familiar y el consejo de familia.

Aunque cada empresa puede adoptar un planteamiento distinto según sus características, normalmente forman parte de la asamblea familiar aquellos familiares que son accionistas y sus descendientes (futuros posibles accionistas). En algunos casos puede también integrarse algún miembro no familiar directo. Cuando el número de familiares lo aconseje, es adecuado que la asamblea nombre un consejo de familia que se reúna con mayor asiduidad y le represente en determinadas materias.

El consejo de familia suele estar formado únicamente por miembros de la familia –aunque a sus reuniones es posible que asistan asesores externos– y tiene como función mantener la comunicación y la unidad de criterios de la familia en relación a la empresa, así como seguir con atención las tareas del consejo de administración para que éste tome sus decisiones de acuerdo con los objetivos de los familiares para la empresa.

Es importante separar claramente las funciones de ambos consejos y la necesaria interrelación entre ellos. El de familia no debe intervenir en la empresa, aunque sí puede sugerir ideas sobre la línea estratégica de la misma. El consejo de administración es responsable de la gestión, pero no ha de tomar decisiones importantes sin tener en cuenta lo que piensan y desean los familiares-propietarios.

Los temas a tratar en los consejos de familia dependen (*)no-mento y de las características de la familia, pero cabría mencionar los siguientes:

- Seguimiento y, en su caso, modificación del protocolo familiar.
- Información a los familiares sobre la marcha de la empresa.
- Supervisión de los acuerdos del consejo de administración.
- Fijación de los objetivos familiares en relación a la empresa.
- Evaluación de candidatos a ocupar puestos en el consejo de administración y/o en la gestión de la compañía.
- Evaluación y comunicación de los valores culturales de la familia y su influencia en la empresa.

Para saber más

• Bob Garratt, *The fish rots from the head*, Harper Collins.

FUNCIONES DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

EXTERNAS	**Máxima responsabilidad frente a:** • accionistas • autoridades • comunidad • colaboradores • etc.	**Señalar "dirección"** • estudio tendencias del entorno • visión, misión, valores • desarrollo de la cultura • definición de las grandes líneas estratégicas a desarrollar por el equipo directivo
INTERNAS	**Supervisión interna** • selección del director general • supervisión de la gestión operativa • control económico • revisión resultados	**Estrategia** • aprobación final de las principales líneas estratégicas • última decisión de recursos • aprobación del proceso de implantación de estrategia (estructura, sistemas, etc.)
	CORTO PLAZO	**LARGO PLAZO**

Adaptado por José M. de Anzizu (COS, Barcelona) de Bob Garratt, *The fish rots from the head,* Harper Collins, 1995

Órganos empresariales y familiares en Industrias Ferrer, S.A. (*)

Industrias Ferrer, S.A. (INFESA) es una empresa de tamaño mediano del sector metalúrgico, fundada en 1945 por el padre de los actuales propietarios.

Los accionistas

Jaime, Miguel, Rosalía y Carmen Ferrer, hijos del fundador, son accionistas a partes iguales: cada uno es propietario del 25 % de la empresa. Sin embargo, tienen intereses, características y objetivos empresariales muy diferentes.

Jaime tiene cincuenta y ocho años, y está casado con dos hijos. Posee estudios secundarios y ha seguido varios cursillos sobre temas de dirección de empresas. Trabaja en la compañía desde los diecisiete años y siempre ha estado interesado en aspectos comerciales y de gestión. Es director general de INFESA por nombramiento de los demás socios a la muerte del padre. Sus hijos han cursado estudios de Ciencias Económicas y Química. El primero trabaja en la empresa.

Miguel tiene cincuenta y cinco años; está casado y tiene una hija que ha estudiado diseño. Después de cursar el bachillerato, estudió ingeniería y seguidamente se puso a trabajar en la empresa familiar. Le interesan sobre todo los aspectos técnicos y se complementa bien con su hermano mayor, a quien considera un buen profesional. Se ocupa del área de producción.

Rosalía tiene cincuenta y tres años; es licenciada en Historia y está casada con Ramón Navarro, de sesenta y dos, ingeniero industrial y máster en Dirección de Empresas por una universidad norteamericana de mucho prestigio. Tienen un hijo y una hija.

(*) Texto desarrollado a partir del caso del COS-EADA «Industrias Ferrer, S.A.». Aunque se basa en una situación real, los nombres y algunos datos del caso han sido expresamente desfigurados para asegurar la confidencialidad de la empresa y las personas implicadas.

Carmen es la menor. Tiene cincuenta años; es decoradora y su pareja, desde hace unos cuatro años, es un arquitecto de cincuenta y tres. Viven fuera de la ciudad y su único interés respecto de la empresa es que les proporcione un mínimo económico suficiente para vivir con comodidad.

La madre, doña Carmen, tiene ochenta años y es usufructuaria del 50 % de las acciones de cada uno de los hijos. Tiene una vida acomodada y siempre ha hecho lo posible para que no haya conflictos entre los hermanos.

Órganos de gobierno de la empresa

La junta general de accionistas se reúne una vez al año.

El consejo de administración está formado por los dos hermanos que trabajan en la empresa, Ramón Navarro (que tiene el cargo de presidente) y dos consejeros externos. Se reúne cada dos meses.

La gerencia está a cargo de Jaime, mientras que la dirección técnica depende de Miguel. Un hijo de Jaime y una hija de Rosalía mostraron interés en trabajar en la empresa y en la actualidad ocupan puestos de cierta responsabilidad.

Órgano familiar

Todos los familiares –los accionistas (con exclusión de sus parejas) y sus hijos, así como la madre– se reúnen al menos dos veces al año para hablar sobre la marcha de la empresa y tratar de los temas que en cada momento parecen más importantes a nivel familiar. Últimamente se presta una especial atención a la formación y el seguimiento de los hijos que trabajan en la empresa y también de aquellos que no lo hacen pero demuestran tener, en sus distintas ocupaciones, aptitudes directivas. Una vez al año se comenta el protocolo familiar que consensuaron a la muerte del padre.

A las reuniones de la asamblea familiar suele invitarse al consultor que ayudó a formalizar el esquema de los órganos empresarial y familiar.

La organización

Estructuras y sistemas (I). La fase inicial de una organización

Toda actividad humana tiene que estructurarse («organizarse») de manera que, por un lado, exista una determinada división del trabajo o tarea a realizar y, por otro, una mínima coordinación. De lo contrario, se puede llegar a una situación caótica y, en todo caso, se produce una falta de efectividad.

En los siguientes capítulos utilizamos el termino «organización» para referirnos a todos los elementos de una empresa que deben tenerse en cuenta a nivel interno para que la estrategia escogida se pueda llevar a cabo: la estructura, los sistemas y normas internas y la cultura.

Empecemos por el principio y pensemos en cómo suele nacer una empresa y cómo funciona su estructura en la primera fase de desarrollo.

*«**Detrás de cualquier obra humana siempre hay, al principio, un hombre (o una mujer) con una idea…**»* Es una frase conocida y que ilustra un hecho que se repite constantemente en la sociedad: la gran mayoría de las empresas y organizaciones de todo tipo han comenzado gracias al esfuerzo, la imaginación y la voluntad de una sola persona, una persona que fue capaz de convertir una idea en realidad.

Las empresas –organizaciones con fines lucrativos– no son una excepción. La gran mayoría se desarrollan a través del impulso de su creador o emprendedor, una persona que cree en la posibili-

dad de éxito de un producto o servicio y se arriesga a invertir su tiempo, su dinero y su esfuerzo para conseguirlo.

¿Qué es lo que motiva a un emprendedor?

Cada caso tiene matices diferentes, pero en general se considera que los empresarios o emprendedores tienen tres motivaciones principales:

- Deseo de crear o innovar, especialmente importante en el caso de quienes encontraron obstáculos para desarrollarse libremente en el ámbito familiar o en el inicio de su carrera profesional.
- Necesidad de prestigio y poder personal. Deseo de demostrar su valía.
- Ansias de independencia y autonomía, de hacer y tener algo propio sin depender de los demás.

Cuando la idea inicial se ha convertido en realidad y ha dado lugar a una pequeña organización que trabaja por y para su fundador, nos encontramos en la que se podría denominar **primera fase del desarrollo de una estructura organizativa: la estructura unipersonal**. Algunas de sus características son las siguientes:

- La organización gira alrededor del fundador. Las personas que forman parte de ella, pocas al principio, hacen un poco de todo y simplemente ejecutan sus órdenes. Puede decirse que «la organización es él».
- El estilo del emprendedor suele ser autocrático y a menudo también benevolente. Los empleados –que él ha seleccionado personalmente– le aceptan sin problemas. Suele intercambiar fácilmente información sobre el trabajo e incluso sobre otros temas, siempre en un ambiente amistoso y distendido. Cada uno sabe cuál es su función y responsabilidad principal y, en caso de duda, el jefe siempre está cerca para aclararlo. El clima laboral suele ser familiar y la motivación

alta. Si un colaborador no encaja en esta estructura, queda marginado y tarde o temprano debe dejar la empresa.
- No suelen existir planes a medio y menos a largo plazo. El jefe está totalmente ocupado con la problemática de «hoy» y como máximo de «mañana». De vez en cuando, asiste a reuniones del sector o habla con sus colegas pero el día a día le absorbe por completo. Entretanto, la estructura de la empresa se desarrolla lentamente (o deprisa si se trata de un sector con un elevado grado de crecimiento).

El organigrama que podría dibujarse para esta fase tendría una casilla –o mejor, una estrella– de gran tamaño en el centro y una serie de pequeñas casillas o pequeñas estrellas a su alrededor. Quizás una de ellas –la persona de confianza del empresario, a menudo un administrativo– de un tamaño ligeramente superior a las demás. Utilizando el ejemplo que ponía el propietario de una pequeña empresa de servicios, éstas son organizaciones integradas por un «general», del que dependen algunos o muchos «soldados» (y quizás un «sargento»). No existen definiciones de puestos de trabajo, ni directivos aparte del jefe, ni tampoco sistemas de control muy sofisticados. Quizás información sobre las ventas, un presupuesto anual y cuentas de resultados provisionales algunas veces al año.

La duración de esta fase puede variar según el sector de actividad y la evolución del mercado, pero en muchos casos –al menos en las empresas de tipo industrial que están en sectores de desarrollo rápido– tarde o temprano aparece la primera **crisis de crecimiento**.

Es como si repentinamente se presentasen varios problemas a la vez: es difícil hacer frente a la demanda, falla la coordinación, algunos colaboradores son incapaces de tomar decisiones sin la aprobación de un jefe que cada día puede dedicarles menos tiempo. Y en medio del proceso, la persona que desarrolló la idea a partir de cero no sabe qué papel jugar ni cómo controlar algo que antes controlaba sin problemas y que ahora parece escapársele de las manos.

Para un observador externo parece evidente que la estructura requiere un cambio importante. La duda es si el propietario de la empresa será capaz de llevarlo a cabo, si es que realmente lo asume y lo desea. Podría considerar la opción de no crecer e intentar reorganizar la actividad de una forma que para él fuera cómoda y se ajustara a su personalidad. En algunas empresas –sobre todo de servicios y comerciales– es posible apostar por una estrategia de no crecimiento y concentrarse en una actividad suficientemente rentable y a la vez adecuada para el estilo de dirección, la personalidad y los objetivos del propietario. Son casos en los que el proceso de formulación de la estrategia (ver el capítulo correspondiente a este tema) debería empezar por definir los objetivos personales y a partir de aquí examinar varias alternativas y estudiar si son compatibles con el entorno y con la estructura existente.

El principal dilema que se plantea cuando una empresa entra en esta primera crisis es pensar en qué persona podría ocupar el puesto de director general. ¿Puede ser el mismo empresario si se adapta a la nueva situación y asume un papel diferente? ¿Lo quiere y puede hacer? ¿Es preferible buscar una persona externa, un profesional o un familiar, para ocupar el cargo? Y, en este caso, ¿cuál puede ser el papel del empresario? ¿O bien es preferible una solución más «drástica» y proceder a la venta de la empresa?

Hay ejemplos de todo tipo. Empresarios que han sido capaces –mediante una adecuada formación– de «crecer» con la empresa y la han continuado dirigiendo después de estas primeras fases; otros que han delegado la dirección en uno o varios de sus hijos o bien en un profesional y han pasado a ocupar un cargo en el consejo de administración; ha habido quienes han preferido vender la empresa y comenzar otras actividades como emprendedores… Cada empresa y cada empresario son distintos y si bien los ejemplos de otras situaciones pueden ayudar, la solución más adecuada será siempre aquella que tenga en cuenta todas las circunstancias del caso y sea aceptada por las personas interesadas.

Reflexiones de un emprendedor de éxito (*)

Don Pedro Sant había fundado la empresa Metalsant, reconocida por su constante innovación y liderazgo en un sector con alta competencia a nivel local e internacional. Cercano a los sesenta y cinco años hacía las siguientes reflexiones al autor del caso:

«Metalsant ha pasado por tres épocas, si dejamos de lado los primeros años de mi taller. En la primera pasamos de ser un taller a constituir una empresa; la segunda fue la época que yo llamaría de consolidación. Ahora, treinta años después, estamos entrando de lleno en la tercera. El quid de la cuestión es crear una tercera época que no sea una "tercera edad"…

»Esto es más difícil de lo que parece porque la tercera edad viene, en los organismos vivos, por sí sola. Todo nace, crece, envejece y muere. Pero así como hay personas que mueren a los sesenta años y otras que pasan de los cien, yo querría hacer las cosas de tal modo que Metalsant viva muchas generaciones.

»Cuando un organismo entra en la tercera edad, todo va a menos. No una parte –el corazón, las piernas…–, sino todo un poco y a la vez. Y al envejecer se vive del pasado, no se crea, los productos son menos innovadores, la gente está menos motivada por trabajar duro, los propietarios no arriesgan… Pero el mundo exterior sigue…

»Los hombres envejecemos y el saber "entregar los trastos" a otra generación suele ser pura teoría.»

(*) Extracto del caso Metalsant, escrito por José M.ª de Anzizu y registrado en la Harvard Case Clearing House (0-486-067). Los hechos son reales, pero los nombres han sido cambiados.

Estructuras y sistemas (II). La estructura funcional. Lo que dicen y lo que no dicen los organigramas. Otros esquemas de organización

La solución teórica más corriente a la crisis de la estructura unipersonal consiste en diseñar una **estructura de tipo funcional**, que es la más utilizada en las empresas medianas, sobre todo industriales, y que en muchos casos se mantiene incluso cuando la compañía alcanza un tamaño mayor.

La estructura funcional consiste en una serie de unidades especializadas (funciones) –marketing y ventas, producción, administración, personal– cada una de ellas con un responsable. Dicho responsable o «jefe funcional» reporta a un director general o gerente, que debe coordinar la labor de los distintos departamentos y señalar los objetivos y las políticas de la empresa de acuerdo con el consejo de administración.

La clave de este tipo de estructura es precisamente intentar compaginar adecuadamente la especialización funcional y los objetivos comunes. El máximo responsable ha de ser capaz de coordinar a los departamentos y dedicar parte de su tiempo a cuestiones de tipo estratégico. Si tenemos en cuenta la fase anterior, ésta representa, sin duda, un cambio muy importante en el papel a jugar por el director general. **El estilo y la manera de dirigir en aquella fase no son adecuados en la actual: el emprendedor ha de dejar paso al director.**

Es a partir de aquí, y sobre todo si entran a formar parte de la organización algunos profesionales, cuando poco a poco se ponen en funcionamiento distintos **sistemas (procedimientos y normas)** para llevar a cabo y controlar el funcionamiento de la empresa. Normalmente se comienza con presupuestos anuales y el consiguiente seguimiento mensual o trimestral, una contabilidad analítica por productos o servicios, un primer «cuadro de mando» para controlar los principales ratios de la actividad, etc. La ayuda de un consultor externo y/o la colaboración permanente de un buen profesional con experiencia en temas administrativos suele ser especialmente útil en esta fase. Las empresas pequeñas y medianas pueden beneficiarse mucho de la colaboración de directivos que han vivido la realidad de las grandes compañías en estos temas, aunque siempre teniendo en cuenta que no hay que copiar sino adaptar los sistemas a las peculiaridades de la empresa. Ésta es una cuestión muy importante a considerar.

Hay muchos casos en los que la forma como está estructurada la empresa no figura en ningún documento, pero todo el mundo –sobre todo el director general– lo tiene muy claro. Sin embargo, **la situación más usual es que la estructura se intente reflejar en un organigrama**, que pretende definir esquemáticamente las relaciones y las funciones que existen en un momento determinado.

¿Qué nos dice un organigrama?

El organigrama pretende comunicar, por lo menos, dos ideas importantes:

- Cómo se divide el trabajo y quién es el responsable de cada función o tarea.
- Cuáles son las relaciones de dependencia: quién es el jefe de quién.

En algunos casos pueden existir documentos anexos que clarifican los títulos o cargos de los principales responsables, las descripciones de los puestos de trabajo, las relaciones jerárquicas, etc.

En definitiva, el organigrama y sus anexos dan una idea de lo que se denomina **estructura visible** o «formal». Si la comparamos con un iceberg, esta estructura organizativa sería la que se puede ver por encima del nivel del mar.

Pero en la realidad el organigrama no muestra mucho más. No dice nada o casi nada de la manera como se funciona realmente, o sea la llamada **estructura oculta** o «informal». Como en el ejemplo del iceberg, lo que ocurre debajo del nivel del mar es mucho más que lo que se puede ver.

¿Qué es lo que no dice el organigrama?

El organigrama deja de lado la parte más interesante del funcionamiento de la estructura o al menos aquella que en la realidad influye más en la marcha de la empresa. No dice:

- Cuáles son las relaciones reales de poder y de influencia en la empresa.
- Si los objetivos de los propietarios y jefes con aceptados o no por los colaboradores.
- Las relaciones entre distintos grupos e individuos.
- Los sentimientos de pertenencia o exclusión.
- Los deseos y las necesidades de los directivos no propietarios y del personal en general.
- El poder real y el grado de influencia de los diferentes responsables.
- La manera «informal» como en realidad funciona la organización.
- El grado de confianza entre jefes y subordinados.

¿Qué ideas sobre la estructura es aconsejable tener en cuenta en una empresa en fase de crecimiento?

En primer lugar, está claro que cada empresa ha de organizarse de la manera más eficaz posible teniendo en cuenta, por un lado, su estrategia y, por otro, las características de su director general, de sus colaboradores y del sector. **Para funcionar bien, cada empresa ha de confeccionarse el «traje» adecuado**. Aunque suelen darse algunas ideas estándar que pueden ayudar en este sentido, hay gran variedad de formas y maneras de organizarse y cada compañía debe encontrar la suya. No tienen por qué rechazarse soluciones innovadoras que pueden parecer incluso difíciles de llevar a la práctica si se demuestran útiles para llevar a cabo con éxito la tarea principal de la empresa.

La **adaptación de la estructura a la estrategia** se suele considerar uno de los principios elementales a tener en cuenta en el diseño interno. En la práctica, no obstante, ocurre a menudo que al cabo de los años una estructura implantada firmemente y con buen funcionamiento llega a ser un factor determinante incluso para decidirse por una estrategia concreta. Son casos en los que en lugar del principio de que la estructura debe seguir a la estrategia, ésta viene, de hecho, condicionada por la primera.

En una empresa pequeña o mediana, confeccionar un organigrama puede ser interesante para **clarificar ideas**, sobre todo en momentos de falta de orden y de problemas internos y ayudar, si no a resolverlos, por lo menos a ponerlos encima de la mesa. Redactar algunos anexos sencillos con los objetivos de la empresa, la descripción de los puestos de trabajo o tareas principales, las funciones de los directivos, etc., puede también ayudar. Pero no se debe olvidar que las organizaciones humanas son entidades vivas, que evolucionan continuamente. Es muy probable que un determinado organigrama esté «pasado de moda» al cabo de relativamente poco tiempo, pero al menos habrá servido para aclarar la situación en un momento determinado.

Por otra parte, y como se ha mencionado antes, en las empresas pequeñas y medianas se ha de tener cuidado para **no «imitar» conceptos organizativos (estructuras y también sistemas o procedimientos) que son adecuados para el funcionamiento de las grandes organizaciones**, pero que aplicados a una pequeña empresa forman un corsé que limita la capacidad de reacción y del que es difícil desprenderse. Si se quiere tener una organización flexible y competitiva, la burocracia no es conveniente. Una empresa pequeña o mediana, sobre todo si se encuentra en un sector dinámico, ha de poder cambiar de rumbo con rapidez. Esto exige que los colaboradores estén dispuestos, si es necesario, a hacer un poco de todo y no justificarse argumentando que, según el organigrama o las normas de la empresa, su obligación es cumplir con una determinada función.

Finalmente cabe insistir en la idea inicial de que debemos estar dispuestos a considerar nuevas fórmulas de organización, sobre todo aquellas que son más «abiertas», suprimen niveles (estructura más «plana») y son más participativas, sin «territorios exclusivos». Se trata de estructuras que intentan hacer coincidir la organización visible con la oculta y que, en definitiva, su objetivo final es utilizar al máximo el potencial de todos y cada uno de los colaboradores de la compañía.

Los dos ejemplos de estructuras innovadoras que se mencionan al final de este capítulo fueron estudiados en una de las mesas redondas celebradas en el Centro de Estudios sobre las Organizaciones (COS) y ambos corresponden a empresas situadas en países del norte de Europa, pioneros en buscar fórmulas que hagan posible a la vez el desarrollo del potencial humano y el progreso de la organización. Ambos son especialmente interesantes para poner de manifiesto que hay maneras de organizar distintas a las clásicas y más usuales.

Esquema del «iceberg organizativo»

La organización «VISIBLE»	**Componentes:** • estructura organizativa • títulos o cargos • descripciones de puestos • relaciones jerárquicas • líneas de autoridad • objetivos de la organización • políticas operativas • sistemas de planificación y de información • política de personal • controles financieros y de productividad
La organización «OCULTA»	**Componentes:** • sistemas de poder y de influencia • opiniones personales sobre los individuos y sobre toda la organización • sistemas de relaciones personales y de grupo • sentimientos de pertenencia a un grupo • normas informales • percepción de la confianza y de las relaciones • roles y sistemas de valor • emociones, deseos y necesidades • relaciones afectivas entre jefes y subordinados
Los componentes «visibles» son racionales y públicamente observables; están orientados a la tarea. Los «ocultos» no suelen ser visibles y son emocionales; tienen una orientación socio-psicológica y de «proceso», con repercusiones en el «clima organizativo».	

Dos ejemplos de estructuras innovadoras

- ***Endenburg Elektrotechniek BV es una empresa holandesa de tamaño mediano fundada por el matrimonio Endenburg en la década de 1950 y continuada por su hijo Gerard desde finales de los años sesenta. Fabrica cables y otros materiales de alta calidad para las industrias naval, de la construcción y del transporte. A mediados de los años setenta, el propietario-gerente introdujo en la empresa la filosofía organizativa denominada «sociocracia». Dicha filosofía consiste en replicar la jerarquía organizativa mediante un proceso participativo en la toma de decisiones a través de «círculos» interrelacionados, en los cuales estas decisiones –que de hecho di-***

rigen las actividades de la empresa– deben tomarse no por* consenso*, sino por* consentimiento*. Cada «círculo» está formado por un grupo de personas que tienen un objetivo común y forman una entidad relativamente autónoma, aunque relacionada a través de uno o dos de sus miembros con otros «círculos». El «círculo» ha de formar a sus miembros en temas como liderazgo, ejecución de tareas y control. Los «círculos» se extienden desde la cadena de producción a la dirección. En 1984 Gerard Endenburg consideró que el sistema funcionaba bien, pero que tenía que dar otro paso: modificar la estructura de propiedad de la empresa. Le preocupaba el hecho de que como propietario tenía, en cierto modo, la última palabra en los temas más importantes, ya que la gente tenía que hacer necesariamente lo que él finalmente decidía. Entonces buscó y encontró una fórmula legal mediante la cual ni los propietarios ni los empleados, sino la organización en su conjunto, podía ser la propietaria de la empresa. Los empleados participaban también en los beneficios, según el trabajo realizado y su responsabilidad. Este sistema funcionó bien y demostró que la gente se siente mucho más involucrada. Incluso es común que un trabajador que ha decidido trabajar en otra empresa al cabo de un tiempo pida regresar, ya que encuentra a faltar el sentimiento de estar involucrado en algo propio. Gerard desarrolla actualmente una actividad como profesor y consultor e intenta implantar en otras empresas su método (www.endenburg.nl).

- ***Oticon es una empresa danesa fundada en 1904 por Hans Demant, líder mundial en aparatos para ayudar a las personas con deficiencias auditivas. Por decisión de su hijo William, se constituyó una fundación de la que Oticon es la accionista mayoritaria. En un mercado altamente competitivo y dominado por grandes empresas, la estrategia de Oticon se centra necesariamente en la innovación continua. Para asegurar la creatividad necesaria para innovar, Oticon ha diseñado, por una parte, modelos de estructura organizativa avanzados y, por otra, concede un amplio margen de libertad a sus colaboradores. Según se señala en la misión de la empresa, «para poder desarrollar soluciones innovadoras es necesario disfrutar de libertad de actuación, tiempo para reflexionar y la posibilidad de compartir opiniones». A nivel de estructura organizativa, la filosofía de Oticon se basa en considerar que el punto de vista de una persona es más importante***

que el cargo que ocupa. Las tareas de dirección se llevan a cabo en contacto con el resto de empleados y responsables y los puestos de trabajo y los equipos cambian según los proyectos en que trabaja cada persona. Normalmente cada empleado colabora al mismo tiempo en por lo menos dos proyectos o tareas. Es, por tanto, una estructura organizativa muy informal, abierta, cambiante y que requiere un alto nivel de responsabilidad y flexibilidad a nivel individual (www.oticon.com).

El equipo humano (I)

En toda organización empresarial, detrás de una estrategia y una estructura determinadas, hay un conjunto de hombres y mujeres, un equipo humano que dirige y realiza las tareas necesarias para su funcionamiento. En una empresa mediana los directivos suelen ser poco numerosos y son quienes señalan las líneas a seguir, pero también el resto de empleados, sea cual sea su formación y grado de responsabilidad, son los que las ejecutan, colaborando de este modo en el resultado final. Cada día es más evidente la afirmación de que «**la ventaja competitiva de una empresa no depende tanto de los aspectos económicos o tecnológicos sino de sus personas**». Sin embargo, la realidad de muchas empresas no tiene muy en cuenta este hecho y desperdicia un activo más importante de lo que puede creerse a primera vista.

Un estudio realizado durante la década de 1990 por la consultora danesa TMI, con presencia en cuarenta países (incluida España), puso de manifiesto algunos hechos sobre los que merece la pena reflexionar:

- El 80 % de las personas que trabajan en empresas europeas afirma que no se sienten involucradas en su trabajo; tampoco les motiva adquirir nueva formación, ya que no esperan asumir nuevas responsabilidades ni poder influir con sus iniciativas; y se muestran indiferentes ante los fracasos y los éxitos de su empresa.
- El 75 % asegura que podría dar mucho más de sí.
- El 40 % dice claramente que no están contentos de pertenecer a la plantilla de su compañía.
- El 10 % busca otro trabajo.

Otras investigaciones más recientes, como la llevada a cabo por la consultora Towers Perrin en 2006, corroboran lo anterior: se estima que sólo 11 % de los asalariados españoles están comprometidos con su empresa y tienen un «nivel de entrega» alto. Un 64 % mantiene un «nivel de entrega» moderado y el restante 25 % está, en realidad, «ausente», en la situación que se ha descrito como «despido interior» (ver una de las obras recomendadas en el apartado **Para saber más** de este capítulo).

Estas conclusiones confirman una triste realidad y es que **la mayoría de las personas que trabajan en las empresas no están realmente motivadas por lo que hacen** y, lo que es más importante, un porcentaje importante «desconecta» siempre que puede. En un pequeño libro que tuvo un gran éxito de ventas en Francia hace tres años (*Buenos días, pereza*, de Corinne Maier, empleada de Electricité de France), la autora recomienda incluso –como reacción a la forma como se gestionan los recursos humanos en las grandes empresas– «hacer lo posible para hacer lo menos posible». El subtítulo del libro transmite un mensaje significativo: «El arte y la necesidad de cómo hacer lo menos posible en la empresa».

Una gran organización puede, hasta cierto punto, permitirse el lujo de que una parte de su personal intente «hacer lo menos posible» durante las horas que permanece en la empresa y guarde sus energías y sus ilusiones para desarrollarlas fuera de ella. Pero debemos admitir que esto es especialmente negativo para aquellas empresas en las que el número de colaboradores es pequeño y, por tanto, cada persona habría de colaborar –cada uno en su papel y según su capacidad– en conseguir que la organización funcione adecuadamente.

Desde hace años se ha escrito –y se sigue escribiendo– extensamente sobre el tema de la motivación, la importancia del estilo de liderazgo, etc., y considero que es muy recomendable para el directivo de una empresa –en especial de tamaño pequeño y mediano– repasar de vez en cuando algunas de estas teorías o asistir a seminarios y cursos sobre la gestión de los recursos humanos, que al fin y al cabo constituyen la «materia prima» con la que ha de

trabajar y convivir. Me parece interesante, de todos modos, hacer algunas observaciones sobre determinados aspectos que pueden ayudar a que se logre formar un equipo humano motivado y un ambiente laboral adecuados:

- Es importante destacar, sobre todo en una empresa pequeña o mediana, la **selección de personal**. Normalmente la compañía diseña un perfil del puesto a ocupar y encarga a una empresa especializada que gestione el proceso de selección y presente candidatos con las características técnicas adecuadas para el puesto que se pretende cubrir. Es una forma lógica de seleccionar, pero habría que tener también en cuenta que en este tipo de organizaciones cada persona es muy importante y por ello es aconsejable que –además de las aptitudes de tipo técnico– se estudie si existe un «encaje» con los valores de la empresa, con su cultura. Por parte de la empresa, debe prepararse bien el proceso de selección (a poder ser con intervención de varias personas, incluido –a partir de puestos de nivel medio y alto– el director general) y programar un proceso de entrada que permita al nuevo colaborador conocer no sólo lo que se espera de él, sino también la manera «como se hacen las cosas» en la organización. No hay que olvidar que ante cada incorporación de un nuevo colaborador a la empresa las partes implicadas «acuerdan» lo que se podría denominar un «contrato psicológico» –no escrito pero real– entre el individuo y la organización en la que éste entra a formar parte. Del proceso seguido para seleccionarle y del cumplimiento o no de las expectativas generadas por el «contrato» dependerá, en gran parte, la motivación y las aportaciones del colaborador hacia la empresa.
- Es necesario considerar también **el trabajo en sí**, o sea la tarea concreta que ha de desarrollar el individuo en la organización. Baste mencionar aquí los resultados obtenidos por una de las investigaciones más divulgadas sobre la motivación: el trabajo en sí mismo y el reconocimiento y sentido de «logro» relacionado con el mismo son los factores más importantes para motivar a una persona. De aquí la recomendación de «enriquecer» las tareas dentro de lo posible,

una idea que revolucionó el trabajo en cadena a partir de la experiencia de Volvo en Suecia durante la década de 1960 y 1980. Una sociedad en la que una gran mayoría de personas tiene acceso a un buen nivel educativo no debería proporcionarles únicamente trabajos rutinarios y de poco contenido –y en consecuencia de baja retribución–, ya que se pierde un porcentaje importante de su potencial y de su interés. Es necesario un esfuerzo en el diseño de las funciones a desarrollar en la empresa para conseguir al menos un mínimo de satisfacción en el trabajo concreto a realizar por cada individuo y en este sentido las empresas pequeñas y medianas están especialmente interesadas y capacitadas para conseguirlo.

- Las **condiciones de trabajo**: horarios, a poder ser con la flexibilidad que permita el sector, tolerancia para permitir una relación equilibrada entre la vida laboral y la vida personal, disposición adecuada de los puestos de trabajo, sobre todo en fábricas y oficinas, normas y procedimientos de la empresa que sean sencillos y prácticos a la vez, posibilidades de formación en la utilización de las nuevas tecnologías, etc. Un buen ambiente y unas buenas condiciones de trabajo tienen consecuencias positivas para las personas y también para la organización de la que forman parte.
- La **remuneración** es, sin duda, otro elemento muy importante. Lo es por sí misma, pero también por otros aspectos, como la comparación con las ganancias de otros colaboradores y el mensaje de reconocimiento y de posición relativa en la empresa que percibe la persona interesada. En el apartado dedicado a los profesionales que trabajan en las pymes se trata específicamente esta cuestión, aunque ahora no quiero dejar de poner de manifiesto mi creencia –basada en experiencias reales– de que la participación de todo el equipo humano de una empresa en los beneficios anuales puede generar un nivel de motivación y de compromiso mucho mayor del que podría creerse a primera vista. Quienes han aplicado este complemento de la remuneración han podido comprobar que muchos de los colaboradores se sienten más involucrados en la formulación e implementación de los objetivos y también más responsables del éxito (o fracaso) de la empre-

sa. Es evidente que debe estudiarse con cuidado cuándo y cómo realizar este reparto y adaptarlo al sector y a la empresa de que se trate, pero el mensaje que se da y que se recibe está claro: todos estamos «en el mismo barco» y colaboramos –en mayor o menor grado– en su éxito o fracaso, por tanto es justo que exista una manera de compartir los resultados. **Al final del capítulo «El equipo humano (II)» se incluye el ejemplo de una empresa que puso en práctica, con éxito, un esquema de reparto de beneficios para todos los empleados.**

- Finalmente cabe destacar que en el clima laboral de una empresa pequeña o mediana juega un papel decisivo el **estilo de liderazgo** y el trato del principal responsable. También éste es un tema sobre el que se ha escrito mucho y se ha examinado desde diferentes puntos de vista: líderes carismáticos y líderes «humildes» pero eficaces; autoritarios y participativos; líderes a quienes la gente teme y líderes a quienes la gente admira; líderes que generan «seguidores» y otros que desarrollan en sus colaboradores la capacidad de decidir por sí mismos… Si tomamos como modelos empresas con futuro, creo que es importante que el director general sea capaz de crear un clima en el cual sus colaboradores puedan, libremente, desarrollar su creatividad y sus energías. Para ello un buen líder ha de tener empatía e intentar comprender las características de todos o al menos sus principales colaboradores y ayudarles a realizar mejor su labor diaria. En definitiva, un buen líder ha de generar **confianza** en sus subordinados. Éste es un aspecto clave en la dirección de todo tipo de empresas, pero sobre todo en las pequeñas y medianas, donde el ejemplo y el estilo de mando del jefe determinará, en gran parte, el funcionamiento de la organización. Es un aspecto que no se aprende en las escuelas ni en las universidades y tampoco sólo leyendo libros sobre el tema. Unos y otros pueden ayudar, pero es a través del autoexamen y del esfuerzo cotidiano y la reflexión a partir de las experiencias de dirigir grupos humanos de cualquier tipo –grupos juveniles, clubs deportivos, departamentos empresariales etc.– como podemos desarrollar un mejor conocimiento de nosotros mismos como individuos y como jefes.

Para saber más

• José M.ª Rodríguez Porras, *El factor humano en la empresa*, Ediciones Deusto.
• Lotfi El-Ghandouri, *El despido interior*, Alienta Editorial.

Malestar en la empresa

«Por mucho que se les trate como máquinas, los trabajadores son ante todo seres humanos. Los expertos en management *insisten en que la "cultura obsoleta" que impera en el ochenta por ciento de las empresas españolas, así como el "liderazgo tóxico" (aquellos con un estilo de liderazgo egocéntrico) que ejerce la mayoría de sus jefes, está causando un creciente malestar entre la población activa. Se estima que el treinta y ocho por ciento de los asalariados (más de 7,6 millones de personas) sufre algún transtorno psíquico derivado del trabajo como el estrés, el* burnout*, el* mobbing *y la depresión.*

»[…] No en vano, España todavía vive apegada a la "cultura de la presencia" –caracterizada por el autoritarismo, el control y la desconfianza– postergando su necesaria evolución hacia la de la eficiencia, basada en la dirección por objetivos, la flexibilidad y la autonomía, apunta Juan Carlos Cubeiro, director de la consultora Eurotalent.

»[…] Pero estar en el trabajo no es lo mismo que estar trabajando. Prueba de ello es que la productividad española sólo ha crecido un 0,9 % en la última década y ya se encuentra 16 puntos por debajo de la media de la UE de los quince según la OCDE.

»[…] Paradójicamente, la pérdida de competitividad y la escasez de valor añadido producido por las empresas está afectando al salario de sus plantillas. A finales del año pasado, los españoles cobraron una media de 1.553 euros brutos al mes, una cantidad similar a la registrada en 1997 según conclusiones de un estudio de Adecco y el IESE. Mientras, el sueldo de los directivos se ha ido multiplicando hasta situarse entre 40 y 100 veces por encima del resto de trabajadores, según un informe de la consultora de recursos humanos ICSA.»

(Párrafos seleccionados del articulo de Borja Vilaseca publicado en *El País-Negocios* el 2 de septiembre de 2007.)

El equipo humano (II). ¿Directivos profesionales en las empresas pequeñas y medianas?

Una empresa de pequeño tamaño difícilmente puede permitirse tener más que un directivo (el propietario-gerente) de cierto nivel. A éste pueden ayudarle personas externas con experiencia en temas concretos, como contabilidad, informática o marketing, pero la cuenta de explotación de una pequeña empresa no hace posible, en general, la existencia de un equipo de dirección profesionalmente bien preparado. Sin embargo, en empresas de tamaño mediano que operan en sectores muy competitivos es normal que el principal responsable piense en rodearse de ejecutivos, personas jóvenes o relativamente jóvenes que han seguido alguno de los programas de dirección de empresas existentes en el mercado, ya sea un máster u otros análogos.

Cada día en mayor medida, existe el convencimiento de que **el «talento» a nivel directivo es uno de los principales activos de las empresas y el que determina, en definitiva, su mejor o peor adaptación al entorno**. Por otra parte, la proliferación de escuelas y centros de formación de directivos ofrece, dicen, en la actualidad, la posibilidad de encontrar profesionales jóvenes bien preparados y motivados para ocupar tareas directivas, pero la realidad demuestra que la mayoría de ellos tienen unas características determinadas que no siempre son las que esperan o desearían los propietarios o directores generales de una empresa pequeña o mediana, en especial si es familiar.

¿Cómo son estos nuevos profesionales del *management*? ¿Qué quieren y qué esperan encontrar en una empresa? ¿Pueden encajar bien fuera de las grandes empresas?

A partir de distintas experiencias y opiniones sobre este tema, podemos señalar lo que esperan y quieren la mayoría de profesionales jóvenes:

- Esperan y desean **asumir responsabilidades**. Están motivados sobre todo por el «poder», en el buen sentido de la palabra. A largo plazo, no se conforman con puestos secundarios o aquellos que no ofrecen posibilidades de desarrollo y de crecimiento a medio plazo. Su meta es llegar algún día a dirigir una empresa, aunque sea de tamaño pequeño o mediano u ocupar un puesto de alta dirección.
- Quieren disponer de un grado importante de **autonomía** en su área de trabajo. No les asusta la responsabilidad. Esperan que se les señalen objetivos claros y que les dejen actuar de la manera como ellos consideren conveniente para cumplirlos.
- Esperan también tener **posibilidades de desarrollo** y crecimiento personal en la empresa; de lo contrario, no seguirán interesados en permanecer en ella. Éste es un aspecto especialmente delicado de gestionar en las empresas familiares.
- Desean establecer una **relación de confianza con sus superiores**. La «química» con el máximo responsable de la empresa es fundamental para motivarles.
- Consideran razonable y deseable poder **participar de algún modo en los resultados de la empresa** que, junto con otros factores y otras personas, ellos han de contribuir a conseguir. Cada vez más este grupo de directivos jóvenes consideran que sería lógico y justo tener una participación en los beneficios y, en algunos casos, también en la propiedad.

Son personas para las cuales «**su**» **carrera profesional es prioritaria** y, por tanto, no tienen inconveniente en cambiar de empresa si en ella no encuentran satisfacción a sus necesidades y/o potencial.

El anterior ¿es un panorama negativo? Creo que se trata de un cuadro realista, a partir del cual hay que plantearse la conveniencia (o no) de intentar atraer a este tipo de personas y, en caso afirmativo, la forma de encontrar un tipo de relación que sea a la vez beneficioso para ellas y para la organización de que se trate. Al fin y al cabo, y como mencionábamos en el capítulo anterior,

toda relación laboral implica un «contrato psicológico» entre dos partes (empresa y empleado) y cada una de ellas ha de dejar claro lo que espera dar y recibir si se quiere conseguir un equilibrio estable y una relación a largo plazo beneficiosa para todos.

Con vistas al desarrollo a largo plazo de la empresa, es aconsejable intentar formar un equipo de directivos clave en las principales áreas de actividad. Pero la selección, la formación y el desarrollo de un equipo de estas características no se improvisa ni se consigue siempre al primer intento. Se requiere dedicación, tiempo y mucho sentido común para seleccionar, por una parte, a personas cuyos valores y principios sean similares a los de la empresa y que, por otra, tengan características distintas y complementarias. **Formar y mantener un buen equipo directivo es una tarea que requiere a la vez «ciencia» y «arte», pero que, a la larga, es la que más puede influir para que la empresa tenga éxito y permita asegurar también una sucesión ordenada**. Y, en muchos casos, implica la conveniencia de diseñar un reparto adecuado de los resultados que este equipo ha ayudado a conseguir.

Charles Handy, uno de los más conocidos e influyentes autores sobre el tema de la gestión empresarial, se ha referido a menudo a la importancia de los *core managers* (directivos clave) en las empresas modernas y considera que es lógico que participen en sus beneficios, ya que éstos se deben, en parte, a su contribución. Según Handy, ésta es una de las cuestiones que se impondrán en el futuro de la gestión, ya que se irá haciendo cada vez más notorio que el «talento» de los directivos es cada día más importante para asegurar la supervivencia y conseguir la rentabilidad de las empresas.

A partir de las tesis de Handy –organizaciones en las que el grupo de los directivos clave asumen o asumirán un papel decisivo–, puede tener interés hacer una mención especial del **modelo de organización de las empresas de servicios profesionales**, ya que funciona con éxito desde hace años y puede ser un buen ejemplo para aplicar en otros sectores.

Incluye gabinetes de abogados, médicos, arquitectos, consultores, auditorias, etc., que han alcanzado un volumen de negocio y

de personal cualificado importantes. Se trata de empresas, en algunos casos de gran tamaño, cuyo «producto» principal es un intangible y en las que el cliente establece una relación de confianza con un profesional determinado.

Vale la pena, aunque sea de manera resumida, mencionar algunas de sus características organizativas:

- **Selección** de profesionales. Se intenta asegurar no sólo la competencia profesional (en función de las calificaciones al terminar los estudios y las prácticas realizadas), sino también la coherencia entre los principios y los valores del individuo y los de la empresa. Una sola persona «inadecuada» puede alterar la imagen y el crédito del que goza el gabinete, ya que, de hecho, quien tiene la relación con el cliente es el empleado y su manera de hacer las cosas e inspirar confianza constituye una parte importante del servicio que aquél recibe.
- Tienen **estructuras organizativas** «**planas**», en el sentido de que los profesionales *senior* y sus ayudantes son quienes se responsabilizan directamente de cada cliente y de cada asunto y están apoyados por servicios centrales de administración.
- En cuanto a la **remuneración**, el profesional suele recibir –aparte de una cantidad fija– un porcentaje de los ingresos proporcionados por los asuntos en los que ha intervenido y también de los que él ha conseguido que entraran en el gabinete. En el caso de los *senior*, su aspiración es llegar a ser *partners* –participantes o socios– del gabinete, ya que la propiedad está formada por un grupo de profesionales en activo y se suele renovar regularmente.
- En estas empresas, **el papel del director general o gerente no es fácil**. Ha de coordinar la labor de personas bastante o muy independientes, que tienen un contacto directo y regular con clientes importantes y que normalmente son reacios a todo tipo de control y sistemas estándares. En el fondo, la mayoría de profesionales que trabaja en un gabinete de este tipo se considera, sea cual sea su edad, más «colega» que «subordinado». Dirigir una de estas empresas requiere, por tanto, habilidades que están a medio camino entre las propias de un «facilitador» o «consul-

tor de proceso» –que ayuda a que el profesional encuentre «su» solución, sin dejar de lado el conjunto– y las de un «jefe» propiamente dicho. El responsable de la organización ha de encontrar en cada momento el equilibrio adecuado para que dentro del marco común cada profesional desarrolle todo su potencial.

Según los autores más influyentes en las temáticas relacionadas con el mundo empresarial, el entorno en el que la sociedad se halla inmersa hace indispensable que valoremos cada día más la autonomía individual, la coherencia de valores, los estilos de dirección participativos y, en definitiva, la utilización a fondo del potencial que tienen –y no utilizan– muchas personas que trabajan en nuestras empresas. Mirarse en el espejo de organizaciones que han tenido que convivir siempre con estos «ingredientes», como las empresas de servicios profesionales, puede ser un ejercicio interesante de realizar y proporcionar a la vez ideas para aplicar a otras situaciones.

Para saber más

• Charles Handy, *Más allá de la certidumbre: los cambiantes mundos de las organizaciones*, Ed. Apóstrofe.

Sobre el líder

«Por lo que se refiere a los mejores líderes, la gente no se da cuenta de su existencia.

»Los siguientes son aquellos a quienes la gente rinde honores y respeta.

»Los siguientes, aquellos a quienes la gente teme.

»Los peores son aquellos a quienes la gente odia.

»Cuando los mejores líderes han terminado su trabajo, la gente dice: "¡Lo hicimos nosotros mismos!".»

Lao Tzu
525 a. C.

Reparto de beneficios en una empresa de servicios. Un caso real

Gabinete Ferrándiz, S.L., era una empresa de servicios de tamaño mediano, acreditada en su sector y con un grupo de clientes que tradicionalmente habían tenido una relación muy directa con el propietario-gerente. Al hacerse cargo de la propiedad y de la gerencia su hijo Enrique, la empresa entró en una fase de transición, durante la cual se hizo evidente, por un lado, la oportunidad de crecer dadas las perspectivas de la economía en general y del sector en particular y, por otro, la necesidad de hacer frente al crecimiento delegando la gestión de clientes en varios profesionales. Después de unos primeros estudios y tanteos para evaluar diferentes enfoques de la estructura organizativa y de los sistemas de remuneración, Enrique Ferrándiz inició un proceso de delegación y participación en los beneficios que finalmente se concretó en los siguientes puntos:

- ***El total de empleados debía mantenerse en el mínimo adecuado para dar un buen servicio al cliente, pero sin puestos de trabajo «no rentables». Para conseguirlo, se intentaba también utilizar en cada momento los sistemas informáticos más avanzados.***
- ***La gestión de los clientes se delegó en varios profesionales coordinados por un reducido equipo directivo. Los directivos realizaban tareas de formación y también tareas operativas concretas, fundamentalmente la gestión de los principales clientes.***
- ***Una unidad de servicios centrales se ocupaba de proporcionar la ayuda administrativa a cada uno de los responsables y de gestionar el aspecto financiero.***
- ***Se aceptaba que la remuneración fija sería la del sector para cada uno de los puestos de trabajo con modificaciones anuales siguiendo el incremento del coste de la vida.***
- ***Un 20 % del beneficio anual antes de impuestos se repartiría entre todos los empleados de acuerdo con un sistema elaborado con ayuda de un consultor externo y que, en líneas generales, seguía estos principios:***
  - ***Una parte de este beneficio (el 50 %) era para los componentes del equipo de dirección (cuatro profesionales).***

– ***El resto –o sea, un 10 % del beneficio total antes de impuestos– se repartía entre el personal de acuerdo con tres variables: grado de responsabilidad en la empresa, contribución a juicio de su superior y antigüedad.***

Los efectos de este sistema, que se comunicó y fue aceptado por una mayoría importante de los empleados, fueron casi inmediatos y se reflejaron claramente, a lo largo de los primeros tres años de su implantación, en la mejora del clima laboral, aumento de la motivación y de la productividad y claro incremento del resultado al final del ejercicio. Las consecuencias a nivel individual supusieron un ingreso adicional importante, que llegó en algunos casos al 25 % de la remuneración base anual.

El cuarto y quinto año fueron difíciles para la economía y, sobre todo, para el sector en el que actuaba la empresa. Gabinete Ferrándiz, S.L., consiguió cerrarlos con beneficios pero evidentemente la cantidad a repartir fue muy inferior a la de años anteriores, lo que provocó, por una parte, un cierto descontento, pero a la vez la toma de conciencia de que la empresa podía garantizar una remuneración básica adecuada pero no el plus derivado de los beneficios.

El sistema continúa vigente, con algunas variantes, a los quince años de su puesta en práctica. La rentabilidad de la empresa sigue siendo muy buena y la rotación de personal es mínima.

El «alma» de la empresa: los valores o «cultura organizativa»

Puede argumentarse que hay empresas «que no tienen alma» en el sentido de que son entidades despersonalizadas, sin valores, más parecidas a una «máquina» sin espíritu que a una organización humana.

Pero hay que admitir que toda organización tiene algo, sea positivo o negativo, que la diferencia de otras. Este «algo» suele recibir nombres tales como «estilo», «valores», «filosofía» y, sobre todo a partir de las investigaciones y los escritos del profesor del MIT Edgar Schein, «cultura organizativa». Otros utilizan los términos «identidad», «valores compartidos» e incluso «ADN de la empresa».

Pueden aplicarse diferentes planteamientos para explicar lo que es la cultura organizativa, pero con el objeto de sintetizarlos y resumirlos podemos decir que **es el conjunto de principios y creencias básicos (valores) de una organización que son compartidos por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones**. Estos «rasgos culturales» han sido desarrollados y en cierta manera «aceptados» por la organización de una manera inconsciente a través de los años y se manifiestan de cara al exterior tanto en su relación con el entorno (posicionamiento en el mercado, tipo de relación que establece con sus competidores y clientes, etc.) como en su funcionamiento interno (cómo se establecen las relaciones interpersonales y jerárquicas, cómo se comunica la gente, qué tipos de personas «encajan» normalmente en la organización y cuáles no…).

Como una consecuencia lógica de estos principios, en la organización se desarrollan una serie de «ritos» (internos) y signos (externos). Unos y otros son manifestaciones de la cultura empresarial y pueden ayudar a identificarla y comprenderla. En este sentido, la observación de cómo se comporta la gente, cómo viste, qué relación se establece entre jefes y subordinados, cómo están dispuestos los puestos de trabajo, cómo se trata a los clientes y proveedores, etc., puede ser un primer paso para conocer cuál es la cultura dominante.

Identificar los rasgos culturales de una empresa es muy interesante para comprender su funcionamiento y tomar decisiones en el caso de tener que gestionar cambios importantes, ya que junto a ventajas positivas, la cultura puede a menudo ser un obstáculo con el que no se contaba para implementar una estrategia o un cambio organizativo. Por ejemplo, es bien conocido que un alto porcentaje de fracasos en los procesos de fusión y adquisición entre empresas se debe precisamente a lo que se podría denominar como «resistencia cultural» y falta de coincidencia y de aceptación entre culturas. Por otra parte, varios estudios recientes se centran en la importancia de los valores como un activo empresarial muy importante de cara al futuro e incluso aconsejan diseñar los diferentes elementos de una organización a partir precisamente de su cultura. El cuadro incluido al final de este capítulo es un ejemplo real que da sentido a esta cuestión.

También es aconsejable identificar y publicar los rasgos característicos de una empresa para utilizar esta información en el proceso de selección de personal, sobre todo de directivos. Estudios recientes ponen de manifiesto que distintos tipos de personas encajan en diferentes empresas.

¿Cómo se forma la cultura de una organización?

En la mayoría de los casos, **la personalidad del fundador de una empresa es el factor que tiene mayor influencia en la formación de la cultura empresarial**. Sus valores, ideas, objetivos y principios –influidos a la vez por el entorno inmediato– constituyen el

punto de partida para que la organización sobreviva a sus inicios, supere las primeras dificultades y se desarrolle durante sus primeros años de vida. Si las ideas del fundador dieron lugar a una empresa que ha ido creciendo en volumen y en buenos resultados, sus colaboradores las aceptan instintivamente como adecuadas. Aunque sea difícil de aceptar, en empresas incluso de gran volumen y largo desarrollo histórico la «huella» de su fundador perdura durante muchos años.

Con el transcurso del tiempo, otros miembros de la organización introducen modificaciones en la cultura inicial y la adaptan a las circunstancias del momento hasta llegar a complementar los principios iniciales. En algunos casos, y sobre todo por la influencia de varios líderes importantes, se forma una cultura «fuerte», que llega a ser consustancial con la organización misma y que es muy difícil de modificar.

Tanto los fundadores como los siguientes líderes, inciden en la formación y eventual modificación de la cultura a través de ciertos mecanismos, casi todos informales. Por ejemplo:

- Cómo dirigen, premian y castigan.
- Qué principios organizativos propugnan.
- Cómo seleccionan y despiden al personal.
- Cómo influyen en el diseño de edificios y puestos de trabajo.
- Cómo reaccionan ante incidentes imprevistos e importantes.
- Qué estilo de dirigir y de comunicar tienen.
- Las historias, leyendas y ejemplos tal como son transmitidos por la organización a través de anécdotas, comentarios, etc.

¿Puede hablarse de una tipología de culturas?

Cada organización es única y tiene su propia e inconfundible identidad y manera de ser. Sin embargo, algunos autores han generalizado características que se repiten en muchos casos y permiten distinguir varios tipos de culturas. Charles Handy, a partir de las primeras ideas de Roger Harrison sobre este tema, ha resumido de una forma muy original cuatro tipos de culturas, cada una de ellas asociada a un dios de la mitología griega.

- **Zeus: énfasis en el poder.** Son empresas paternalistas y centralizadas, con una gran lealtad de los empleados al jefe. Toma de decisiones rápida. Puede fácilmente generar empleados «dependientes» (poco autónomos) y nepotismo, lo cual puede presentar problemas a la hora de encontrar un sucesor. Es muy común en las primeras fases del desarrollo de cualquier organización y también en algunas empresas familiares de gran tamaño.
- **Apolo: énfasis en el orden.** Empresas en las que impera la «racionalidad», el orden y la burocracia. El individuo es un «número» al servicio de la organización. Puede ser muy eficaz en situaciones de estabilidad y es difícil de modificar. Es la tipología normal en monopolios, grandes empresas tradicionales, organismos públicos, bancos y compañías de seguros; también en pequeñas y medianas empresas que han superado los primeros años y se encuadran en sectores estables.
- **Atenea: énfasis en la tarea.** Empresas que para desarrollarse en su sector han de ser necesariamente creativas e innovadoras. Ello implica tener pocas normas y permitir un amplio margen de discrecionalidad a los colaboradores. El personal suele poseer un alto grado de motivación (por lo menos los directivos) y trabajan bien en equipo. El jefe sabe delegar y es un buen coordinador. Esta tipología aparece en empresas innovadoras de cualquier tamaño que son líderes en un determinado sector o nicho del mercado; suele ser habitual en consultorías y agencias de publicidad.
- **Dionisios: énfasis en el individuo.** En esta tipología, la organización pasa a segundo término; lo que importa por encima de todo es el individuo. Los empleados –o al menos los que ocupan los principales puestos– tienen una amplia libertad de acción y aceptan pertenecer a la organización si entienden que con ello pueden desarrollar mejor sus capacidades. Su motivación es alta, pero no es fácil encontrar un *primum inter pares* que sea capaz de respetar la amplia autonomía individual y compatibilizarla con un mínimo de coordinación. Es propia de las universidades y algunas empresas de servicios profesionales.

Una empresa concreta puede caracterizarse por una tipología determinada o poseer un porcentaje de varias de ellas. También es posible que, en organizaciones grandes, existan áreas con «miniculturas» diferentes. Cabe fijarse, por ejemplo, en las diferencias «culturales» que suelen existir entre los departamentos de producción, administración y marketing de una gran empresa. En la mayoría de los casos, sin embargo, acostumbra a existir una tipología dominante junto a un porcentaje de otras. Muchas empresas pequeñas y medianas, sobre todo familiares de primera y segunda generación, poseen una cultura con un alto porcentaje de Zeus y también elementos de Apolo e incluso Atenea. En las más innovadoras el porcentaje de esta última tipología puede ser dominante.

El esquema, aunque insisto en su simplicidad, puede ayudar a que el lector descubra cuál es –y cuál cree que debería ser– la tipología o las tipologías dominantes en la cultura de su propia organización.

¿Puede modificarse la cultura?

El principal responsable de una empresa puede hacer este comentario: «Es necesario que cambiemos la cultura». Se sobreentiende que no está satisfecho con una organización que poco a poco se ha ido anquilosando y burocratizando, una organización poco ágil, donde la gente se siente demasiado segura en su papel y pocos son conscientes de que los cambios en el sector requieren mucho más dinamismo.

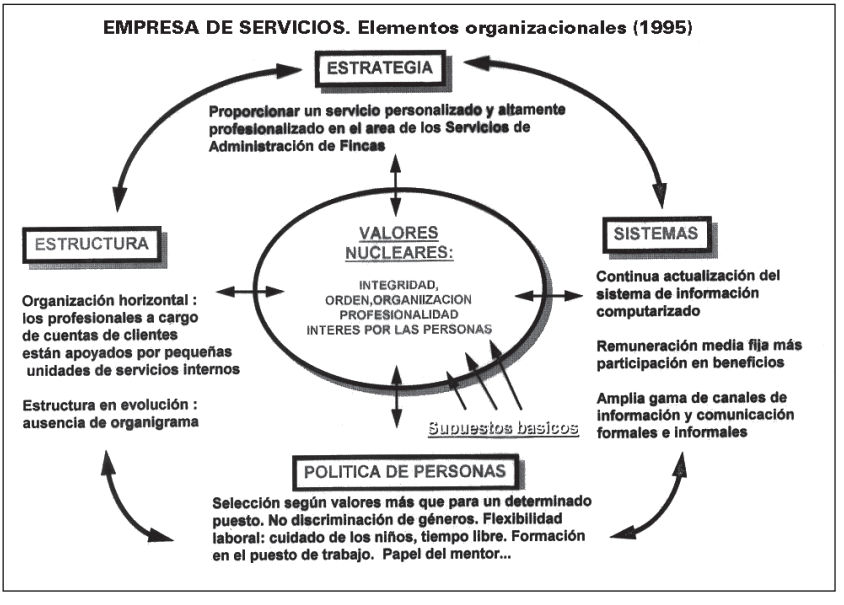
Un director general puede realizar en poco tiempo cambios en las personas, los procesos, la estructura o los sistemas, pero por definición no puede «cambiar la cultura» de un día para otro. Recordemos que la cultura organizativa está constituida por valores y creencias compartidos por los miembros de la organización a través de los años. Una cultura «fuerte» –como es normal en una empresa con una larga tradición de éxito en su sector– es muy difícil de cambiar a corto plazo, se podría decir que imposible. A menudo se constituye incluso como una especie de barrera que

impide introducir cambios que el sentido común dice que son necesarios. Sí es cierto que los cambios a que me refería al principio de este párrafo pueden, poco a poco y si tienen éxito, modificar el «paradigma cultural» y hacerlo más adecuado a las necesidades de los nuevos tiempos. Pero suele ser un proceso largo.

Para saber más

- Charles Handy, *Gods of management*, Oxford University Press.
- Salvador García y Shimon Dolan, *La dirección por valores*, McGraw Hill.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL A PARTIR DE LOS VALORES



La continuidad de la empresa

Empresas longevas. Factores de éxito [1]

La población de los países desarrollados tiene una esperanza de vida de entre setenta y ochenta años. ¿Cuál cree que es el promedio de vida de una empresa?

Es evidente que para establecer una cifra promedio realista influye mucho el tamaño, ya que es sabido que gran parte de las «aventuras empresariales» se abandonan después de un corto periodo de tiempo y también que muchas empresas –sobre todo familiares– no superan la tercera generación. A pesar de todo ello, el promedio, según varios estudios recientes, es increíblemente bajo: considerando incluso las empresas de gran tamaño, **la esperanza de vida de las empresas se sitúa alrededor de cuarenta años**. Pero si tienen en cuenta sólo las pequeñas y medianas, esta cifra se reduce aproximadamente a la mitad.

¿Qué puede explicar este fenómeno? ¿Cuáles son las causas de esta elevada «mortandad» empresarial y, todavía más importante, **cuáles son los factores que explican que sólo un pequeño porcentaje de empresas alcancen los cien años o más, cómo parece que sería lógico para la mayoría?**

Para contestar estas preguntas podemos hacer dos cosas. Una, relativamente fácil, es que cada uno de nosotros repase las empresas que ha visto desaparecer desde que cumplió, por

1 Este capítulo está basado en el artículo del autor «Empresas centenarias. Reflexiones sobre los fracasos y los éxitos empresariales», publicado en *EADA-50 lecciones de* management, Editorial Granica.

ejemplo, la mayoría de edad. Podemos considerar cómo han cambiado los negocios y las tiendas de las calles más conocidas de nuestra ciudad, cómo han evolucionado las empresas de nuestros familiares y amigos o bien referirnos a lo publicado –en el caso de España– sobre algún sector concreto como el textil, la electrónica de consumo, la alimentación, etc. El ejercicio es interesante y seguramente nos permitirá tomar conciencia de determinadas «causas de fallecimiento» que se repiten en muchos casos: cambios generacionales, tamaño inadecuado para la evolución del mercado, falta de visión y de adaptación al cambio, productos que ya no interesan, anquilosamiento o burocratización, gestión defectuosa, ansias desmesuradas de crecimiento, etc.

Quizás valdría la pena investigar a fondo una de estas causas, uno de los aspectos menos comentados pero que, a mi modo de ver, influye más en los casos de «defunción»: el deseo de querer crecer sin mesura. Parece como si una empresa cuyo volumen de negocio no creciera más del 10 % anual no tuviera una gestión adecuada. El crecimiento a partir de los dobles dígitos suele aparecer en muchos presupuestos anuales y planes a medio plazo, con independencia de si hay recesión, amenaza de terrorismo, menos posibilidades de financiación o lo que sea. Con tales planteamientos, los resultados son muchas veces desalentadores. ¿Cuál es el objetivo de la empresa? ¿Tener un elevado volumen de ingresos o generar valor a largo plazo?

Otra posibilidad es leer los –pocos– libros y artículos que se han escrito sobre el tema, casi todos a raíz de las crisis de las décadas de 1970 y 1980. Encontraremos ejemplos muy conocidos, como los problemas estratégicos de una empresa tan sólida como IBM, la pérdida de cuota de mercado de General Motors y Ford frente a Toyota y Honda o la desaparición de empresas consideradas ejemplares como Digital Equipment Corporation. También hallaremos referencias a un reducido número de empresas excepcionalmente longevas, que han sabido hacer frente a dificultades de todo tipo y han sobrevivido doscientos años o más.

¿Cómo se explica que sólo un reducido número de empresas viva más de tres generaciones? ¿Y cómo es posible que tantas organizaciones empresariales –la gran mayoría– tengan una vida inferior a la de muchas personas físicas?

La investigación de T. J. Peters y R. H. Waterman jr.[2], consultores de McKinsey, inició en la decada de 1980 un periodo de reflexión y de debates sobre la excelencia empresarial y los factores que la determinan.

A continuación se relacionan los atributos que, según estos autores, caracterizan las empresas excelentes:

- Predominio de la acción.
- Proximidad al cliente.
- Autonomía e iniciativa.
- Productividad de los empleados.
- Importancia de los valores.
- Concentración en lo que conocen bien.
- Estructuras sencillas y reducidas.
- Estructuras centralizadas en lo importante y descentralizadas en la ejecución.

La obra de Peters y Waterman tuvo un gran impacto en el mundo empresarial, tanto entre directivos como académicos y consultores. A partir de su publicación, se iniciaron diversas investigaciones sobre el tema, algunas de las cuales se publicaron.

Todas suscitaron bastante polémica entre los estudiosos de la gestión y, a la vez, generaron ideas que, sin duda, han ayudado a reflexionar –y, lo que es más importante, a pasar a la acción– a gran número de directivos. Sin embargo, el lapso de tiempo de la mayoría de los ejemplos estudiados es, en cierto modo, puntual y abarca espacios de tiempo cortos. Ello puede explicar las críticas a muchas de estas investigaciones, ya que algunas empresas que

2 Peters y Waterman, *En busca de la excelencia*, Ed. Folio, 1986.

en un momento determinado parecían «exitosas» pasados unos años no se consideraron como tales.

Sin negar la contribución de los autores anteriores y de otros estudios sobre el tema, considero que quizás **es más interesante y realista ver cuáles son las conclusiones de quienes han estudiado –a través de su desarrollo en distintas fases históricas– las empresas que han tenido o tienen una «larga vida» y han sido capaces de superar etapas difíciles ya sea por los vaivenes de su propio sector o bien de la economía en general, sobre todo en los casos de las empresas que han superado cien años de vida**.

¿Qué factores de éxito explican la supervivencia del reducido grupo de empresas que son más que centenarias?

Es interesante resumir tres trabajos concretos:

- **Collins y Porras**[3], de la universidad de Stanford, investigaron durante seis años a 18 grandes empresas que catalogaron como «visionarias» y las compararon con sus principales competidores. El promedio de edad del conjunto de estas empresas se sitúa alrededor de los cien años. ¿Cuáles son las características de estas empresas exitosas que las hacen diferentes de otras del mismo sector? Éste es un resumen de los resultados de la investigación:

  – Más que comenzar teniendo una idea o «visión», el fundador –no necesariamente un líder carismático– quiso «crear una organización» y persistió en esta idea durante mucho tiempo y a pesar de los fracasos iniciales.
  – Se trata de empresas abiertas a un ancho campo de alternativas.
  – El beneficio es necesario, pero no lo es todo. Otros valores son más importantes según el caso (las personas, la salud, etcétera.).

3 James Collins y Jerry Porras, *Empresas que perduran*, Ed. Paidós, 1996.

- Se ha de estar dispuesto a cambiarlo todo, excepto la ideología y los valores básicos.
- Son audaces al señalar sus objetivos.
- Imponen su ideología a los colaboradores, pero les dejan un elevado margen de autonomía en la ejecución.
- Aceptan los fracasos y buscan constantemente maneras de adaptarse a lo que pide el mercado.
- Forman, seleccionan y promocionan a sus líderes desde dentro de la misma organización.
- No aceptan el confort, sino que buscan continuadamente la excelencia.
- Existe coherencia entre los elementos de la organización (estrategia, estructura, diseño, personas, cultura).

- **Arie de Geus**[4] realizó por encargo de Shell un estudio sobre las corporaciones empresariales de larga vida en el mundo y se sorprendió de que fueran pocas las que superaban los cien años de vida y muy escasas las que superaban los doscientos. El promedio de esperanza de vida de las empresas en el mundo occidental no es superior a los cuarenta años cuando el de los seres humanos es superior a los setenta-ochenta. ¿Por qué –se pregunta De Geus– tantas empresas mueren tan jóvenes? Esta alta tasa de mortalidad empresarial no parece explicable y, en todo caso, tiene efectos muy negativos para las personas, las comunidades y las economías. A través del examen de una muestra de estas empresas longevas de diferentes países, De Geus llega a la conclusión de que hay algunos factores que se repiten en ellas y que pueden quizás considerarse como aquellos que explican el éxito (y, en su ausencia, el fracaso) empresarial. Son los siguientes:

  - Son empresas muy conservadoras en la administración de sus finanzas, incluso hasta el extremo de parecer «anticuadas» frente a las prácticas habituales.
  - Son empresas muy sensibles a lo que pasa en su entorno y son capaces de adaptarse a los cambios. Su capacidad de aprendizaje y de reacción son muy altas.

4 Arie de Geus, *The living company*, Harvard Business School Press.

  - Son empresas con un gran sentido de la identidad. A pesar de que en algunos casos se trata de grandes corporaciones, los colaboradores sienten que forman parte de la organización. Un elevado «sentido de comunidad» es esencial para sobrevivir durante muchos años.
  - Son empresas abiertas a las nuevas ideas, incluso aquellas que inicialmente parecen excéntricas o sin sentido. Reconocen que el éxito en un momento determinado puede tener poco que ver con lo que dio resultado años atrás.
- Los recientes estudios del **profesor O'Hara**[5] se han concentrado en identificar las empresas (familiares) más antiguas del mundo. Su investigación promete abrir nuevos campos para determinar los factores de éxito y, de momento, ofrece algunos datos especialmente interesantes:
  - La empresa hotelera Hoshi Ryokan (Komatsu, Japón) celebró en 2007 su 1.289 aniversario (¡fue fundada en 718!) y ocupa el primer lugar entre las empresas familiares más antiguas, según la citada investigación. Sin embargo, hay que señalar que la supera en antigüedad la constructora de templos también japonesa Kongo Tumi (fundada en 578), aunque ya no es de propiedad familiar al haber sido vendida al grupo Takamatsu.
  - Es interesante comprobar que un importante porcentaje de empresas que en la investigación de O'Hara tienen más de doscientos años de vida pertenecen al sector del vino o cava y al hotelero. Entre ellas se encuentran dos españolas (Codorníu y Osborne), varias francesas e italianas y la empresa más antigua de México (José Cuervo, productora de tequila, fundada en 1758).
  - Relacionando la circunstancia anterior con la investigación de De Geus, cabría preguntarse si el hecho de desarrollarse en entornos menos inestables y tener un grado de identidad alta (al ser empresas ligadas a una familia) puede ayudar a explicar su larga supervivencia en algunos sectores concretos. Se trata de otro tema a explorar.

5 William O'Hara, *Family Business Magazine*, 2006-2007.

- **Una investigación más reciente centrada en las principales empresas europeas**[6] resume la razón del éxito en cuatro causas principales:

Explotar los activos existentes en la empresa antes que *explorar* nuevos caminos.

Diversificar cuando es necesario.

Recordar constantemente los errores.

Adaptarse al entorno, aunque procurando que los cambios no sean radicales, sino bien sopesados.

- Finalmente quiero referirme al **ciclo de reuniones con propietarios o directivos de algunas empresas radicadas en Cataluña con más de cien años de historia que tuvo lugar en el Centro de Estudios sobre las Organizaciones (COS) en 2005**[7]**.** Aparte de conocer el desarrollo histórico de cada una de ellas, se pedía a los participantes que pensaran en algunas características especialmente importantes que pudieran explicar la continuidad de sus compañías. Estas empresas pertenecen a sectores muy diversos (industria papelera, alimentación, vino, enseñanza y servicios). Todas –excepto una multinacional con muchos años de implantación en Cataluña– iniciaron sus actividades a finales del siglo XIX o principios del XX y han superado momentos especialmente difíciles tanto en su sector como, en todos los casos, las distintas crisis económicas y políticas del país. La muestra estudiada fue pequeña y, por tanto, no es posible obtener datos estadísticamente suficientes para poder generalizar. Sin embargo, fue interesante comprobar una **coincidencia general** con otros estudios **en algunos factores** de éxito:

6 Christian Stadler, «The principles of enduring success», *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2007.

7 «Empresas y organizaciones centenarias», documento de trabajo COS, Fundación José M. de Anzizu, EADA, 2005.

- La necesidad de proporcionar a los clientes un **producto o servicio de calidad** a lo largo de los años, con las dificultades que ello conlleva por los cambios que se han producido en el entorno y también en la dirección.
- La importancia de los **valores** de la organización y la marcada influencia del fundador en este sentido.
- La **cohesión cultural** que se desprende de lo anterior.
- Y, por encima de todo, una continuada **adaptación al cambio** y a las circunstancias del entorno, hasta el extremo de llegar –si es preciso– a modificar sustancialmente el producto o el servicio en varias ocasiones.

La conclusión que, a mi modo de ver, destaca de todo lo anterior es que la capacidad para adaptarse o no al cambio es el factor que más influye en determinar la esperanza de vida de las empresas y organizaciones en general.

Para concluir, creo que puede tener interés hacer una referencia a la teoría de la evolución de las especies de Charles Darwin e intentar aplicarla a las empresas. Según Darwin, las especies evolucionan a través de un proceso natural de selección: sobreviven las que mejor se adaptan a los cambios de su entorno y se extinguen las que no lo hacen. En nuestro caso, las organizaciones que según su «código genético» (valores clave) están constantemente dispuestas a adaptarse tendrán más posibilidades de tener una larga vida. Varias de las empresas centenarias que se incluyen en los trabajos que he mencionado tienen precisamente esta característica.

Algunas preguntas sobre la vida de las empresas

«¿Por qué tantas empresas mueren tan jóvenes? La evidencia sugiere que las empresas dejan de existir porque sus políticas y prácticas están demasiado basadas en el lenguaje y el pensamiento puramente económicos. Dicho de otra manera, las empresas mueren porque sus directivos se centran exclusivamente en producir bienes y servicios y olvidan que una organización es una comunidad de seres humanos que está en el mercado –sea cual sea el sector– para sobrevivir. Los directivos se preocupan de temas como el capital y el trabajo y pasan por alto el hecho de que el trabajo significa personas.

»¿Qué destaca en las empresas que duran muchos años? "Todas las familias felices se parecen", escribía Tolstoi en Anna Karenina. *Pero cada familia infeliz lo es a su manera. Las que yo denomino "empresas de larga vida" (*living companies*) tienen una personalidad que les permite desarrollarse armónicamente. Saben quiénes son, entienden por qué encajan en el mundo, valoran nuevas ideas y nueva gente y administran su dinero de forma que son dueñas de gobernar su futuro. Estas características de la personalidad se manifiestan en comportamientos que les permiten renovarse a través de muchas generaciones. Las empresas de larga vida producen bienes y servicios para subsistir de la misma manera que muchos de nosotros tenemos un trabajo para vivir nuestras vidas.»*

Arie de Geus, *The living company*, Harvard Business School Press.

El ejemplo de la empresa sueca Stora

En la obra de Arie de Geus mencionada se cita el caso de la empresa sueca Stora, documentada ya en el año 1288. Debe de tratarse, por tanto, de una de las empresas de responsabilidad limitada más antiguas que existen.

En 1288, Stora explotaba una mina de cobre situada en Dalercalia, una provincia del centro de Suecia. Casi tres siglos después tuvo que aceptar la entrada del gobierno en el sector y, en lugar de limitarse a la actividad tradicional, buscó otros caminos de desarrollo en sectores diferentes al de la minería. Lo mismo hizo, una y otra vez, a través de los siglos, pasando a tener actividades en la metalurgia, la química, la electricidad y el papel.

En palabras de De Geus, «cada uno de estos cambios parecen, retrospectivamente, casi increíbles. Pero para las personas que gestionaban la empresa en aquellos momentos probablemente eran, al comienzo, graduales y casi imperceptibles. Casi con toda seguridad algunos de estos cambios habrían provocado una crisis en la base de la empresa, pero Stora –y otras empresas estudiadas– fue capaz de gestionarlos sin sacrificar ni su identidad como organización ni su vida corporativa. Esto sólo puede significar una cosa y es que estas empresas reaccionaron pronto y no demasiado tarde, por intuición más que por reacción».

En 1998 Stora se fusionó con la empresa finlandesa Enso Oyj formando Stora-Enso, una compañía líder en el sector papelero (www.storaenso.com).

LAS EMPRESAS FAMILIARES MAS ANTIGUAS DEL MUNDO

	Nombre	Sector	Localidad, país	Fundación
1	Hoshi Ryokan	Hostelería	Komatsu, Japón	718
2	Château de Goulaine	Viñedos	Haute Goulaine, Francia	1000
3	Ponderia P. Marinelli	Campanas	Agnone. Italia	1000
4	Barone Ricasoli	Vinos y aceites	Siena, Italia	1141
5	Barovier & Toso	Cristalería	Murano Venecia, Italia	1295
6	Hotel Pilgrim Haus	Hostelería	Soest, Alemania	1304
7	Richard de Bas	Papel	A. d'Auvergne, Francia	1326
8	Torrini Firenze	Orfebrería	Florencia, Italia	1369
9	Antinori	Vinos	Florencia, Italia	1385
10	Camuffo	Astillero	Portogruaro, Italia	1438
17	Codorníu	Vinos y cavas	S. S. D'Anoia, España	1551
94	Osborne y Cia	Vinos y licores	Cádiz, España	1772

Fuente: Family Business Magazine. Publicado en *El País*, 6 mayo 2007.

El cambio en la empresa. Su necesidad. Sus dificultades. Su gestión

Hace algunos años, un articulista de la revista *Fortune* argumentaba que «todo cambio que va más allá de lo superficial es difícil de llevar a cabo en una empresa que tiene éxito. [Estas empresas] sólo aceptan cambiar cuando las cosas van realmente mal».

La empresa a la que se refería era el líder indiscutible y a mucha distancia del siguiente competidor en el principal sector industrial del mundo, General Motors.

Años después, la compañía estadounidense no sólo ya no está a la cabeza del sector –posición que en 2007 ocupaba la japonesa Toyota–, sino que se está enfrentando a grandes dificultades para reorientar una estrategia y sobre todo unas estructuras que no son adecuadas, un intento muy complejo en una organización de enorme tamaño y con tantos años de éxito continuado.

En relación a empresas de menor tamaño, es fácil pensar en negocios que en su momento tuvieron mucho éxito, pero que ya no existen o las compañías han pasado a formar parte de un grupo que las ha absorbido. En algunos casos se han modernizado y continúan en un lugar destacado.

Sin dar nombres, se relacionan a continuación varios ejemplos concretos:

- En el sector industrial, empresa mediana-grande, fabricante de artículos de consumo y conocida en toda España por la calidad y buena distribución de sus productos. La entrada de

nuevos competidores y los altos costes en publicidad le hicieron perder cuota de mercado hasta verse obligada a reducir su tamaño y tener que vender sus marcas. En el mismo sector, un competidor con características parecidas llevó a cabo con éxito un cambio generacional en la propiedad y en la dirección y supo adaptarse, al principio con dificultades, hasta conseguir volver a ocupar una posición fuerte.

- Antiguo y destacado establecimiento de pastelería de alta calidad, muy bien implantado en una gran ciudad española desde principios de siglo que no vio la necesidad de abrir nuevos establecimientos en las zonas urbanas donde poco a poco fueron a vivir las clases alta y media-alta. Tampoco consiguió adaptarse al servicio –de menor calidad– que requerían los nuevos habitantes de su zona de influencia, que pasó a ser ocupada por oficinas y pequeños negocios con escasa actividad durante el fin de semana. Tras un penoso proceso por intentar sobrevivir, los propietarios (cuarta generación) aceptaron el traspaso del local a un negocio diferente. Varios establecimientos del mismo sector, aunque menos conocidos, han abierto sus puertas en las zonas nuevas de la ciudad, han adaptado sus productos a las exigencias de los clientes y están teniendo éxito.
- Empresa de servicios empresariales muy conocida hace unos años por ser una de las primeras que ofrecían servicios para racionalizar y organizar empresas pequeñas y medianas en el país. A medida que surgían nuevos competidores y se ofrecían otros servicios, continuó intentando vender los servicios tradicionales y fue perdiendo clientela hasta prácticamente desaparecer. El sector es muy competitivo, pero ofrece continuamente nuevas oportunidades a las firmas –de todos los tamaños– que consiguen diseñar un servicio adecuado para las diferentes necesidades que requieren las empresas en cada momento.

Como he señalado en anteriores capítulos**, la coherencia entre las oportunidades del mercado y una estrategia y una estructura adecuadas –ya sean fruto de la intuición o de un proceso racional– son la garantía del éxito empresarial**. A veces –aunque cada

vez menos– esta convergencia puede durar bastante tiempo y en estos casos es normal que tanto los directivos como sus colaboradores se acostumbren a una manera de hacer las cosas que se ha comprobado que funciona bien. Se sienten en una posición «segura» y, sin querer, desarrollan hábitos que poco a poco «anquilosan» la organización. Quizás en algún momento hacen pequeños cambios puntuales para mejorar la eficacia de una cuestión concreta, pero nunca acometen grandes modificaciones. Al fin y al cabo –como solían decir nuestros padres– «¿por qué cambiar lo que durante tanto tiempo ha funcionado bien?».

Durante muchos años la mayoría de sectores evolucionaron lentamente. Pero a partir sobre todo de las últimas décadas del siglo pasado la regla ha sido la generalización del cambio. En algunos casos, un cambio lento y, en otros, revolucionario.

En los mercados de evolución lenta, tiene sentido ir haciendo ajustes, que, en ocasiones, pueden ser suficientes. Pero cuando aparecen signos evidentes de que las cosas no funcionan, hay que tomar medidas con rapidez. Y muchas empresas no están preparadas para ello o llegan tarde.

En artículos publicados hace algunos años intenté describir con detalle la problemática que suponen la necesidad y la posibilidad de cambiar (ver la obra recomendada para este capítulo). Con la perspectiva de algunas experiencias más, vividas en distintas empresas, y de la lectura de nuevos textos e investigaciones sobre este tema, me parece interesante hacer hincapié en varios **elementos que se han de tener en cuenta para gestionar adecuadamente un proceso de cambio en una empresa de tamaño mediano o pequeño.**

En primer lugar, es necesario ser consciente de que si bien es normal que la necesidad de cambiar la línea de acción de una organización determinada sea evidente para un observador externo (consultor, consejero, familiar, competidor), no suele ocurrir lo mismo con las personas que trabajan en ella y luchan diariamente para hacer frente a las dificultades del mercado. Desde «dentro» se tarda bastante en aceptar la situación, lo cual es im-

portante porque **si no existe un grado alto de «insatisfacción» por parte de los directivos y los empleados, es difícil iniciar un proceso de cambio con garantías de éxito**. Esta insatisfacción ha de ir acompañada al menos por una primera idea acerca de cuál podría ser una situación futura mejor. Si no se dan estas circunstancias, la resistencia al cambio –activa o pasiva– puede hacer imposible el intento. En otras palabras, las personas implicadas, y en especial los directivos, han de aceptar que el hecho de cambiar (para buscar una situación mejor) supondrá un «coste».

Por ello se insiste en que **la primera fase de un proceso de cambio ha de ser la de preparación o «deshielo»**. Es un momento –incluso preparado expresamente– de insatisfacción, de malos resultados, de miedo frente al futuro, de crisis… En algunas empresas con muchos años de éxitos y con culturas «fuertes», esta fase puede durar mucho tiempo e incluso aceptarse que las pérdidas económicas son cosa de unos pocos ejercicios, pero que, una vez más, la compañía se recuperará. No es normal que la gente se acostumbre a una situación de crisis pero puede ocurrir.

Ha de surgir una persona o un grupo que sea capaz de hacer frente a la situación y convenza a la dirección general de que es necesario buscar un camino de salida, que busque lo más beneficioso para el colectivo. En este sentido, es conveniente realizar un diagnóstico adecuado de la situación y, sobre todo, que se elabore un primer plan o proyecto para salir de la crisis.

La segunda fase es la del **cambio en sí**. En ella se incluye la comunicación de un modelo a seguir –adonde se quiere llegar, cuál es el futuro deseable– e intervenciones concretas a nivel de formulación de estrategia y/o modificaciones en elementos concretos de la organización, ya sea en su estructura, sus sistemas o determinadas personas. Ésta es una fase normalmente problemática, sobre todo si las modificaciones de estrategia conllevan cambios en el personal. La elección entre un modelo de cambio rápido o lento –a la que me referiré después– es también importante en esta fase.

Finalmente se habla de la «institucionalización» **o confirmación del cambio** como una tercera fase que no por olvidada es

menos trascendental. Para asegurar que los cambios realizados no tendrán un retroceso, es recomendable, por una parte, que el principal responsable lo apoye en cuanto tenga ocasión y se difundan los resultados positivos –incluso parciales– a nivel interno. En muchas ocasiones, los empleados que eran escépticos durante muchas fases del cambio renuevan su interés y su motivación si ven que las cosas empiezan a ir mejor…

Me he referido en uno de los párrafos anteriores al «ritmo» o **modelo del cambio**. ¿Qué es más aconsejable, un cambio hecho poco a poco o, al contrario, un cambio realizado lo más deprisa posible? ¿Es más conveniente un cambio evolutivo o un cambio revolucionario?

Para contestar a esta importante pregunta, hay que responder antes a varias cuestiones relacionadas con el caso de que se trate:

- ¿Es urgente intentar dar la vuelta a la situación (por ejemplo, por pérdidas que no podrán soportarse durante mucho tiempo más)? O, por el contrario, ¿se trata de una tendencia a la baja pero muy lenta?
- ¿Se prevé una resistencia importante por parte de directivos y empleados? O, por el contrario, ¿la mayoría son conscientes de la situación y son los primeros que piensan en la necesidad de cambiar?
- ¿Qué tipo de cultura organizativa tiene la empresa? ¿Está muy arraigada (y, por tanto, se ha de tener muy en cuenta)? ¿O se trata de una organización joven en la que no existe una identidad organizativa y de grupo todavía muy enraizada?
- ¿Qué poder tiene el «agente del cambio» o persona que toma las riendas de la organización en ese momento? ¿Es un propietario o directivo con gran ascendencia entre sus subordinados? ¿O es alguien relativamente nuevo, que ocupa el puesto precisamente para hacer frente a la situación?

Las respuestas a estas preguntas y el examen a fondo de la situación son fundamentales para decidir sobre el ritmo y el modelo de cambio. En algunos casos el grado de urgencia es tan alto que todos los demás elementos pasan a ser secundarios y se ha de correr el riesgo de intentar cambiar «deprisa y corriendo». En el extremo opuesto, hay situaciones en que la necesidad de cambiar se ve venir con una cierta antelación y este hecho, junto con los demás a considerar, aconsejará proceder con cautela y aplicar un cambio evolutivo en lugar de revolucionario.

Para saber más

José M. de Anzizu, *Gestión del cambio en las empresas españolas*, Gestión 2000.

EL CAMBIO EN LA EMPRESA

ESTRATEGIAS DE CAMBIO POSIBLES	
Gestión lenta o «evolutiva»	**Gestión rápida o «revolucionaria»**
• Al principio los objetivos son expresamente poco claros • Mucha o bastante participación de los colaboradores • Tendencia a negociar la resistencia al cambio	• Objetivos claros al menos a corto plazo • Poca o nula participación de los colaboradores • Cualquier resistencia se intenta cortar rápidamente
FACTORES CLAVE PARA DETERMINAR LA ESTRATEGIA ACONSEJABLE	
1. Resistencia previsible 2. Poder del agente de cambio 3. Información en manos de personas clave de la organización 4. Riesgo o peligro que puede correr la organización	

Dos ejemplos reales de gestión del cambio en empresas medianas

- ***SERVIMSA. Sector servicios. Empresa familiar de tamaño pequeño-mediano (treinta empleados). En los últimos años en los que la segunda generación estuvo al frente del negocio se produjo un cambio importante aunque lento en el sector, mientras que la empresa siguió prestando –con un alto nivel de calidad– sus servicios tradicionales. Poco a poco la cuenta de explotación se resintió del excesivo número de empleados y de la lenta pero progresiva disminución de rentabilidad. Al hacerse cargo de la empresa el representante de la tercera generación, todo el mundo –incluido el nuevo y el anterior propietario– era consciente de que habían de realizarse cambios, por lo que se inició un proceso lento de incorporación de personas más jóvenes y de reestructuración de las tareas a medida que algunos de los antiguos empleados se jubilaban. Se introdujeron nuevos servicios y se realizaron modificaciones importantes en los sistemas (informática) y en la estructura (asignación de nuevas funciones a jóvenes profesionales). Se pusieron al día los locales, así como logo, folletos, etc. Unos tres años después del inicio del proceso y ayudados por la excelente imagen que tradicionalmente había tenido la empresa, los resultados comenzaron a mejorar y a los seis años la organización volvió a ocupar un papel de liderazgo en el sector y a ser rentable.***
- ***PRODISA. Producción, distribución y venta de productos de consumo. Tamaño mediano (cuarenta empleados). Se trata de una empresa que depende de una multinacional, pero que goza de un margen importante de independencia, ya que comercializa productos derivados de los principales del grupo, pero destinados al consumo. La línea de productos era insuficiente para mantener la estructura que requería el sector y mantenía una escasa especialización en el marketing de productos de consumo. El personal era consciente de que se trataba de una situación muy difícil y temía que la decisión del grupo fuera cerrar la actividad e indemnizar o recolocar a directivos y empleados. Finalmente, con la ayuda de un consultor externo, a quien se pidió que dirigiera la primera fase del cambio, se decidió reorientar la actividad mediante un proceso rápido de reestructuración de todo el equipo y de introducción de nuevos productos. El plan del cambio y la selección de nuevos directivos fueron inicialmente vistos con escepticismo***

e incluso con oposición. Sin embargo, la dedicación y motivación del nuevo equipo directivo, el respaldo por parte de la dirección de la multinacional, las inversiones en publicidad y el lanzamiento con éxito de algunos nuevos productos lograron cambiar la situación en poco más de un año y superar resistencias de todo tipo, en especial por parte de la fuerza de ventas (representantes) tradicional. La mejora del resultado (sin incluir los gastos de publicidad) se consiguió a partir del tercer año e incluso una mejora después de contar dichos gastos a partir del cuarto. Se hizo entonces cargo de la empresa un profesional del marketing. Dos años después la compañía era puesta como ejemplo entre las demás del grupo.

Hacia una empresa sostenible

En varios capítulos de este libro se hace referencia a las dificultades que existen para asegurar la continuidad de las empresas, dificultades que se reflejan en la relativamente baja «esperanza de vida» de la mayoría de ellas, en especial las de menor tamaño.

Hemos visto también ejemplos de éxito y de fracaso en relación con diferentes aspectos de la gestión –estrategia, sucesión, estructuras, política de personal…– y se han mencionado investigaciones que se han centrado precisamente en averiguar las principales causas que explican la longevidad de algunas organizaciones.

Analizando los ejemplos y los estudios citados, podemos llegar a una primera conclusión: **la rentabilidad económica de una empresa –entidad con ánimo de lucro– es el requisito *sine qua non* para su supervivencia**. Si a medio o largo plazo una empresa no es rentable, está necesariamente destinada a desaparecer. Al mismo tiempo, parece también evidente –cada día más en el mundo occidental y sobre todo en Europa– que **sin una política coherente con las demandas sociales, la sostenibilidad** (en el sentido de continuidad y duración) **no puede asegurarse**.

Si hablamos de sostenibilidad, hemos de mencionar en primer lugar la rentabilidad en términos puramente económicos. En una empresa mediana, **la rentabilidad depende, a largo plazo, de que la compañía esté bien enfocada** (tenga una estrategia adecuada), **bien organizada** (con una estructura ágil y flexible y colaboradores que estén motivados y trabajen en equipo), **bien dirigida** (incluyendo un plan de sucesión) y que tenga una cultura empresarial que acepte **la necesidad de adaptarse continuadamente a los**

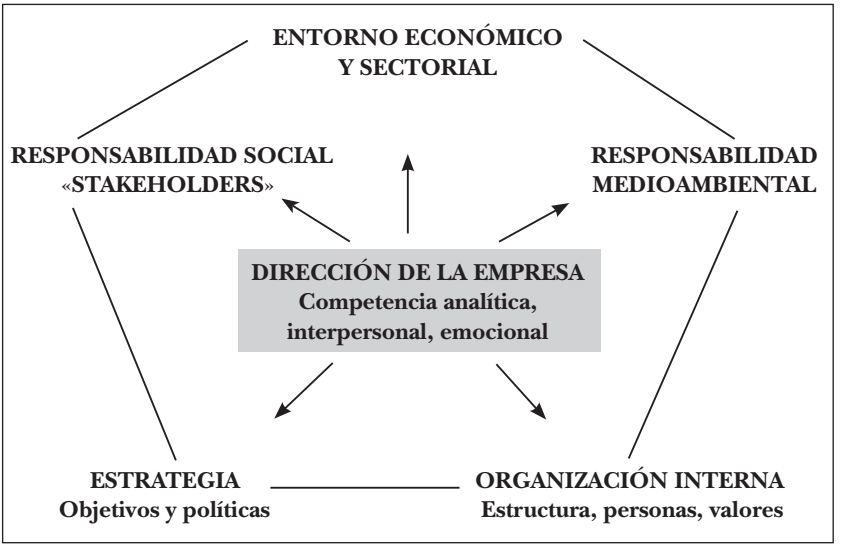
cambios del entorno actual y futuro. Esta flexibilidad para «modificar el rumbo» y readaptarse es fundamental para sobrevivir y es precisamente una de las características positivas de las empresas de tamaño pequeño y mediano.

Un elemento de la empresa que garantiza a la vez su rentabilidad económica y su contribución social es **la gestión adecuada del equipo humano**, sus colaboradores a cualquier nivel. En los capítulos en los que se trata este aspecto, se resalta la necesidad que tiene la empresa –y sobre todo la pequeña y mediana– de utilizar todo el potencial humano que forma parte de la organización, comenzando por el equipo de dirección. Ello requiere, en primer lugar, líderes que piensen en las personas y sus problemas, que sean capaces de crear y mantener un ambiente de confianza y de reciprocidad, que diseñen condiciones de trabajo adecuadas y que acepten un reparto equitativo de los resultados de la compañía, ya sea en cuanto a remuneración fija o variable o participando en los beneficios. Todo ello suele tener como consecuencia que se cree una conciencia o identidad colectivas, la cual puede tener suma importancia para asegurar la continuidad de la empresa, sobreviviendo incluso a la propiedad o la dirección de un momento determinado. Algunas empresas centenarias son un ejemplo en este sentido.

La empresa **se relaciona con varios grupos** que tienen interés e influencia en su buena marcha y sostenibilidad a largo plazo. Son, además de los accionistas (*shareholders*) y empleados, los grupos de interés o *stakeholders*, que forman parte del tejido social en el que se integra la organización. En el capítulo que trata de la responsabilidad social hemos citado –además de los empleados– la comunidad donde la empresa realiza sus operaciones, los proveedores, el gobierno, los sindicatos, los proveedores, los clientes… Es difícil determinar hasta dónde llega la responsabilidad de una empresa determinada en función de circunstancias específicas, ya que se trata de un concepto en fase de elaboración y a la vez complejo, pero merece la pena mencionarlo como importante desde un punto de vista conceptual e incluso práctico. Existen ejemplos de empresas pioneras en este sentido.

No podemos dejar de mencionar que cada día se acepta con mayor convencimiento que el **cambio climático** no es un concepto de ciencia ficción, sino un hecho probado, del que todos, tanto individual como colectivamente, somos responsables. Según el informe publicado por las Naciones Unidas en febrero de 2007, «el calentamiento del planeta es inequívoco» y la actividad humana ha jugado, sobre todo a partir de los inicios de la revolución industrial, un papel decisivo al emitir a la atmósfera grandes cantidades de CO_2 y retener energía solar. Las empresas tienen un papel a jugar también en esta cuestión. En primer lugar, y de modo especial, aquéllas que poseen sistemas productivos que producen contaminación y cuya misma supervivencia puede estar en entredicho o, por lo menos, cuestionada, sobre todo en algunos países. Pero también la afecta en términos generales: las empresas deberían dar ejemplo de buena gestión medioambiental en la seguridad de que no sólo contribuirán a una causa social común, sino que su comportamiento ayudará a mejorar su imagen y la de sus propietarios y directivos.

Para relacionar estas ideas con los conceptos estudiados en anteriores capítulos, incluimos a continuación un cuadro basado en la teoría de los sistemas:



Utilizando un símil de medicina oriental, podríamos visualizar estos elementos como unos centros de energía conectados mediante canales imaginarios. La coherencia y la armonía dependerán de si hay o no una buena circulación y retroalimentación entre estos elementos a través de dichos canales.

Una empresa es un elemento más de **un sistema en el que todas las partes están interconectadas**. Las actividades empresariales que no estén alineadas con los demás elementos de su entorno o sean incoherentes con el mismo pueden ir, en un momento u otro, en su contra. Por el contrario, cuanta más coherencia o armonía exista entre ella y los demás elementos del sistema, mayor será su capacidad de supervivencia y sostenibilidad.

Alguien ha de ser responsable de asegurar que el modelo funcione y de que se realicen los cambios necesarios para conseguir, en cada momento, que exista una adecuada coherencia entre todos los elementos y dicha responsabilidad recae en el principal directivo de la empresa. **En una empresa pequeña o mediana, es el director general quien ha de hacer posible que esta coherencia o armonía sea una realidad**. Su trabajo está a medio camino entre lo artístico y lo técnico y es por esta razón que se trata de una función compleja, difícil y, a la vez, enormemente atractiva. A él está dedicado el último capítulo del libro.

Sugiero al lector que intente llevar a cabo una evaluación de cada uno de los elementos mencionados en el cuadro anterior, del grado de coherencia que se da entre ellos y, finalmente, de su propia labor como responsable de la empresa.

Algunas preguntas para realizar dicha evaluación:

- ¿Cuál es la situación económica y de mi sector previsible a medio y largo plazo? ¿Qué tipo de competidores existen y qué tendencias son previsibles? ¿Tengo una posición razonablemente segura?

- ¿Qué contribución hace mi empresa a los distintos grupos a los que pueden afectar sus actividades?
- ¿Qué colaboración realiza mi empresa a una mejor gestión medioambiental?
- ¿Tenemos una estrategia empresarial coherente con el entorno, nuestros puntos fuertes y débiles y los objetivos de los principales propietarios y directivos? En caso negativo, ¿qué alternativas serían posibles y aconsejables?
- Supuesta una estrategia adecuada para los próximos años, ¿deberían realizarse cambios en la organización que la ha de llevar a cabo? ¿Tenemos un grado de flexibilidad que nos permite adaptarnos a los cambios con rapidez?
- En el equipo humano, ¿tenemos buenos directivos o empleados que con el tiempo puedan ocupar cargos de responsabilidad? ¿Cuál es la situación personal y cuáles son las características de mis colaboradores? ¿Están motivados y remunerados adecuadamente?
- ¿Ha desarrollado la empresa una cultura (valores compartidos) determinada? En tal caso, ¿puede esta cultura ser una barrera si es preciso realizar cambios estratégicos –y organizativos– importantes?
- ¿Tengo conciencia de mis propios puntos fuertes y débiles? ¿Puedo comentar mis problemas con algún asesor o consejero? ¿Tenemos un consejo de administración que funciona? ¿He pensado en mi sucesión?

Para saber más

Charles Handy, *Más allá de la certidumbre: los cambiantes mundos de las organizaciones*, Ed. Apóstrofe.

Dirigir: ¿Ciencia o Arte?

La bibliografía sobre los estilos de dirigir y las características de un buen líder es abundante y a menudo contradictoria. Lo mismo ocurre en la realidad: hay directivos eficaces que tienen estilos y maneras de hacer las cosas muy diferentes.

Un debate que puede parecer demasiado teórico pero que proporcionará probablemente ideas interesantes para efectuar una reflexión sobre este tema es la que intenta enfrentar dos maneras aparentemente distintas de dirigir.

Para Theodor Levitt, por ejemplo, «dirigir consiste en analizar racionalmente una situación y señalar los objetivos a alcanzar; desarrollar sistemáticamente las estrategias para conseguir aquellos objetivos; coordinar los recursos; diseñar la estructura, la dirección y el control necesarios; y finalmente motivar y recompensar a las personas que ponen en práctica el proceso».

Henry Boettinger tiene una forma muy distinta de entender la dirección: «Dirigir consiste en arrastrar a otros y ello implica que quien dirige ha de ser capaz de comprender las necesidades y deseos de los demás para compartir con ellos una visión que aceptan como propia. Si esto no es arte, ¿qué es arte?».

Para unos, **la dirección de organizaciones es un proceso fundamentalmente racional, una ciencia** que se aprende mediante una formación adecuada y se perfecciona con el paso de los años. El prototipo del buen directivo es, en este contexto, el *manager* o ejecutivo que ha aprendido las técnicas modernas y las pone en práctica en cualquier tipo de empresa.

Para otros, **la dirección tiene mucho más de arte** (visión, intuición) que de técnica. Los mejores directivos son los líderes, los «artistas» del *management,* que con su intuición y talento natural son capaces de crear y desarrollar empresas y organizaciones a partir de una idea. Según este enfoque, los directivos eficaces nacen, no se hacen.

En un mundo estable, como el que fue la norma durante muchos años, los **líderes** se justificaban para los primeros años de una empresa, pero se consideraba que les era muy difícil adaptarse a las exigencias de una estructura más compleja y de mayor tamaño. Eran entonces los **ejecutivos** formados en las escuelas de negocios los que tenían que hacerse cargo de la dirección. Hoy día, sin embargo, vivimos en un entorno en cambio permanente en el que la creatividad, la visión y el carisma tienen mucha importancia, sin olvidar la necesidad de combinarlos con una técnica lo más depurada posible.

Es evidente que en la realidad **todos los buenos directores suelen tener un porcentaje de líder y un porcentaje de ejecutivo, pero en un grado de importancia diferente**.

¿Qué tipo de jefe es, en principio, preferible para la empresa de hoy y más concretamente para las pequeñas y medianas?

La observación y el seguimiento durante muchos años de empresas de distintos sectores nos permite decir que –en el contexto de un entorno cambiante– en la vida de cada una de ellas suelen sucederse –y repetirse al cabo de un tiempo– fases de cierta estabilidad o mantenimiento y otras de cambio profundo. En las primeras es necesario ordenar, racionalizar, organizar; en las otras es preciso innovar, cambiar, readaptarse, crear, rejuvenecer. En un sentido puramente teórico, en las primeras un director «ejecutivo» es idealmente el más adecuado; en las segundas es preferible un jefe intuitivo y carismático, un «artista»…

En realidad, **la dirección no es una actividad exclusiva de los «científicos» ni de los «artistas»**. Por un lado, porque todos tene-

mos algo de los dos; por otro, porque hay momentos en que la empresa requiere orden y otros en los que se requiere cambio.

El fundador de una empresa pequeña o mediana es normalmente una persona intuitiva, que ha aceptado un riesgo inicial, ha superado las dificultades y se ha formado a partir de su propia experiencia. Esto es lógico y positivo, sobre todo en una primera fase del desarrollo empresarial. Pero a partir de aquí es evidente que combinar esta intuición y experiencia con ideas desarrolladas por el *management* «científico» presenta grandes ventajas para todo tipo de organizaciones. En especial si estas ideas se desarrollan en programas diseñados inespecíficamente para empresas pequeñas y medianas.

Una buena combinación de «arte» y «ciencia» suele dar excelentes resultados.

Para que el lector pueda reflexionar sobre este tema, sugiero contestar un sencillo **test sobre cualidades directivas**, adaptado a partir de un excelente y reciente artículo de Robert Kaplan (ver la referencia al final del capítulo):

- **¿Cuán a menudo comunico a mis subordinados mi VISIÓN sobre nuestro negocio? ¿He establecido prioridades para alcanzar esta meta a largo plazo? Si les preguntan, ¿mis empleados son capaces de responder cuál es la MISIÓN de la empresa?**
- **¿Cuáles son mis prioridades? ¿Ganar dinero? ¿O desarrollar una organización que sea SOSTENIBLE a largo plazo y tenga en cuenta no sólo los objetivos de tipo económico, sino también objetivos a nivel humano y de ámbito social y medioambiental?**
- **¿Cómo empleo mi TIEMPO? ¿Lo empleo de acuerdo con mis prioridades?**
- **¿Cómo MOTIVO a mis empleados? ¿Les doy un margen de confianza en algunos temas o soy un «micromanager» que no estoy tranquilo si no conozco todos los detalles?**

- **¿He pensado en mi SUCESIÓN? Y en caso afirmativo, ¿hay alguna persona que, en principio, me parece interesante para sucederme? ¿Cómo la estoy poniendo a prueba?**
- **¿Soy consciente de mi propio ESTILO de dirigir? ¿Es coherente con lo que requiere mi organización?**
- **¿Intento resolver mis problemas sin ninguna ayuda externa o cuento con CONSEJEROS o ASESORES de confianza que me dan ideas para ayudarme en la toma de decisiones?**

Para saber más

• Robert S. Kaplan, «What to ask the person in the mirror», *Harvard Business Review*, enero de 2007.

La sostenibilidad a largo plazo de una organización depende, en gran medida, de su capacidad de gestionar los cambios y demandas del entorno socio-económico, así como de la coherencia y armonía que existe entre su estrategia, sus estructuras organizativas y los distintos elementos de dicho entorno.

Basado en las experiencias del autor como consultor y consejero de algunas de las organizaciones de más renombre en el panorama empresarial español y como propietario de una empresa familiar del sector servicios, *Dirigir empresas sostenibles* explica de manera sencilla a directivos, en especial a aquellos de medianas empresas, las diferentes fases para crear organizaciones sostenibles. Desde la definición de estrategias adaptadas al entorno económico, social, humano y medioambiental, el diseño de estructuras y sistemas acordes con la misma, pasando por la constitución de un equipo de dirección con la formación y competencias adecuadas, José M. de Anzizu transmite este mensaje tan actual de manera sencilla y amena, recopilando experiencias, sabiduría y buenas prácticas en un libro realmente valioso.

"Por la experiencia del autor y su estilo directo y asequible, estoy convencido de que estamos ante un libro de referencia del que los empresarios y directivos pueden sacar interesantes conclusiones."
Mariano Puig, presidente de Corporación Puig.

"Para un directivo o empresario puede ser importante escuchar a un especialista del mundo de la empresa en general, ya sea a través de una conferencia, un curso o, aún más fácil, leyendo un libro. Salir del día a día de nuestro trabajo, leer sobre nuevas ideas o recordar ideas ya olvidadas puede ser crucial. José M. de Anzizu repasa de forma sencilla y muy práctica los puntos básicos de una empresa. Una lectura altamente recomendable."
Ricardo Nubiola, miembro del consejo de administración de Nubiola Pigmentos.

"Las reflexiones de José Mª de Anzizu siempre tienen una base empírica muy potente. Sus escritos son siempre directos. No hace literatura, simplemente trasmite conocimiento y experiencia, con el rigor también de profesor universitario. Este libro es fácil de leer y de entender, y además de soluciones, aporta puntos de reflexión muy importantes para cualquier directivo o empresario en un contexto tan difícil y complejo como el actual."
Joan Antón Camuñas i Feijoo, empresario, consultor y profesor asociado de la Universitat Autònoma de Barcelona.

351835
ISBN: 978-84-96612-91-4

Gestión 2000
Planeta DeAgostini Profesional y Formación
www.gestion2000.com