

TRABAJO EFECTUADO POR:

JOAQUÍN ANDRÉS MONZÓN GRAUPERA

*Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales.
Profesor Titular de la Universidad Pompeu Fabra
(Barcelona).*

ACCÉSIT PREMIO ESTUDIOS FINANCIEROS 1995

Sumario:

- I. Objetivos y marco de este trabajo.
- II. A vueltas con la formación de directivos.
- III. Aportaciones sobre las cualidades principales de los directivos.
 1. Algunas listas o relaciones clásicas de las cualidades directivas.
 2. Una recopilación amplia de las cualidades de un buen directivo arquetípico.
 - 2.1. Cualidades humanas generales.
 - 2.2. Cualidades como líder.
 - 2.3. Cualidades como político.
 - 2.4. Cualidades como agente del cambio.

- 2.5. Cualidades como estratega.
- 2.6. Cualidades como negociador.
- 2.7. Cualidades como decisor.

IV. Tipología de las fuentes del fracaso del mal directivo arquetípico.

1. Reflexión sobre las limitaciones del intento de construir una tipología del mal directivo.
2. Las carencias del mal directivo relacionadas con el «saber» (conocimientos) y el «saber hacer» (experiencia).
 - 2.1. Carencia de conocimientos adecuados y/o exceso de conocimientos inadecuados.
 - 2.2. Falta de experiencia en cargos de dirección.
3. Las carencias del mal directivo relacionadas con el «saber estar» y el «parecer» (actitudes) y el potencial «saber lograr» (aptitudes).
 - 3.1. Falta de una actitud personal positiva.
 - 3.2. Falta de aptitudes directivas.

V. A modo de conclusión crítica.

VI. Bibliografía consultada.

NOTA: El autor expresa su agradecimiento por los comentarios emitidos sobre diversos borradores de este trabajo, entre otras, a las siguientes personas: DON MANUEL BERNADES EROLES, Directivo del Grupo Central-Hispano en Barcelona; DOÑA BLANCA ESCARDÍBUL FERRÁ, profesora de la Universidad Pompeu Fabra (Barcelona); Dra. M.^a ANGELES GIL ESTALLO, Directora de los Estudios Empresariales de la Universitat Oberta de Catalunya (Barcelona); Dr. TOMÁS RUBIÓ SÁNCHEZ, profesor de la Universitat Pompeu Fabra (Barcelona) y a DON PRIMITIVO VALLDEPERES VALERO, Director de Delta S.A., Consultores en Recursos Humanos (Barcelona). Asimismo, se ha beneficiado de los comentarios de varios directivos de empresa que desean permanecer anónimos. La responsabilidad por los errores que puedan apreciarse es del autor, quien recibirá con agradecimiento comentarios y críticas adicionales, amén de sugerencias para la verificación empírica futura de las hipótesis manejadas en este trabajo.

I. OBJETIVOS Y MARCO DE ESTE TRABAJO

Nuestro propósito consiste en abordar el diseño de sendos patrones detallados, correspondientes a dos arquetipos (1) límite: el arquetipo del directivo excelente y el del directivo pésimo (2). Se desea perfilar las características de dichas construcciones mentales o entes teóricos, con el fin de que puedan servir para contrastar respectivamente el éxito o el fracaso en el desempeño de directivos de empresa reales, sirviendo a su vez para permitir la realización posterior de pruebas empíricas que validen o rechacen las hipótesis que vamos a utilizar y las tesis que sostendremos.

La enorme variedad de niveles, funciones y atribuciones que presenta la abigarrada población directiva conduce a que sea extremadamente difícil la construcción de arquetipos directivos extremos; no obstante, creemos conveniente buscar los factores que puedan caracterizarlos. Lógicamente, contra mayor amplitud se desee para el detalle de características de un arquetipo, es más probable que algunas de dichas características sean contradictorias entre sí.

Sostendremos -aun a riesgo de simplificar excesivamente- que puede considerarse como directivo excelente aquel que se propone objetivos ambiciosos, logra buenos resultados (3) y se las arregla para mantener y mejorar la cohesión y el entusiasmo del grupo humano que dirige, demostrando además que tiene potencial para tareas futuras de mayor responsabilidad en la organización que le emplea o bien en otra que plantee retos más ambiciosos.

(1) Este vocablo proviene del griego *arkhetypon* que significa tipo supremo, prototipo ideal de las cosas o de las acciones. Véase Diccionario Enciclopédico LAROUSSE. Ed. Planeta. Barcelona. 14.ª ed. 1979. Ya finalizando nuestro trabajo, hemos observado cómo otros autores españoles -hasta donde sabemos- [MORENO y MERINA (1983), págs. 56-57], son los únicos que también lo han usado, pero con otro propósito: definen los arquetipos:

- I. De empresario (riesgos, oportunidades);
- II. De líder (coordinación, conducción, motivación);
- III. De planificador (objetivos, presupuestos, programas), y
- IV. De administrador (análisis de datos, supervisión, control, burocracia).

[Véanse las referencias completas de cada autor citado, en la bibliografía de este trabajo].

- (2) Alternativamente al uso de los superlativos y para no dramatizar en exceso, normalmente utilizaremos unos calificativos menos extremos como «buen» y «mal» directivo; pero nos interesa resaltar su condición de arquetipos lo más alejados posible entre sí, de modelos contrapuestos, en definitiva.
- (3) Resultados que normalmente se miden en aspectos económicos de la gestión. A pesar de que los aspectos no económicos son muy importantes (por ejemplo, la moral del personal a cargo del directivo analizado, aspecto que mencionamos en la definición) normalmente son los económicos los que son objeto de medición y sopesamiento, siendo los segundos más difíciles de medir y valorar a efectos de su calificación como producto o como resultado de la acción del directivo, dado que modifican el valor del stock de capital humano de la organización, que es un concepto absolutamente inmaterial y difícilmente medible.

Que el directivo sea excelente, bueno o sólo aceptable no es únicamente una cuestión de grado o de intensidad en la posesión de cualidades intrínsecas; se trata de un asunto también ligado al grado de oportunidad en la utilización de dichas cualidades en el tratamiento de situaciones concretas (4), así como al grado de habilidad en la ocultación de los propios defectos, siendo ambas cualidades adicionales muy valiosas para el triunfo del directivo.

Diversos autores procedentes de variados campos (profesionales de la dirección y de empresas consultoras, profesores universitarios, etc.) han publicado trabajos recopilativos de las características o cualidades que debe poseer todo buen directivo. Hace unos años era frecuente que se intentara estudiar el detalle de todas las características necesarias en un directivo (5); en los últimos tiempos, dichas enumeraciones tienden a resaltar solamente aquellas cualidades diferenciales que han de facilitar la adaptación afortunada del directivo a hipotéticos entornos futuros (6) que se consideran de llegada y predominio más o menos inevitables (7).

También simplificando en exceso, puede decirse que un directivo pésimo es el que logra malos resultados con su gestión, arruina la cohesión del grupo humano que dirige y además demuestra no poseer cualidades significativas para su reciclaje dentro de la misma organización hacia puestos de perfil diferente al desempeñado, por lo que su destino final seguro es la exclusión de la organización en la que desarrolla su cometido y probablemente su salida definitiva de este submercado de empleo.

Que el directivo sea pésimo, malo o mediocre no es sólo una cuestión de grado o de intensidad en la ausencia de cualidades o en la presencia de defectos; se trata también de un asunto ligado al grado de inoportunidad que revistan tanto la ausencia de las cualidades requeridas, como la presencia de defectos ante la gestión de situaciones concretas, ausencias y presencias que, en conjunto, constituyen un grave defecto más.

-
- (4) Véase KATZ (1979) [1955], autor de un artículo clásico dedicado a las cualidades de un director eficaz.
- (5) R.L. KATZ se quejaba por la obsesión de las empresas americanas tras la 2.^a Guerra Mundial, en identificar el ejecutivo ideal. **«Hasta tal punto se ha intensificado este esfuerzo por identificar el estereotipo de ejecutivo, que muchas empresas, por haberse concentrado en determinados rasgos o cualidades concretos, corren el peligro de olvidar cuál es el núcleo central del problema, a saber: *qué es capaz de hacer un hombre*. Véase: KATZ (1979) [1955] pág. 2.**
- (6) Por ejemplo, SARABIA y LÓPEZ afirman: «Resumir las características más apropiadas para los directivos del futuro, supone superar un enfoque simple sobre la disponibilidad de habilidades, conocimientos y cualidades personales, manteniendo o adaptando los patrones clásicos. Así, suelen demandarse capacidades y habilidades de tipo económico, social y político para hacer frente a los nuevos entornos manejando su turbulencia... capacidades y espíritu proactivo para la innovación y el cambio, utilizando en la dirección sistemas avanzados de información y decisión, así como nuevos sistemas de valores y expectativas. ...Sin embargo, tal planteamiento supone, en cierto modo, la mentalidad de contratar directivos "capacitados" para realizar el trabajo operativo diario con una visión constreñida al corto plazo, y con evidente olvido de la necesidad imperiosa de fijar un proceso de captación, entrenamiento y desarrollo de recursos humanos». Para ello dichos autores abogan por la implantación de unos indicadores que permitan verificar si la realidad se acerca al modelo del «directivo flexible» y por un esquema-marco teórico sobre el directivo del futuro, con dos grupos renovados de características: en primer lugar, las que se refieren al **hacer** (habilidades y técnicas de dirección orientadas a la acción) y en segundo término las relativas al **ser** (actitudes, percepciones y valores) SARABIA y LÓPEZ (1991) pág. 23.
- (7) Hace pocos años, en los países de la CEE este futuro se ubicó en 1992; en épocas más recientes, el horizonte mágico se sitúa en el cambio de milenio.

Normalmente los trabajos que detallan características de los profesionales de la dirección, se abstienen de tratar las características principales -convenientemente ordenadas y expuestas con criterios plausibles- del mal directivo arquetípico (8).

Normalmente se admite que el éxito (9) *vende* mucho más que el fracaso (10). La literatura empresarial ha preferido tratar este último discretamente y en clave sarcástica o irónica, bien generalizando principios críticos sobre la organización y la actuación directiva basada en el modelo burocrático de dirección [tal y como hicieron C.N. PARKINSON (11) y L. PETER (12)], bien exponiendo breves casos concretos de errores en la actuación directiva, no generalizables -es obvio- pero ciertamente divertidos (13).

En artículos aparecidos en periódicos y revistas económicas, de vez en cuando se encuentran descripciones interpretativas de las causas del fracaso de alguna empresa, achacándolas a la mala gestión de directivos concretos con nombre y apellidos; de todos modos, casi siempre se tiende a cargar los fracasos directivos sobre dos o tres razones básicas, que tienen la virtud de resumir y explicar simplificada una situación. Pensamos que la realidad es mucho más complicada y laboriosa de interpretar. Por ello también hemos abordado la construcción del patrón arquetípico del mal directivo (14).

Como es obvio, los arquetipos de directivos excelentes en la realidad no existen en forma personificada. Los arquetipos son categorías mentales que permiten representar el papel de fuentes globales de comparación con casos reales y concretos. Si esta afirmación es correcta por lo que se refiere al arquetipo del directivo excelente, aún lo es más con relación al arquetipo de directivo pésimo. Si éste existiera personificado, no duraría ni dos minutos más en el puesto que eventualmente estuviera ocupando. Al definir también dicho arquetipo, lograremos inventariar las posibles fuentes de fracaso directivo que -aislada o mancomunadamente- pueden acabar con la carrera empresarial de cualquier profesional de la dirección.

-
- (8) Es decir, un directivo abstracto; que es lo mismo que decir una construcción mental, una categoría conceptual.
- (9) Aun salvando las distancias en cuanto a objeto y sentido de su trabajo, cabe recordar que una obra paradigmática del conjunto de *best-sellers* directivos de los años 80, la de PETERS y WATERMAN (1984) se abstenía cuidadosamente de mencionar patrones de fracaso; solamente preocupaba a los autores ofrecer las características de la excelencia empresarial que pudieran propulsar hacia el éxito, en especial el éxito de la organización-empresa. Por ello las características referidas se estudiaban preferentemente desde el punto de vista institucional, más que el individual. *Cfr.* CLUTTERBUCK y CRAINER (1991), pág. 280.
- (10) FIGUEROLA aduce: «¡Cuántos libros no han debido el "éxito" de su venta a la sabia dosificación -en título y en las cabeceras de los capítulos- de esta mágica palabra presentada en letras de molde!»: Véase: FIGUEROLA (1970), pág. 104.
- (11) Por ejemplo, en PARKINSON (1974).
- (12) Por ejemplo, en PETER y HULL (1972).
- (13) Un caso prototípico es NASH y ZULLO (1991).
- (14) Precisamente la actividad que realmente se constituyó en nuestro objetivo inicial de redacción de este trabajo fue la construcción del arquetipo del mal directivo, al observar escasez de investigaciones orientadas hacia el mencionado enfoque.

Pretendemos situar en el primer plano una perspectiva personal y valorativa de la tarea de dirección (15); es decir: más que abrigar la pretensión de centrarnos en lo que pueda ser la dirección como actividad o profesión; e incluso, más que representar la conducta, el trabajo o la función de los directivos, deseamos describir y analizar los elementos relevantes de su actuación que:

- I. Permitirán calificarles como buenos o malos directivos, o bien
- II. Facilitarán la medición del grado de adecuación con respecto al puesto de trabajo que ocupan o la labor que desarrollan.

De ahí nuestro propósito de enfocar valorativamente los individuos genéricos de la población directiva, más que dedicarnos a analizar objetivamente el proceso directivo empresarial.

A continuación se tratará de lo que puede entenderse razonablemente como «dirección» o como «directivo». Incluso sobre puntos básicos como éste, existen posiciones controvertidas.

Centrando el análisis en la organización económica por excelencia -la empresa- cabe aceptar que existen cientos de definiciones del concepto de dirección. Representando a muchas otras definiciones que presentan diferencias de matiz, nos parece adecuada la del manual clásico de HAIMANN y SCOTT, que servirá como nuestro punto de referencia inicial: **«La dirección es un proceso social y técnico que utiliza recursos, influye sobre los actos humanos y facilita cambios, con el fin de materializar objetivos de la organización.»** (16)

Por lo que respecta a la definición de directivo, recordamos que PETER FERDINAND DRUCKER suscitó al respecto un conflicto de conceptos; podemos contraponer las definiciones siguientes, que llamaremos A y B: la definición A asegura que «el gerente (o *manager*) es el responsable del trabajo de otras personas». La definición B afirma: «el gerente (o *manager*) es el responsable de la contribución o de los resultados, independientemente de que dirija o no dirija otras personas». DRUCKER aboga claramente en favor de la segunda, pues argumenta: «la definición tradicional de un gerente como la persona responsable del trabajo ajeno subraya una característica secundaria y no fundamental.» (17)

Según DRUCKER, existen expertos de alto nivel en las empresas que son responsables de una parte significativa de los resultados (por ejemplo, investigadores principales, tesoreros, etc.) cuyas únicas funciones directivas son planificar, organizar, dirigir y controlar su propia labor y su propia

(15) DRUCKER ha escrito últimamente: «con toda seguridad puede afirmarse que la tarea fundamental de la dirección sigue siendo la misma: [que hace un siglo y medio, cuando, según DRUCKER el fenómeno de la dirección era algo desconocido]: **conseguir de las personas una actuación conjunta, procurándoles objetivos comunes, valores comunes, la estructura adecuada y la continua orientación y desarrollo que necesitan para cumplir y responder al cambio.**» Véase: DRUCKER (1989), pág. 3. Énfasis añadido.

(16) HAIMANN y SCOTT (1975), págs. 6 y 7.

(17) DRUCKER (1975), pág. 268.

aportación; no obstante son considerados claramente como miembros del equipo directivo de la empresa. En cambio, un capataz de planta puede mandar sobre muchos obreros, pero realiza esta labor a partir de un esquema predeterminado y preciso aspecto que -según DRUCKER- no confiere la calificación de directivo (18).

En otra obra, DRUCKER define a los *ejecutivos* como «los trabajadores cerebrales, gerentes o profesionales aislados que, en virtud de su posición o conocimientos, adoptan habitualmente decisiones que hacen impacto en la ejecución y los resultados globales.» (19)

Deseamos considerar un concepto de gerente más restrictivo que el que manejó DRUCKER. Para nosotros, es un directivo (20) el mando superior de una empresa que, siendo propietario o no de acciones de ésta (21) es responsable de los resultados del departamento que dirige y por tanto, de los resultados de la labor de sus subordinados, tanto directos (22) como indirectos (23), siendo todos ellos pertenecientes a la misma unidad organizativa en el seno de la empresa. Esta definición es tributaria de la que publicó en su día ROBERT KATZ (24).

Entendemos que esta definición es necesaria para incluir en las listas o relaciones de características de los buenos y malos directivos, las que tienen que ver con la interacción humana dentro de un grupo jerárquicamente organizado.

Si bien es cierto que para obtener resultados, el directivo sin subordinados a su cargo también necesita del adecuado manejo de otros individuos y grupos [como pueden ser su propio superior jerárquico (25) y sus *pares* o iguales], por otra parte entendemos que el mando sobre terceros es una

-
- (18) DRUCKER concreta: «el primer criterio de la identificación de las personas de una organización que asumen responsabilidad directiva no es el mando sobre los individuos. *Es la responsabilidad por la contribución. La función más que el poder debe ser el criterio distintivo y el concepto organizador.*» DRUCKER (1975), *ibídem.* (Itálica en el original).
- (19) DRUCKER (1974), págs. 15-16. Cabría pensar que el concepto que DRUCKER tiene de los ejecutivos (*executives*) no es el mismo que el que asigna a los gerentes (*managers*) y que se está refiriendo al nivel superior y al intermedio de la jerarquía directiva, respectivamente; pero no es así.
- (20) O *manager*, gerente, mando, ejecutivo, jefe, supervisor: denominaciones usadas a veces en diferentes entornos para designar figuras similares pero utilizadas a veces dentro del mismo entorno, al objeto de distinguir categorías diferentes en sus variados niveles.
- (21) Preferentemente se supondrá que no es propietario, para evitar la confusión de los roles de propietario y de directivo en la misma persona.
- (22) Los que reciben órdenes e información directa de él mismo.
- (23) Los subordinados de los anteriores situados en un primer escalón jerárquico inferior, segundo escalón jerárquico inferior o más abajo en la pirámide organizativa, siempre bajo su propio control.
- (24) «Un director es una persona que:
- a) Dirige las actividades de otras personas, y
 - b) Asume la responsabilidad de conseguir determinados objetivos a través de tales esfuerzos.»
- Véase: KATZ (1979) [1955], pág. 3.
- (25) Al respecto, pueden consultarse obras como la de DESAUNAY (1984).

cualidad que distingue al directivo clásico del especialista técnico o científico y marca la forma de desarrollar su cometido y de lograr los objetivos (26). De hecho, le distingue en mayor medida que el propio contenido y los objetivos específicos de la tarea en sí.

Continúa quedando pendiente de explicación y valoración el hecho innegable siguiente: existe una gran variedad de puestos de nivel directivo con un número mucho mayor de características que les separan que el de las que les unen, sobre todo en casos de gran disimilitud en cuanto al nivel, tipo de función y tipo de empresa en las que puedan prestar sus servicios. Una distinción elemental consiste en separar y tratar específicamente la problemática de los líderes de *primer nivel* en la empresa (Presidentes, Directores Generales, etc.), de la relativa a los directivos situados en una estructura intermedia de la jerarquía (27).

Por otra parte, entre directivos de nivel intermedio -mayoritariamente ocupantes de puestos diseñados para atender una función- puede haber factores que se consideren como virtudes en un tipo de puestos directivos y como defectos en otro tipo diferente. Esto quiere decir, únicamente, que la especialización ligada a la división del trabajo requiere de la presencia de características específicas en puestos directivos diversos, características que no se pueden obtener mediante la apelación a comodines usables en cualquier situación. Probablemente esta afirmación es cierta, en especial por lo que se refiere a los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar puestos directivos distintos; también parece serlo en lo que concierne a las aptitudes requeridas en cada caso.

La sanción sintomática del correcto o incorrecto desempeño directivo habrá de obtenerse *a posteriori* por los resultados que logra (28) cada profesional de la dirección, y ello con preferencia al grado de fidelidad en el cumplimiento de una hipotética lista de «principios de dirección» que además habría de cambiar continuamente en los planos de la orientación y de los contenidos. De todos

(26) Es en este sentido que cabe analizar y revisar la importancia del concepto de «apalancamiento directivo» de ANDREW S. GROVE, que en el momento de publicar su obra era Presidente de la empresa norteamericana de componentes microelectrónicos INTEL Corporation: «el rendimiento de un directivo... constituye el producto de varias organizaciones que se hallan bajo su control e influencia... es la suma del resultado de actividades individuales que poseen distintos grados de apalancamiento. ...el rendimiento de un directivo por unidad de tiempo trabajado... puede incrementarse de tres maneras:

1. Aumentando el índice con el que un directivo lleva a cabo sus actividades, acelerando su labor;
2. Incrementando el apalancamiento asociado con las diversas actividades directivas;
3. Variando la mezcla de actividades directivas, desde las que poseen bajo apalancamiento hasta las que lo poseen elevado.»

Para GROVE actividades con elevado apalancamiento son:

- «1. Cuando muchas personas quedan afectadas por un directivo;
2. Cuando la actividad o conducta de una persona quedan afectadas por una serie de palabras y acciones breves y bien enfocadas de un directivo;
3. Cuando un gran grupo de trabajo queda afectado por un suplemento individual de una pieza clave o única de conocimiento o información.» Véase: GROVE (1984), págs. 72-74.

(27) UYTERHOEVEN ha estudiado el caso de los «Directores Generales medios». Nos referiremos después a algunas de sus conclusiones.

(28) KATZ (1979) [1955].

modos, admitimos la postura de quienes creen que «a largo plazo, la única y máxima garantía de éxito, es la calidad de la dirección» (29) ya que por ejemplo, «un director puede alcanzar la meta asignada o fracasar en su empeño por causas ajenas a su control.» (30)

Potencialmente puede plantearse una polémica de base sobre si un directivo es bueno o malo calificándole mediante los cuatro siguientes procedimientos, de acuerdo con ELMER GRILLO:

- a) **Evaluación por las cualidades personales del directivo.** Según el autor citado, «tal concepto supone que un número de características personales universalmente importantes se aplican a cualquier directivo. Se diseña un impreso mediante el que se pide a un superior calificar a un directivo sobre 10 a 20 cualidades... Sin embargo, tal enfoque debe usarse con cuidado y solamente como una herramienta muy general ... Las cualidades personales no pueden reflejar el grado de excelencia con que un directivo se produce sobre cualidades específicas de trabajo. Tienden a recalcar el potencial, más que los resultados realmente logrados... Además el criterio del calificador puede tender a reflejar lo que él piensa sobre una persona subjetivamente, más que los resultados del subordinado...».
- b) **Evaluación por medio de mediciones de la actuación del directivo en el puesto.** «El resultado final es el que cuenta. El criterio usado para evaluar a un individuo, estará orientado al trabajo [los resultados] más que a una evaluación de la personalidad». Lógicamente los resultados deben determinarse y contrastarse mediante algún modo de administración por escalas de remuneración, pero es más difícil hacerlo con escalas de *status*, escalas que se reservan para determinar a corto plazo el rango jerárquico del puesto directivo.
- c) **Evaluación por normas basadas en la existencia de un conjunto de condiciones deseadas en el directivo.** De hecho se trata de la definición de objetivos para determinados elementos clave del desempeño directivo que son creadores de ambiente, elementos que -por cierto- no garantizan los resultados finales. El superior y el subordinado (o el grupo de subordinados) convienen una serie de elementos evaluatorios como: planificación, delegación, programación, etc. Entonces se desarrollan -por ejemplo- las condiciones bajo las que la «delegación» -u otra actividad directiva cualquiera- se considerará como satisfactoria (31).
- d) **Evaluación de las capacidades individuales del directivo** (32). Se trata de hacer operativo el sistema de descripción de puestos de trabajo, detallando en primer lugar una lista con las funciones principales del puesto, evaluando después cada directivo en función del grado de calidad en el desempeño de una lista de responsabilidades directivas *ad hoc*. Se

(29) KOONTZ (1971), pág. 212.

(30) KOONTZ (1971), *ibidem*. Además expresa acertadamente: «siempre hay el peligro de que unas metas determinadas, diseñadas para medir la calidad del trabajo dentro de un período de tiempo razonable, puedan ser causa de que se preste una excesiva atención a los resultados a corto plazo a expensas de los de largo plazo.»

(31) GRILLO (1965), págs. 272-276.

(32) GRILLO (1965), pág. 266.

requiere evaluar la actuación de cada directivo en un número de áreas principales de responsabilidad (33), comunes a todos los gerentes. No se usan criterios que mencionen cualidades de personalidad y patrones de conducta externos. A partir de la exposición que realiza GRILLO, se observa que no se trata de un sistema de formulación de objetivos, sino de un sistema de medición mediante calificaciones o notas (34).

A continuación fijaremos nuestra posición. En la realidad presente, entendemos que existen dos métodos básicos de evaluación del directivo:

- I. La calidad de los resultados de su tarea, que equivale al procedimiento b) de GRILLO; y
- II. La calidad del *input* básico que el directivo involucrado puede utilizar: su competencia profesional, que equivale al procedimiento a) de la lista facilitada por dicho autor.

El carácter pragmático de la finalidad del trabajo directivo siempre hará que la calificación se realice de acuerdo con el primer parámetro (resultados) más que mediante el segundo parámetro (grado de competencia profesional). Normalmente los métodos de evaluación de GRILLO c) y d) mencionados más arriba, inicialmente se basan en la valoración del proceso directivo como un medio o como la ejecución de una función, y no en el análisis y calificación de los resultados de la actuación final del directivo, por lo que ambos métodos de valoración se sitúan en una ambigua zona intermedia cuya utilidad es relevante en los casos en que un directivo debe ser evaluado por la mera realización de funciones, más que por la obtención de resultados. Este criterio resulta apropiado para puestos directivos de niveles intermedios y bajos, en organizaciones en las que la aportación de dichos puestos al resultado global resulta de medición difícil. También cabe argumentar que los parámetros c) y d) están orientados preferentemente a la valoración de la actuación a partir de la definición del rango o jerarquía del puesto y no se concentran directamente en la definición de la excelencia del desempeño del puesto directivo.

Nosotros vamos a escoger un sistema que catalogará las cualidades o los defectos referidos a la categoría genérica de los directivos de empresa (35); para ello se usará una combinación de los métodos a) y d) -y en menor medida, c)- de entre los que exponía GRILLO. Sabemos que nuestra aportación producirá generalizaciones poco potentes. No obstante creemos que la obtención de dichas generalizaciones podrá verse como un modesto esfuerzo inicial que enmarcará y ayudará intentos más específicos de análisis (36).

(33) Por ejemplo: «¿da el individuo instrucciones de una manera clara y aceptable de modo que el personal sepa qué hacer?». GRILLO, (1965), pág. 279.

(34) GRILLO (1965), pág. 277 y ss.

(35) Con el único requisito introducido en nuestra definición híbrida, a partir de la que ofrecía DRUCKER.

(36) En todo caso el lector avisado distinguirá y criticará si algunas afirmaciones son aplicables a casos concretos de la función directiva.

II. A VUELTAS CON LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS

En su obra pionera *La formación universitaria en España*, el profesor JUAN MARTÍN DE NICOLÁS expresaba:

«...a la vista del complejo y continuamente cambiante entorno de la empresa, la racionalidad completa de la decisión es imposible. Las decisiones se deben tomar muchas veces a base de información incompleta y ante objetivos que tienen entre sí algún grado de conflicto, por lo cual la toma de decisiones en la vida de la empresa moderna requiere de una ayuda generosa del juicio analítico; por esto nosotros entendemos la capacidad para comprender qué es lo importante y definir de manera intuitiva lo que es posible. En conclusión, el hombre que tenemos que formar requiere un gran complejo de cualidades intelectuales y personales. Es un hombre integrador de una serie de conocimientos, organizador de una serie de personas y de recursos y dinamizador de todos estos conocimientos y estas actividades para el logro de una serie de objetivos... Podríamos resumir este tipo de cualidades en dos categorías: *cualidades intelectuales* formadas por los conocimientos específicos tanto del entorno no-económico de la empresa, como de las funciones especiales que la empresa realiza: producción, financiación, personal, etc. Y una serie de *conocimientos específicos* montados sobre una actitud mental amplia y flexible... Pero -continúa MARTÍN DE NICOLÁS- no basta con una *actitud mental* especial. Se requieren también... unas cualidades no intelectuales o no racionales... una capacidad y una voluntad de realizar lo planeado y los objetivos y un gran sentido de la responsabilidad.» (37)

En similar línea, PÉREZ LÓPEZ argumenta:

«siempre habrá unas ciencias que puedan ser útiles para ayudar a actuar a un hombre de acción, pero, en todo caso su calidad [como tal] vendrá determinada mucho más por sus habilidades al aplicarlas que por el propio conocimiento teórico.» (38)

Desde el punto de vista de la formación, el problema básico consiste en detectar qué campos del perfil del directivo son más susceptibles y los que son más necesarios de recibirla.

Opinamos que LAZLO I. RAJKAY y GEERT H. HOFSTEDÉ (39) han detallado muy acertadamente los campos en los que es posible aplicar la formación empresarial. Estos autores enumeran dichos campos como sigue:

- a) La personalidad.
- b) Las actitudes.

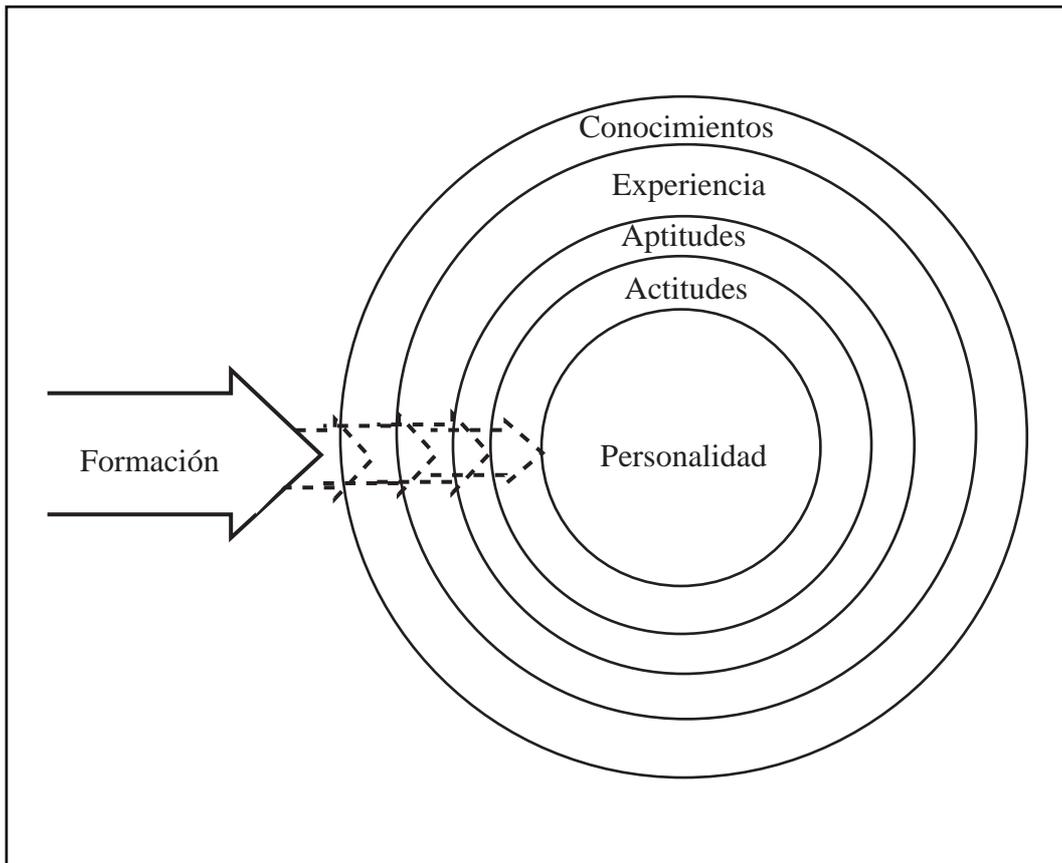
(37) MARTÍN DE NICOLÁS (1969), págs. 29-30. Confróntese con la tipología del directivo eficaz de KATZ (1979) [1955].

(38) PÉREZ LÓPEZ (1983) pág. 35.

(39) RAJKAY y HOFSTEDÉ (1976). Véase: NEUNREUTHER (1979), pág. 5 y ss.

- c) Las aptitudes.
- d) La experiencia.
- e) Los conocimientos.

RAJKAY y HOFSTEDE representan cada uno de ellos como un círculo. Véase la figura adjunta, suficientemente expresiva.



Si imaginamos «la formación empresarial» como un vector que ha de incidir en el conjunto de los cinco círculos concéntricos desde el momento que modifica la realidad personal de quien la recibe, se puede concluir que la formación empresarial influye en extremo sobre el contenido del círculo exterior, que es el que representa el conjunto de los conocimientos de la persona que recibe

la formación (40). Supongamos que se trata de un directivo de empresa o aspirante a serlo. A medida que se trata de modificar aspectos de la experiencia, las aptitudes, las actitudes y la personalidad de dicho sujeto, el impacto del «vector formación» va siendo cada vez más tenue, puesto que se está intentando la entrada progresiva en zonas cada vez más íntimas de su *psique*.

El directivo realiza un trabajo de interacción humana en el que -en mayor o menor grado- está presente la ascendencia o el liderazgo (41) sobre sus subordinados, sus pares, sus jefes y determinadas personas externas a la empresa. Por dicha razón, habrá que convenir que **el «núcleo duro» de las capacidades esenciales directivas, es de un tipo difícilmente moldeable y formable pues está compuesto por la personalidad y las actitudes**. Por contra, la experiencia y los conocimientos son habilidades intelectuales ligadas respectivamente al *hacer* y al *saber*; dichas habilidades se pueden aprender con mayor o menor facilidad según la persona de que se trate, en función del perfil positivo de sus aptitudes, verdadero elemento de encrucijada entre las dos parejas de conceptos, una más intelectualizada (conocimientos, experiencia) y otra más ligada al ascendente y al liderazgo (personalidad, actitudes) y por ello, repetimos, menos racionalizable.

Aquí no podemos evitar el planteo de una pregunta que resulta clave. La interrogación se basa en la posibilidad de escoger entre dos posiciones: se trata de descubrir:

- a) Si el directivo «nace» con unas aptitudes favorables para serlo, o si
- b) de hecho «se hace» con la experiencia y la formación específica. Sobre este aspecto se ha escrito multitud de obras y trabajos de investigación.

Nosotros creemos que la verdad, es decir, la realidad mayoritaria actualmente está en una posición intermedia, posición en la que se deben observar dos pasos sucesivos.

En primer lugar, debe entenderse que no toda persona sirve para tareas de dirección. Creemos que para desempeñar adecuadamente cargos directivos, resulta un requisito casi indispensable la posesión y el entrenamiento de un carácter y una personalidad favorables al ejercicio del liderazgo; ahora bien, a partir de una buena *materia prima*, el buen directivo debe cincelarse por el perfeccionamiento de sus cualidades por medio de su ejercitación permanente -la experiencia- y a través de

- (40) Hay autores como VAN DER HAAS que postulan un *desaprendizaje* del licenciado o ingeniero que desee ser directivo, atendiendo a la radical diferencia de las capacidades requeridas entre técnicos de formación científica y directivos. Según el autor citado «La mayoría de las características específicas de profesionales como economistas e ingenieros son en general muy diferentes de las características deseables en los directivos: lo específico *versus* lo general; la no conformidad *versus* la conformidad; la investigación de lo absoluto *versus* la realidad práctica; el desdén por el juego político *versus* la satisfacción en la ingeniería humana; por todo ello, el proceso de conversión de un profesional [recién licenciado] en directivo es algo más que una simple "desfuncionarización" o "desespecialización"; en realidad es un proceso que -a menos que el individuo posea cualidades innatas- arranca de raíz toda la educación y todo el entrenamiento previos». Véase: VAN DER HAAS (1972), pág. 302. Nuestra opinión es que, después de una generación, VAN DER HAAS no podría opinar exactamente lo mismo, sea por el proceso de adaptación y mejora acaecidos en los procesos de formación de los técnicos para proveer de directivos de empresa formados, sea por el aumento del grado de conformismo de las nuevas generaciones y el descenso de la tasa de idealismo crítico.
- (41) Al respecto, el ex-presidente de la I.T.T., HAROLD GENEEN afirmaba: «el liderazgo se practica más con las actitudes y las acciones que con las palabras. Todo el mundo asegura creer en el trabajo en equipo, la lealtad recíproca, la franqueza dentro de la empresa, la dignidad del trabajo y la remuneración justa, pero a la hora de la verdad ¿cuántos directivos hacen honor a estas "creencias"?...». Véase: GENEEN y MOSCOW (1986), pág. 126.

la ardua obtención previa de un caudal adecuado de conocimientos. Aisladamente dicho caudal no garantiza la idoneidad del directivo, pero facilita la autoridad técnica necesaria en la faceta más cerebral de su labor diaria.

Por tanto, sugerimos que algunos planteamientos que se han dado desde sectores diversos no son plenamente acertados. Algunos expertos creen que *cualquier* persona formada adecuadamente en las técnicas de Dirección puede llegar perfectamente a ser un buen directivo; otros, en el extremo contrario, creen que un buen directivo es el producto puro de un liderazgo potente y que si una persona concreta posee dicho liderazgo, no necesita ninguna cualidad adicional -por ejemplo, una mejora continua de sus técnicas y conocimientos aplicables- para desarrollar brillantemente su trabajo directivo.

Si se hace caso únicamente a la postura expuesta en primer lugar, fácilmente se llegará a condenar a la frustración a estudiantes de ciertas materias. Muchos de ellos no van a poder demostrar nunca -con respecto a dichas materias- su capacitación en la práctica real (42); por otra parte, si se otorga crédito a la postura expuesta en segundo lugar, se propicia alabar innecesariamente a muchas personas que creen que dirigir una empresa no requiere de capacitación técnica alguna, ya que, según su parecer, la dirección puede ser calificada exclusivamente como un «arte» (43).

Entendemos que:

- I. La idoneidad de la personalidad, más un firme y adecuado carácter para ejercer sus tareas; y
- II. La adecuada obtención de conocimientos y experiencia,

Son los dos grupos de aspectos extremos que hay que dominar adecuadamente para llegar a ser un buen directivo.

Puede admitirse que el primer grupo de aspectos, normalmente delimita en forma nítida el subconjunto de personas que -de proponérselo- no solamente va a obtener conocimientos fructíferos, sino que también estará capacitado para desarrollar la experiencia de dirección. Por ello, entendemos que son plenamente válidas las siguientes frases del profesor THEODORE LEVITT:

-
- (42) J.S. LIVINGSTON escribió un ácido artículo titulado «El mito del directivo bien preparado». En él plantea la conclusión de varios estudios empíricos (p. ej. uno de G. L. MARSHALL) por la que «el éxito académico y los logros empresariales están relativamente poco relacionados entre sí.» ... «...la habilidad académica no asegura que un individuo sea capaz de aprender lo que necesita saber para construir una carrera en campos que implican liderar, desafiar, desarrollar o trabajar con gente». Véase: LIVINGSTON (1971) en MINTZBERG y BRIAN QUINN (1993), pág. 912 y ss.
- (43) K. MATSUSHITA, el fundador de la empresa japonesa Panasonic, escribió en esta línea de pensamiento -muy apreciada por los prácticos y bastante alejada de lo que piensan algunos círculos científicos del ramo-: «Se puede enseñar la ciencia de la administración, pero en qué consiste la gerencia se aprende por sí mismo, mediante la observación y la experiencia de esta gran escuela llamada Empresa.» Véase: YAMAGUCHI (1990a), pág. 65. Véase también: MATSUSHITA (1987), pág. 44.

«Podemos enseñar acerca de la Dirección de Empresas pero... no podemos enseñar a dirigir empresas... Podemos enseñar lo que hace un director, pero el enseñarlo no capacita a nadie para hacerlo: una persona puede aprender a dirigir, pero no necesariamente *ser enseñada a dirigir*. ...El hecho de que una persona sea un buen directivo de empresa no es exactamente función de: lo que le han enseñado; de lo bien que se lo han enseñado; de lo inteligente que es; o de la motivación que ha tenido para aplicar sus enseñanzas... Los factores más cruciales son su personalidad y su estilo de comportamiento, es decir: su influencia e impacto en aquellos a quienes dirige... Nos queda por resolver la pregunta de si su personalidad y estilo pueden moldearse y conformarse de manera más útil por el hecho de recibir enseñanzas acerca de la Dirección de Empresas.» (44)

En esta línea de pensamiento, citaremos la opinión del profesor HAROLD KOONTZ, uno de los más respetados tratadistas sobre dirección de empresas:

«La dirección no consiste simplemente en *saber*; no puede ser enseñada del todo. La gestión no es sólo un análisis: no estriba en la capacidad de encontrar soluciones elegantes a unos problemas... Es la práctica de un arte que tiende a resultados eficaces de grupo en relación a un objetivo que este grupo como organismo social se ha fijado. El conocimiento debe ser aplicable a la realidad.» (45)

De todos modos, no podemos dejar de reconocer que existe una significativa corriente de opinión que propugna la posibilidad de que la dirección de empresas puede ser enseñada. Por ejemplo, MARTÍN DE NICOLÁS manifestaba hace unos años:

«...quizás uno de los descubrimientos más importantes de nuestro siglo es que la dirección puede ser enseñada y que constituye un conjunto de conocimientos que puede ser transmitido a los jóvenes.» (46)

Más cerca estamos de la posición de CHRIS ARGYRIS. En un estudio sobre Presidentes Directores Generales (PDG) publicado en 1973, concluía:

«la razón primordial de la incapacidad del PDG para llevar a término sus buenas intenciones es una falta de formación. Nada en su base educativa -sea en la universidad o en programas de formación para ejecutivos- les ha preparado para que desarrollen un comportamiento coherente con su escala de valores.» (47)

(44) LEVITT (1974).

(45) KOONTZ (1970), pág. 248.

(46) MARTÍN DE NICOLÁS (1969), pág. 19.

(47) ARGYRIS (1979), pág. 4.

El mencionado artículo de ARGYRIS proporcionó una clave básica con relación a la realidad de su momento: directivos de cúpula presentaban una actuación insatisfactoria por causa de una mala formación; pero no es muy difícil deducir que, en su momento, sus capacidades personales básicas les permitieron escalar las posiciones directivas más elevadas.

III. APORTACIONES SOBRE LAS CUALIDADES PRINCIPALES DE LOS DIRECTIVOS

1. Algunas listas o relaciones clásicas de las cualidades directivas.

Para el ya citado ROBERT L. KATZ, autor de uno de los trabajos pioneros en la materia:

«...la concepción más útil sobre selección y formación de directores... se basa no en lo que *es* un buen ejecutivo (es decir, sus virtudes y características innatas), sino en lo que *hace* (es decir, en las cualidades y conocimientos que hay que demostrar a la hora de ejecutar con eficacia un trabajo. Hablamos de *capacidad* en el sentido de aptitud susceptible de desarrollo, no necesariamente innata, que se manifiesta como pura potencialidad teórica sino en [hasta] el momento de la actuación práctica. Por consiguiente, el criterio para conocer la capacitación de una persona debe ser la eficacia de la acción realizada en condiciones diversas.» (48)

Según KATZ, los tipos de capacidad que debe poseer el directivo para tener éxito son tres: *Capacidad técnica, capacidad humana y capacidad intelectual.*

La *capacidad técnica* «implica el conocimiento y el dominio de algún tipo de actividad específica, especialmente la que se refiere a métodos, procesos, procedimientos y técnicas... hace referencia básicamente al trabajo con "cosas" (procesos u objetos físicos)».

La *capacidad humana* es «la capacidad de un ejecutivo para trabajar con eficacia como miembro de un grupo y para crear un esfuerzo de cooperación en el equipo que él dirige... La capacidad humana hace referencia básicamente al trabajo con personas. ...se demuestra en la forma en que un individuo percibe (y toma conciencia de dichas percepciones) a sus superiores, sus iguales y sus subordinados, y en la forma en que actúa al respecto.» (49)

(48) KATZ (1979) [1955], págs. 2-3.

(49) KATZ (1979) [1955], págs. 3-4.

La *capacidad intelectual* «es la que se requiere para coordinar e integrar todas las actividades e intereses de la organización de cara a la consecución de un objetivo común.» (50). Al respecto, KATZ se identifica con Chester BARNARD cuando expresa: «...el aspecto esencial del proceso [de dirección] consiste en la comprensión de la organización como un todo y en la captación de todos los elementos de la situación que tienen importancia para ella.» (51)

KATZ cree poder concretar las mezclas preferentes de cada tipo de capacidad según el nivel del directivo involucrado:

«la importancia relativa de estos tres tipos de capacidad varía según el nivel de responsabilidad directiva. En los niveles más bajos de la jerarquía se necesitan ante todo la capacidad técnica y la capacidad humana. En los niveles más altos de la jerarquía, la eficacia de la dirección depende básicamente de la capacidad humana y de la capacidad intelectual. En la cúspide de la jerarquía se precisa fundamentalmente capacidad intelectual.» (52)

Siguiendo el camino abierto por KATZ (53), HUGO UYTERHOEVEN estudió la problemática de los directivos de nivel medio en las empresas en el artículo titulado: *General Managers in the Middle*. En la reedición como artículo clásico aparecida recientemente en la revista «Harvard Business Review» (54) el propio autor efectuó un comentario retrospectivo en el que, tras señalar que la dificultad del trabajo del «directivo general en el medio» (55) ha aumentado a lo largo de las dos últimas décadas, afirma que el espacio separador entre las características de la dirección general en los niveles «superior» y «medio» se ha ensanchado considerablemente. Por último, indica que los directores de éxito necesitan una «mente preclara», «un corazón sensible» y «un estómago fuerte». Los dos últimos atributos son, esencialmente, patrimonio de los directores generales medios (56).

(50) KATZ (1979) [1955], pág. 5.

(51) BARNARD, C.I.: *Functions of the Executive*. Harvard University Press. Cambridge. Massachusetts. 1948. Pág. 235. Citado por KATZ (1979) [1955], pág. 5.

(52) KATZ (1979) [1955], pág. 13.

(53) En el sentido de buscar la identificación de las cualidades directivas predominantes, en función de los niveles jerárquicos.

(54) UYTERHOEVEN (1990), pág. 69.

(55) UYTERHOEVEN se refiere a la pléyade de directivos que son jefes de división o de territorio y que tienen una gama de funciones aparejable al Director General de la empresa, por su heterogeneidad y variedad. En la empresa organizada por funciones solamente existe un Director General; en la empresa organizada divisional o territorialmente hay varios directores de ámbito general. *Op. cit.*, pág. 63.

(56) UYTERHOEVEN resalta la importancia de su función, haciendo una analogía con las fases del proceso estratégico. En la elaboración estratégica el diseño de la estrategia «es sólo una pequeña parte; la realización y la ejecución son mucho más importantes.»

Una obra clásica y también adaptada al horizonte del contenido de este trabajo, es la de BELLOWS, GILSON y ODIORNE (*Executive Skills*), que data de 1962. Estos autores [con el claro antecedente de la trayectoria científica de uno de ellos, BELLOWS (57)], escriben:

«Las calificaciones mínimas de los ejecutivos han sido estudiadas por investigadores científicos del personal durante varias décadas. Han logrado identificar las características psicológicas necesarias para alcanzar el éxito y buscado formas para identificar con anticipación el potencial de un ejecutivo. Sus resultados han sido menos que satisfactorios. Aún no tenemos herramientas para medir con precisión las características necesarias para la función del ejecutivo. La relativa falta de precisión de las herramientas empleadas para predecir el comportamiento de los ejecutivos se deriva de tres factores. Uno es la extrema complejidad del comportamiento del ejecutivo; otro, lo inadecuado de las pruebas y técnicas de medición... otro, con mucho la mayor dificultad, estriba en que diferentes situaciones exigen diferentes funcionamientos de los ejecutivos, lo que a su vez requiere habilidades y características distintas (58). No existe un solo tipo de personalidad ejecutiva, porque algunas situaciones requieren un grupo de patrones de comportamiento, otras requieren uno diferente. Así no esperaríamos -cuando menos, no deberíamos esperar- características que se generalicen de una situación a otra. ...Es más probable que exista un grupo de habilidades de comportamiento comunes a todas las situaciones del ejecutivo. Éste es el grupo que los investigadores buscan identificar mediante medición. ...Las listas siguientes muestran las características que se consideran necesarias, por diferentes autoridades, al funcionamiento del ejecutivo:» (59)

La primera lista (debida a APPLEBY) incluye:

1. Estabilidad emocional, ajuste psicológico al trabajo a realizar y capacidades directivas básicas.
2. Calificaciones personales -incluyendo sensibilidad al detalle- disposición hacia la oportunidad, apreciación de los valores humanos, disposición al sacrificio, agudeza económica.
3. Una filosofía de la dirección.
4. Habilidades directivas.

(57) BELLOWS (1959).

(58) Una frase que podrían haber rubricado P.R. LAWRENCE y J.W. LORSCH quienes, unos años más tarde (1967) diseñaron -con claros antecedentes en JOAN WOODWARD y en BURNS & STALKER- la teoría contingente o situacional. Véase: SCHEID (1986), págs. 29-43.

(59) BELLOWS, GILSON, ODIORNE (1964), pág. 18 y ss.

Una segunda lista, debida a GAUDET y CARLI, expone, por orden de importancia, los siguientes aspectos:

1. Capacidad para delegar responsabilidad.
2. Amplitud de conocimientos.
3. Capacidad para analizar y valorar.
4. Capacidad para juzgar a la gente.
5. Capacidad para cooperar con otros.
6. Capacidad para tomar decisiones.
7. Empuje o motivación.
8. Responsabilidad (60).

Una tercera relación se debe a GOODE (61) y está detallada también por BELLOWS y sus colegas. Incluye:

1. Inteligencia mayor que la media.
2. Intereses y aptitudes bien definidos.
3. Facilidad de comunicación mayor que la media.
4. Madurez mental y emocional.
5. Apreciación del valor del esfuerzo cooperativo.
6. Capacidad para tratar de forma efectiva con la gente.
7. Uso efectivo de las llamadas habilidades del ejecutivo.
8. Empuje o motivación interior fuerte.

(60) GAUDET, F.J., y CARLI, A.R.: «Why Executives Fall». En: *Personnel Psychology*. Vol. X. (1957). Págs. 7-21. Citados por BELLOWS, GILSON y ODIORNE (1964), pág. 19. Por nuestra parte podemos anunciar como críticas que la responsabilidad difícilmente debería estar en el último lugar de una lista cuyo primer puesto está ocupado por la capacidad para delegarla. Además, cabe añadir que los autores posiblemente se refieren a la capacidad para delegar autoridad -aquí en el sentido de poder- ya que el directivo nunca delega responsabilidades cuando confiere a un subordinado la misión de realizar un trabajo concreto. En todo caso delega atribuciones para realizar adecuadamente dicho trabajo.

(61) GOODE, C.E.: «Significant Research on Leadership». *Personnel*. Vol. XXVIII. 1951. Págs. 342-350. Citado por BELLOWS, GILSON y ODIORNE (1964), pág. 19.

Una cuarta lista la expuso ROACH (62) cuando intentó aplicar el análisis factorial al objeto de distinguir buenos y malos ejecutivos, según cumplieran o no las siguientes características:

1. Mente abierta.
2. Entrega personal.
3. Actividad gratificante.
4. Disposición de ánimo.
5. Capacidad para aceptar responsabilidades.
6. Espíritu de grupo.
7. Accesibilidad.
8. Imparcialidad.
9. Consideración [educación en el trato].
10. Estabilidad.
11. Empuje personal (motivación).

BELLOWS, GILSON Y ODIORNE, haciendo notar que el empuje o motivación está presente en casi todas las listas analizadas por ellos también resaltan la heterogeneidad que presentan, ya que todas contienen factores diferentes. Haciendo honor a un análisis situacional *avant la lettre*, indican: «la falta de factores comunes no es sorprendente cuando consideramos la multitud de clases de situaciones en las que funcionan los ejecutivos. El funcionamiento de un ejecutivo depende de lo que el *hombre* es, lo que el *trabajo* es y lo que es la *situación*.» (63)

HENRY ALBERS recogió una serie de cualidades que adornaban a los directivos con éxito, realizando una síntesis de aportaciones de CHESTER BARNARD, WILLIAM HENRY y CHRIS ARGYRIS. Dichas cualidades en resumen son las siguientes:

(62) ROACH, D.E.: «Factor Analysis of Rated Supervisory Behavior». *Personnel Psychology*. Vol. X. 1957. Págs. 487-498. Citado por BELLOWS, GILSON y ODIORNE, págs. 19-20.

(63) BELLOWS, GILSON y ODIORNE (1964), pág. 20. La última frase -con itálicas en el original- la toman de la aportación pionera de Renato TAGIURI: «Research in Executive Selection», fechada en 1958.

1. Habilidades para la organización. «Los ejecutivos experimentados, por lo general tienen una gran habilidad para organizar las actividades de otros y la voluntad de aceptar las restricciones que sobre ellos impone la organización». ...No ven a la autoridad en su ambiente como una fuerza destructiva o prohibitiva (64).
2. Habilidades para permitir la participación de subordinados y terceras personas, sin sentirse «amenazados», según ARGYRIS (65). Esta cualidad no siempre significa que los ejecutivos que tienen éxito son siempre «democráticos» y que alientan la participación en el sentido usual de la palabra... Implica que están dispuestos a aceptar el riesgo de la implicación social y que tienen un sentimiento personal de seguridad en su propia capacidad para controlar la situación.
3. Habilidad para entender las relaciones con los subordinados de una manera separada e impersonal, viéndoles como los *ejecutores del trabajo* y no como *personas*. HENRY se refiere a esta cualidad como similar a la de los buenos cirujanos que no se ligan emocionalmente al enfermo cuando le operan. Debe entenderse esta afirmación en su aspecto positivo, es decir: «es importante tener cierto grado de desapego emocional: tiende a aumentar la objetividad y mitigar el efecto de la adversidad.» (66)
4. Habilidad para desarrollar un mayor sentido del estrechamiento con los superiores que con los subordinados. HENRY indica fríamente que «los ejecutivos con éxito tienden a identificarse con los superiores y los ven como el símbolo de sus aspiraciones. Los subordinados representan las cosas que se han dejado atrás y significan para ellos el pasado y no el futuro.» (67)
5. Habilidad para tomar decisiones (68).

2. Una recopilación amplia de las cualidades de un buen directivo arquetípico.

Con independencia de las diversas relaciones o listas de las cualidades de los buenos directivos que acaban de detallarse, por nuestra parte hemos realizado adicionalmente un esfuerzo de recopilación de las cualidades de los buenos directivos que han desgranado otros muchos autores y las hemos completado con otras cualidades directivas que también creemos importantes. Sus resultados

(64) HENRY, W.H.: «The Business Executive: The Psychodynamics of a Social Role». *The American Journal of Sociology*. Vol. 54. Nº 4. Enero 1949. Págs. 286-291. Citado por ALBERS (1968), pág. 676.

(65) ARGYRIS, C.: «Some Characteristics of Successful Executives». *Personnel Journal*. Vol. 32. Nº 2. Junio 1953. pág. 54. Citado por ALBERS (1968), pág. 675 y ss.

(66) HENRY, W.H.: *Op. cit.* pág. 290. Citado por ALBERS (1968), pág. 677.

(67) HENRY, W.H.: *Op. cit.* Pág. 290.

(68) Probablemente algunos aspectos que acaban de citarse no se considerarían en plena década de los 90 como muy adecuados, en especial el tercer y cuarto punto, que favorecen el distanciamiento desmotivador de los subordinados con relación a su jefe.

se presentan a continuación. Lógicamente, cuanto más prolija y detallada es una lista, mayor probabilidad existe de que acaben apareciendo interferencias, reiteraciones o contradicciones entre las diversas afirmaciones. De todos modos, hemos preferido correr este riesgo y trabajar lo más ampliamente posible (69). Recuérdense las frases de BELLOWS, GILSON y ODIORNE anteriormente citadas (70).

Como en el caso simétrico que expondremos más abajo relativo a las «cualidades» de los malos directivos, algunas de las virtudes que ahora se detallarán pueden resultar incompatibles entre sí; las diferentes situaciones (niveles jerárquicos, empresas, retos, momentos del tiempo) (71) reclaman distintos perfiles de directivos; por otra parte, la que puede resultar una cualidad sobresaliente en un contexto, habrá de considerarse como un defecto excluyente en otro contexto directivo distinto. Esto mismo piensa el profesor holandés GEERT HOFSTEDE. Este autor es «progenitor de la noción de *MANAGEMENT INTERCULTURAL* es decir, del planteamiento que tiene en cuenta el hecho de que las culturas nacionales o locales influyen sobre el comportamiento de los hombres de empresa...» (72). Lo que es un comportamiento adecuado en un contexto, puede no serlo en otro.

Dada su importancia, reiteremos una advertencia que ya se expresó en la «Introducción»: si se aborda la catalogación del arquetipo del directivo ideal, existe el peligro de creerse que éste pueda existir en la realidad y que el perfil global que arroje resulte un espécimen imposible de hallar en la práctica. DRUCKER es muy realista cuando alerta sobre la imposibilidad de hallar al directivo perfecto:

(69) Con el límite que representa no citar las aportaciones que acabamos de reseñar como muestra.

(70) «No esperaríamos -cuando menos, no deberíamos esperar- características que se generalicen de una situación a otra. ...Es más probable que exista un grupo de habilidades de comportamiento **comunes** a todas las situaciones del ejecutivo.» Énfasis añadido. Nosotros, aquí, al buscar un arquetipo del buen directivo no deseamos abordar el trabajo bajo el enfoque mencionado, sino que deseamos abordar la realización de una lista de cualidades que sea adaptable a contextos variados.

(71) Por ejemplo, es altamente curiosa e instructiva la encuesta que relataba G. MOATTI, realizada por *Eurosurvey* en 1979, con respecto a las cualidades que en cinco países europeos (Francia, Bélgica, Países Bajos, Gran Bretaña y República Federal Alemana) se juzgaban «más importantes» para el cuadro dirigente «del mañana» [años 80]. En estos casos, siempre cabe achacar la diversidad de las conclusiones a errores muestrales, limitación de la calidad de la encuesta, etc.; pero, suponiendo un aceptable trabajo de diseño y de campo, es curioso observar cómo, de una lista que incluía: ascendente, capacidad de anticipación, aptitud de comunicar, buen sentido, rigor, adaptabilidad, imaginación, sentido de lo humano, coraje, dinamismo, competencia profesional, energía física, gusto por el riesgo, lealtad, humor, conocimientos lingüísticos y la instrucción, el orden conjunto de las respuestas fue el indicado ahora mismo; de todos modos, por países, las cualidades elegidas en primeros lugares eran muy diferentes: en Gran Bretaña el «ascendente sobre los demás» tenía un 70 por 100 del total de respuestas, pero en Bélgica sólo un 10 por 100; la «capacidad de anticipación» en los Países Bajos un 59 por 100 pero -otra vez en Bélgica- sólo un 25 por 100; el buen sentido (sentido común) en Francia estaba presente en un 50 por 100 de las respuestas; en los Países Bajos sólo un 16 por 100; la «adaptabilidad», en Francia se citaba un 53 por 100; en los Países Bajos, solamente un 3 por 100. Es de suponer que la internacionalización de la empresa y por tanto del *management*, habrá provocado en Europa una cierta homogeneización en el equilibrio de los valores y los estereotipos de dirección, independientemente del país considerado, pero creemos que continúa siendo acertado suponer que determinadas cualidades son, desde luego por razones culturales, más apreciadas en unos países que en otros. Véase: MOATTI (1980), pág. 33. Véase también el artículo de GUILLÉN (1992), con la opinión de CORBY expresada en el título.

(72) HOFSTEDE, en: CLUTTERBUCK Y CRAINER (1991), pág. 267.

«Quienquiera intente... cubrir los cargos de una organización basándose en la ausencia de defectos, terminará, a lo sumo, en la medianía. La idea de que existen personas cabales, con fuerza y ningún defecto... conduce inevitablemente a la mediocridad, por no decir a la incompetencia. El hombre vigoroso tiene vigorosas debilidades. Donde hay cumbres existen valles. Y nadie es fuerte en muchas áreas. Contrastado con el universo de los conocimientos, experiencias y capacidades humanos, el más potente genio resulta un fiasco. No existe el hombre competente. La pregunta a formularse es: ¿competente, en qué?.» (73)

Acto seguido abordaremos la construcción del perfil arquetípico del directivo excelente, aun teniendo muy presentes las prevenciones indicadas hasta el momento, que entendemos afectan al uso de sus conclusiones, pero no restan legitimidad a su elaboración.

A nuestro modo de ver, un detalle casi exhaustivo de las cualidades del buen directivo arquetípico podría clasificarse dentro de grandes categorías (74), admitiendo que determinadas cualidades pueden pertenecer a dos o más de ellas:

- 1. Cualidades humanas generales.**
- 2. Cualidades como líder.**
- 3. Como político.**
- 4. Como agente del cambio.**
- 5. Como estratega.**
- 6. Como negociador, y**
- 7. Como decisor (75).**

(73) DRUCKER (1974), pág. 82.

(74) La idea de la clasificación de las cualidades positivas de los directivos, la hemos tomado del artículo de FERNÁNDEZ ROMERO (1987) quien facilita un detalle de 25 cualidades directivas, clasificándolas en: 10 características personales básicas; 5 cualidades como líder; 5 cualidades como decisor; y 5 cualidades como administrador. Véase pág. 21 de su artículo.

(75) Un ejecutivo que ha leído este trabajo, que desea permanecer en el anonimato -y por tanto no aparece en la lista de agradecimientos expuesta por nosotros al principio de este trabajo- nos comentaba mordazmente, ante la lista agrupada de cualidades que acto seguido se presenta: «Por mucha generosidad que [yo] ponga en intentar descubrir estas virtudes en los ejecutivos que conozco, resulta harto difícil...»

2.1. Cualidades humanas generales.

1. El buen directivo es inteligente.
2. Sabe pensar con profundidad (76).
3. Es listo.
4. Es competente (77) tanto en el aspecto técnico (78) como en el gerencial.
5. Tiene una buena educación y un amplia formación general.
6. Conoce varios idiomas y es capaz de expresarse fluidamente con ellos.
7. Tiene buena salud (79).
8. Es objetivo.
9. Sabe librarse de los prejuicios adquiridos (80).
10. Tiene equilibrio (81) personal, es maduro.
11. Tiene confianza en sí mismo (82).
12. Inspira confianza en los demás.
13. Tiene capacidad de aguante en los momentos difíciles.
14. Es modesto (83).
15. Es responsable (84).
16. Tiene sentido común.

(76) Como expresa acertadamente FERNÁNDEZ PEÑA, «Pensar es la destreza más fundamental e importante. No es suficiente con la información; cuanta más información tengamos, más necesario es aprender a pensar.» Véase: FERNÁNDEZ PEÑA (1988), pág. 36.

(77) MAISONROUGE (1986), pág. 312.

(78) KURILOFF y HEMPHILL (1980), pág. 228.

(79) ROBINSON y HALL (1968), pág. 57.

(80) MAISONROUGE (1986), *ibidem*.

(81) MAISONROUGE (1986), pág. 313.

(82) KURILOFF y HEMPHILL (1980), *ibidem*.

(83) NINOMIYA (1988), pág. 134.

(84) RADKE (1973), pág. 87.

17. Es oportuno (85).
18. Es riguroso.
19. Es justo y honrado (86).
20. Tiene voluntad y coraje.
21. Es ambicioso (87).
22. Tiene una gran voluntad de logro (88).
23. Quiere tener éxito como director (89).
24. Quiere asumir las tareas directivas, no las rehuye (90).
25. Es perseverante (91) y persistente en su trabajo (92).
26. Es ágil mentalmente.
27. Es flexible (93).
28. Tiene intuición.
29. Tiene empuje y energía (94).
30. Tiene entusiasmo (95); le entusiasma su trabajo (96).

(85) Que no es lo mismo que oportunista. Dícese de la acción oportunista cuando «la acción no nace de *propósitos* sino de *ocasiones*. [Entonces] lo que realmente se está haciendo es proponerse objetivos a muy corto plazo». Véase: FIGUEROA (1970) pág. 111.

(86) KURILOFF y HEMPHILL (1980), *ibidem*.

(87) ADAIR (1983); FERNÁNDEZ ROMERO (1987), pág. 20 [1989].

(88) Estirando un término común en medicina, podemos afirmar que es conocido como *síndrome* de la voluntad del logro (índice *n-achievement*) desde McCLELLAND (1962). Tal *síndrome* muy presente en la mayor parte de los perfiles psicológicos de los directivos; y es más acusado contra mayor nivel jerárquico estén desempeñando éstos y contra más puramente empresarial sea su perfil. Véase: MARTÍN DE NICOLÁS (1969), pág. 15; y HAIMANN y SCOTT (1975), pág. 12.

(89) BIOSCA (1992).

(90) CARDONA (1988).

(91) ROBINSON y HALL (1968), *ibidem*.

(92) ADAIR (1983).

(93) SARABIA y LÓPEZ (1991) pág. 23.

(94) ROBINSON y HALL (1968), *ibidem*.

(95) FERNÁNDEZ ROMERO (1987), pág. 20 [1989].

(96) ARMSTRONG.

31. Tiene ingenio (97).
32. Tiene imaginación para generar ideas originales (98).
33. Es competitivo (99).
34. No obstante el punto anterior, tiene disposición a cooperar (100).
35. Es persuasivo (101).
36. Es astuto (102).
37. Es paciente (103).
38. Es adaptable.
39. Es diplomático (104).
40. Es cortés (105).

2.2. Cualidades como líder (106).

1. Es un buen definidor y transmisor de valores ético-culturales (107).
2. Tiene madera de líder (108): posee «ascendente» o influencia sobre otros.

(97) FERNÁNDEZ ROMERO (1987), pág. 20 [1989].

(98) ROIG (1982).

(99) ARGYRIS (1979). Se refiere a Presidentes-Directores Generales en su artículo.

(100) ROBINSON y HALL (1968), pág. 57.

(101) ARGYRIS (1979). Se refiere a Presidentes-Directores Generales en su artículo.

(102) ADAIR (1983); y FERNÁNDEZ ROMERO (1987) pág. 20 [1989].

(103) NINOMIYA (1988), pág. 134.

(104) ROBINSON y HALL (1968), pág. 60.

(105) NINOMIYA (1988), pág. 134.

(106) KOTTER cree que el liderazgo y la dirección son diferentes sistemas de acción peculiares y complementarios. Ambos son necesarios para el éxito en el entorno empresarial actual. ...La dirección tiene que hacer frente a la complejidad... el liderazgo, por contra, tiene que afrontar el cambio... Un mayor cambio exige más liderazgo.» Véase KOTTER (1991), pág. 3.

(107) Definidor o transmisor: dependerá de la jerarquía de su cargo directivo. TOM PETERS y ROBERT WATERMAN citan a CHESTER BARNARD como el primero que hizo real hincapié en que «la misión del jefe consiste en aprovechar las fuerzas sociales de la organización y definir y orientar los valores». BARNARD describía a los buenos directores como definidores de valores, preocupados por las propiedades sociales informales de la organización. Les oponía a los meros manipuladores de recompensas y sistemas formales, ocupados tan sólo del concepto más angosto de eficacia a corto plazo. Véase: PETERS y WATERMAN (1984), pág. 6. En otro lugar, PETERS y WATERMAN afirman: «Parece que, siguiendo a CHESTER BARNARD, el verdadero papel del Director General es el de gestionar los valores de la organización». *Op. cit.*, pág. 29. También véase pág. 110. De todos modos, cabe advertir que el directivo tiene una faceta política que a veces no aconseja mantener este grado de rigidez y predecibilidad. Véase más adelante (el directivo como político) y en particular, la aportación de EDWARD WRAPP.

(108) ADAIR (1983).

3. Sabe conducir adecuadamente a sus subordinados (109).
4. Tiene un liderazgo proactivo (110) más que reactivo (111).
5. Es predecible, íntegro, de una pieza (112); sus palabras y sus hechos coinciden.
6. Se exige a sí mismo un alto rendimiento (113). Trabaja mucho (114).
7. Tiene habilidad para obtener y mantener los esfuerzos voluntarios de otros para trabajar a favor de los objetivos que persigue el propio directivo (115).
8. Sabe escoger a sus subordinados, tanto por sus cualidades personales como por su compatibilidad con el resto del equipo (116).
9. Sabe identificar y desarrollar las mejores cualidades de su gente (117).
10. Es un buen maestro, en el sentido de que instruye a todos los subordinados con potencial, para que lleguen a ser buenos directores (118).

-
- (109) Para un desarrollo de la concepción de la conducción de hombres, véase el artículo de MORENO y MERINA (1983): «dirigir no es mandar, sino conducir». Acto seguido exponen unas condiciones para la conducción, que dividen en dos tipos: actitudes básicas y premisas indispensables.
- (110) En una de sus obras más importantes, ANSOFF distinguía cinco niveles culturales en toda organización: «Estable, reactivo, de previsión, exploratorio y creativo». Lógicamente la proactividad se logra siendo un actuante conforme a los dos últimos tipos de cultura. Cabe reflexionar que un directivo proactivo en el seno de una cultura reactiva, rápidamente entrará en contradicción; el resultado dependerá del grado de poder o de la influencia que tenga sobre la organización. Véase: ANSOFF (1985), pág. 124, entre otras.
- (111) PETERS (1984), en: MINTZBERG y BRIAN QUINN (1993), pág. 911.
- (112) DRUCKER ha indicado siempre que las características más claras de un líder empresarial, más que su carisma (que él no cree que sea una de las claves del liderazgo), son su integridad y su predecibilidad. KOTTER le sigue en esto: «El liderazgo no es místico ni misterioso. No tiene nada que ver con tener "carisma" u otros rasgos singulares de la personalidad.» No obstante, cree KOTTER, «en la actualidad las empresas norteamericanas están excesivamente dirigidas pero poco lideradas». Véase: KOTTER (1991), pág. 3. Por otra parte, HAIMANN y SCOTT aseveran: «El directivo comunica por medio de sus actos tanto o más que mediante sus palabras. ...Debido a su categoría, el directivo representa a menudo el centro de atención de sus subordinados, y por ello comunica a través de todos sus actos observables, independientemente de que esto sea lo que se pretende. ...Si un directivo dice una cosa pero hace otra, más tarde o más temprano sus subordinados pasarán a "escuchar" preferentemente lo que hace». Véase HAIMANN y SCOTT (1975), pág. 119.
- (113) ARMSTRONG.
- (114) MAISONROUGE (1986), pág. 312.
- (115) LEAVITT (1967), pág. 229.
- (116) ALLEN (1967), pág. 279.
- (117) ALLEN (1967), *ibidem*.
- (118) NINOMIYA (1988), pág. 133. Este autor da ejemplos de maneras de ayudar a la gente a que aprenda a tomar decisiones: delegar responsabilidades, incluir en todos los proyectos a todos los subordinados posibles, mantener sesiones de debate periódicas; permitir que los subordinados representen a la empresa ante terceros, etc.

11. Es leal con sus subordinados, se preocupa por ellos (119) y les apoya (120).
12. Es un evaluador realista del rendimiento (121) y del potencial de su gente.
13. Sabe rodearse de gente eficaz (122).
14. Sabe retener a la gente válida (123).
15. Sabe formar equipos motivados de trabajo (124).
16. Sabe gestionar grupos con culturas y valores diferentes, adaptándose a las situaciones.
17. Sabe valorar a sus subordinados y evaluarles directamente, cara a cara (responde a la actuación de los subordinados) (125).
18. Logra superar los fracasos sin desmoralizarse (126).

2.3. Cualidades como político.

1. «Conoce cuáles son los factores más relevantes que pueden influir en su comportamiento en un momento determinado» (127).
2. «Es capaz de comportarse adecuadamente, una vez tenidos en cuenta estos factores y precisamente a la luz de ellos.» (128)

(119) NINOMIYA indica: «Los buenos directores consiguen que se hagan las cosas preocupándose de las personas que las hacen». Véase: NINOMIYA (1988) pág. 136. Obsérvese que aquí la influencia de BLAKE y MOUTON es alta.

(120) KURILOFF y HEMPHILL (1980), *ibidem*.

(121) AMES (1990), pág. 99.

(122) EUROPEAN MANAGEMENT FORUM (1989).

(123) EUROPEAN MANAGEMENT FORUM (1989).

(124) FERNÁNDEZ ROMERO (1989), *ibidem*.

(125) KURILOFF y HEMPHILL (1980), *ibidem*.

(126) ARMSTRONG.

(127) TANNENBAUM y SCHMIDT (1979) [1958] pág. 10.

(128) TANNENBAUM y SCHMIDT (1979) [1958], *ibidem*. Esta afirmación y la anterior se complementan y son la consecuencia de su visión situacional del modelo de dirección. Si no ellos mismos de forma clara, sí al menos algún seguidor como J.J. CRIBBIN, ha afirmado nada menos que el buen directivo debe escoger entre los diversos estilos del *continuum de estándares de liderazgo* que proponen TANNENBAUM y SCHMIDT (desde el autócrata que decide sin consultar, hasta el directivo *laissez faire* que deja al grupo decidir si ha de actuar y en su caso, sobre qué) **en función de la situación**: «Lo que necesita el ejecutivo es un espectro de conductas disponibles que vayan desde la más enérgica hasta la más aquiescente, que pueda elegir y adaptarlas a sus circunstancias personales.» CRIBBIN (1973), págs. 143-146. Nosotros entendemos que un directivo puede tener gran flexibilidad a la hora de abordar los procedimientos con que va a lograr sus objetivos; pero nos tememos que el directivo de CRIBBIN sería desenmascarado en

3. Tiene sentido del equilibrio de poderes (129).
4. Sabe elegir su momento (130).
5. Sabe prestar a las relaciones humanas la atención que merecen (131).
6. Sabe identificar los factores de motivación del personal y sabe motivar (132).
7. Tiene capacidad para tratar eficazmente a la gente y hacerla trabajar con eficiencia hacia un objetivo común (133).
8. Sabe fomentar la participación activa de los subordinados (134).
9. Es hábil en conducir la actuación de sus subordinados más que por las órdenes que da, por las preguntas que les formula.
10. Sabe conciliar bien su aparente situación de poder, con su paradójica posición de dependencia real de sus subordinados (135).
11. Tiene habilidad para conseguir que se hagan las cosas (136).
12. Es hábil para gestionar en ambientes turbulentos y en situaciones ambiguas.
13. Tiene capacidad para enfrentarse a situaciones desagradables (137).
14. Soporta muy bien la presión: a veces, cuanta más presión, mejores resultados obtiene (138).

seguida como un hipócrita-manipulador consumado; perdería toda la credibilidad que tiene la persona íntegra que esgrime un repertorio de estilos y actitudes, sí, pero dentro de unos límites razonables. Por ejemplo, KATZ escribió antes que los demás citados en esta llamada al pie de página, una frase que parece una réplica sin serlo: «La auténtica capacidad para trabajar con otras personas debe convertirse en una actividad natural y continua... La capacidad humana no es algo a aplicar "de vez en cuando". No existen técnicas que se puedan aplicar en un momento y olvidar en el siguiente, **ni existen aspectos de la personalidad que uno pueda quitarse y ponerse como si se tratara de un abrigo. Como todo lo que dice y hace un ejecutivo (o deja de decir o de hacer) influye en las personas que trabajan con él, con el transcurso del tiempo se va conformando su verdadera personalidad.** Por lo tanto, para que esta capacidad sea eficaz, debe darse de una manera natural, inconsciente y continua y debe quedar demostrada en todas las acciones de la persona. En definitiva, debe ser una parte sustancial de la personalidad humana.» KATZ, (1979) [1955], pág. 3.

- (129) WRAPP (1979).
 (130) WRAPP (1979).
 (131) MAISONROUGE (1986), pág. 313.
 (132) ALLEN (1967), pág. 279; FERNÁNDEZ ROMERO (1989), pág. 15.
 (133) BACH (1967), *ibidem*.
 (134) FERNÁNDEZ ROMERO (1989), *ibidem*.
 (135) LEAVITT (1967) pág. 229, expone magistralmente esta paradoja.
 (136) DRUCKER (1974), pág. 30.
 (137) ADAIR (1983).
 (138) ARMSTRONG.

15. Acepta las responsabilidades (139).
16. Es constante en el mantenimiento de las prioridades (140).
17. Sabe que no siempre es conveniente ser preciso de palabra; más conveniente es serlo con hechos (141).
18. Es sensible a la estructura de poder vigente en la organización en la que desarrolla su trabajo (142).
19. Tiene habilidad para escoger jefe, o llegado el caso, cambiar de jefe (143).
20. Tiene sentido del humor, como medio de lubricar las relaciones y eliminar la tensión y no lo aplica en forma destructiva (sarcasmos, ironías) (144). Sabe desdramatizar las situaciones graves (145) para restar presión y colaborar en que puedan buscarse soluciones con más comodidad.
21. Si no hay más remedio, sabe conformarse a corto plazo con lo que tiene, sin lamentaciones continuas (146).

2.4. Cualidades como agente del cambio.

1. Tiende a mostrarse insatisfecho con el *statu-quo* (147).

(139) BACH (1967), *ibídem*.

(140) Siempre que no exista algún motivo irrefutable para cambiarlas, lógicamente. Véase: AMES (1990) pág. 98.

(141) WRAPP (1979). De hecho, este autor abogó en su día por la conveniencia de que los altos ejecutivos (CEO's, etc.) de una empresa hicieran ambigua expresión en público de los objetivos reales de ésta, para poder preservar su flexibilidad y su capacidad de maniobra y además estar atentos a las cambiantes corrientes del poder en la propia organización; obviamente esta ambigüedad a altos niveles como característica positiva (que puede discutirse situacionalmente) es menos recomendable en niveles de dirección intermedia, con entornos de complejidad inferior y necesidades operativas más perfiladas.

(142) WRAPP (1979). Este aspecto lo hemos revalorizado a partir de una segunda lectura del artículo de WRAPP, reproducido en MINTZBERG y BRIAN QUINN (1993), pág. 39.

(143) MAISONROUGE (1986), pág. 314. Puede citarse aquí el precedente expuesto humorísticamente por LAWRENCE J. PETER (el «atolladero de Peter») sobre la necesidad de cambiar de jefe cuando el actual es un obstáculo en la escala jerárquica (un «supercolocado») que impide el ascenso. PETER y HULL llaman a esta operación «el "rodeo" o la "circunambulación" de Peter». Véase PETER y HULL (1972), págs. 81-82.

(144) PARCERISAS (1990).

(145) ROIG (1982).

(146) ROIG (1982).

(147) ARMSTRONG. Este autor se pregunta: «¿Qué hacen los directivos eficientes?» A continuación, detalla catorce medidas, indicando: «si no todas, suelen adoptar al menos algunas de las medidas siguientes.» Algunas de ellas son las que se han reproducido en nuestra relación.

2. Cree en la «ruptura de barreras» para lograr la mejora continua de los niveles de ejecución y de resultados (148).
3. Es creativo (149).
4. Es innovador.
5. Estimula las nuevas ideas (150).
6. Tiene capacidad para adaptarse rápidamente al cambio (151).
7. Sabe conseguir la aceptación del cambio (152).
8. Tiene un buen espíritu autocrítico (153) para evaluar permanentemente la bondad del sentido del cambio iniciado.
9. Conoce bien las cuestiones internacionales (154).

2.5. Cualidades como estratega.

1. Es un buen estratega (155), es decir, analiza y percibe claramente las variantes de su conducta personal o la de la empresa, con respecto a un medio indiferente u hostil, pero inteligente.
2. Comprende las interrelaciones entre su empresa, el negocio y el entorno político, económico y social (156).
3. Comprende las consecuencias de las acciones individuales sobre la totalidad de la empresa (157).

(148) La ruptura de barreras o *breakthrough* es un concepto de JURAN que tomamos de LANDSBERG (1974), pág. 106.

(149) KURILOFF y HEMPHILL (1980), *ibídem*.

(150) KURILOFF y HEMPHILL (1980), *ibídem*.

(151) ADAIR (1983).

(152) FERNÁNDEZ ROMERO (1989), *ibídem*.

(153) NINOMIYA (1988), pág. 133. Este autor, directivo intermedio de Ford Motor Co. y autor de un original artículo sobre directores inadecuados y aptitudes de directores eficaces, dice: «Los directores eficientes están prestos a admitir sus propios errores y no se exhiben en los errores de los demás. Quieren aprender de los errores, de tal forma que no los repitan. Saben que aunque valorar los daños y los motivos es importante, echar las culpas no lo es.»

(154) SARABIA y LÓPEZ (1991), pág. 23.

(155) HINTERHUBER y POPP están de acuerdo con el General HELMUTH VON MOLTKE, Jefe de los Estados Mayores prusianos, al que consideran el mayor estratega de todos los tiempos, en que la estrategia es sentido común aplicado y no puede enseñarse. Véase: HINTERHUBER y POPP (1992), pág. 4.

(156) BACH (1967), pág. 220.

(157) SARABIA y LÓPEZ (1991), pág. 23.

4. Tiene capacidad de anticipación.
5. Comprende la necesidad de reducir los diversos problemas a principios generales, «para poder confrontar abstracciones con hechos concretos y sopesar todas las circunstancias.» (158)
6. Se concentra en lo esencial, es decir, en un número reducido de cuestiones importantes (159).
7. Tiene imaginación [y capacidad de abstracción] para percibir lo que es fundamental, aun dentro de una situación en continuo cambio (160).
8. Tiene capacidad para reconocer las oportunidades (161).
9. Sabe calcular y aceptar riesgos (162).
10. Sabe aprovechar las oportunidades (163).
11. Tiene sentido de la oportunidad desde un punto de vista temporal.

2.6. Cualidades como negociador.

1. Inspira confianza (164).
2. Sabe oír, escuchar (165) y prestar atención (166).
3. Tiene capacidad de comunicación: es hábil expresándose oralmente y por escrito (167).
4. Sabe hacerse entender (168).

(158) GIVEN (1961), pág. 117.

(159) WRAPP (1979), págs. 5 y 11.

(160) ROBINSON y HALL (1968), pág. 57; BACH (1967), *ibidem*.

(161) ADAIR (1983).

(162) ARMSTRONG.

Por otro lado, HAROLD GENEEN explica en sus memorias: «Hace tiempo que estoy convencido de que uno de los fallos más elementales y básicos de los directores de empresa norteamericanos es el haber perdido con los años su afán de aventura, su capacidad para aceptar riesgos y hacer algo que nadie haya hecho antes.» Véase: GENEEN y MOSCOW (1986), pág. 90.

(163) MAISONROUGE (1986), *ibidem*.

(164) KURILOFF y HEMPHILL (1980), *ibidem*.

(165) NINOMIYA (1988), pág. 132, es uno de tantos que, sin que sirva de mucho, ha distinguido entre «oír» y «escuchar».

(166) KURILOFF y HEMPHILL (1980), *ibidem*.

(167) PARCERISAS (1990).

(168) BIOSCA (1992).

5. Sabe negociar. En concreto, sabe encontrar alternativas viables para cambiar «bazas» heterogéneas entre partes en posiciones antagónicas, y salir del atolladero (169).
6. Es pacificador (170). En todo caso, sabe gestionar el conflicto (171).
7. Tiene sensibilidad con respecto a las reacciones emocionales de los demás (empatía) (172).
8. Comprende a la gente (173).

2.7. Cualidades como decisor.

1. Está siempre informado y por varios canales a la vez, no sólo a partir de documentos. También (y en especial) por medio de personas (174).
2. Es riguroso al reflexionar sobre los datos que posee y lo es también para detectar los que le faltan para poder tomar decisiones (175).
3. Establece para él mismo objetivos difíciles (176).
4. Sabe fijarles a los demás, objetivos claros, precisos, oportunos y alcanzables (177).
5. Es eficaz (178). Hace lo que «debe» hacerse.
6. Es eficiente, dentro de la eficacia: «Hace bien todo lo que debe hacerse» (179).

(169) ROIG, B. (1982).

(170) NINOMIYA (1988), pág. 133.

(171) FERNÁNDEZ ROMERO (1989), *ibidem*.

(172) LIVINGSTON (1971). En: MINTZBERG y BRIAN QUINN (1993), pág. 923. También: KURILOFF y HEMPHILL (1980), *ibidem*.

(173) GIVEN (1961). Este autor, ya en 1949 (fecha de la edición original en inglés de su obra) comentaba: «el principal requisito hoy en día para que un directivo tenga éxito es que comprenda a la gente.» Véase: GIVEN (1961), pág. 55. De todos modos, aclara: «si el directivo piensa en la gente en el sentido de grupos de personas o de obreros, no comprende su tarea ni la comprenderá nunca mientras no deje de pensar en la gente colectivamente. El único directivo que logrará trabajar bien con grupos de personas será el que estudie a la gente individualmente, sin esperar comprender a todos ellos, ni siquiera llegar a comprender totalmente a ninguno de ellos...». (*Ibidem*).

(174) WRAPP (1979), pág. 4.

(175) FERNÁNDEZ ROMERO. Citado por FERNÁNDEZ PEÑA (1988), pág. 36.

(176) ARGYRIS (1979). En su artículo se refiere a PDG's (Presidentes-Directores Generales de empresas o corporaciones).

(177) ARMSTRONG.

(178) Según DRUCKER, parece existir poca correlación entre la eficacia de un ejecutivo y: su nivel de inteligencia, su capacidad de imaginación y su grado de conocimiento. Es decir, la eficacia no depende del grado de intelectualización del ejecutivo. De hecho, para DRUCKER, la eficacia (la *efectividad*) puede aprenderse. Véase: DRUCKER (1974), págs. 29-31. *Cfr*: FIGUEROLA (1970), pág. 144.

(179) MAISONROUGE (1986), pág. 312.

7. Es rápido respondiendo a las eventualidades imprevistas (180).
8. Tiene sentido del *tempo* (181) en el encaje y el desarrollo de las decisiones (182).
9. Tiene capacidad para hacerse cargo de los problemas (183) [y para comprenderlos].
10. Tiene capacidad de moverse con asuntos múltiples, urgentes y diversos sin perder la serenidad (184).
11. Sabe concentrarse a fondo en lo que hace en cada momento (185).
12. Tiene capacidad para tomar decisiones (186), en base a la utilización de sistemas de información complejos (187).
13. Tiene decisión, en el sentido de que es capaz de resumir situaciones, definir líneas de acción alternativas, determinar la más adecuada y comunicar el plan de acción (188).
14. Tiene habilidad para discriminar las situaciones que requieren de decisiones en equipo, de las que precisan decisiones con toma de responsabilidad individual (189).
15. Es buen planificador (190).
16. Es buen organizador (191).
17. Es buen coordinador.
18. Tiene firmeza cuando ejecuta (192) decisiones propias o ajenas.

(180) ROIG (1982).

(181) FIGUEROLA comenta: «Es muy inexacto decir que en una empresa las decisiones y las acciones deben formularse y emprenderse rápidamente; también lo es que deben realizarse despacio. Es mucho más complejo; deben hacerse a tiempo; ni antes, ni después.» Véase: FIGUEROLA (1970) pág. 116.

(182) DRUCKER (1974), pág. 44.

(183) BACH (1967), *ibídem*.

(184) ROIG (1982).

(185) DRUCKER (1974), pág. 112.

(186) BACH (1967).

(187) PARCERISAS (1990).

(188) ARMSTRONG.

(189) NINOMIYA expone este punto. Aclara que entre las decisiones de las que deben ocuparse los directores en solitario «se incluyen la mayoría de aquellas que implican la asignación de trabajos, [las decisiones sobre] el personal, y los conflictos que tienen lugar dentro de las organizaciones.» *Cfr*: NINOMIYA, 1988, pág. 132.

(190) KURILOFF y HEMPHILL (1980), *ibídem*.

(191) KURILOFF y HEMPHILL (1980), *ibídem*.

(192) FERNÁNDEZ ROMERO. Citado por FERNÁNDEZ PEÑA (1988), pág. 36.

19. Es buen implementador: no se contenta con los aspectos más retóricos o representativos de su labor.
20. Sabe delegar (193).
21. Controla continuamente el rendimiento propio y de sus subordinados, para poder corregir oportunamente las desviaciones (194).

Lista de cualidades del buen directivo: una idea para ser meditada.

Para distanciarnos de una visión excesivamente estrecha, siempre habremos de tener en cuenta que es posible formular una pregunta clave a caballo entre la lucidez, la ironía y el descreimiento: muchas de las múltiples y excelentes cualidades que se han detallado, ¿realmente merecen incluirse como halagadoras *consecuencias* del éxito directivo, o por el contrario, son directas y silenciosas *causas* de dicho éxito? (195) Más claramente: las enumeraciones de las características del éxito directivo, ¿son explicaciones o diagnósticos *a posteriori* de determinados triunfos?: o, por el contrario ¿pueden ser categorías explicativas *a priori* de la obtención posterior del éxito y constituirse en factores para el pronóstico de los éxitos y fracasos personales de directivos concretos?

Éste podría ser un enfoque interesante para la investigación empírica, en el campo que nos ocupa.

IV. TIPOLOGÍA DE LAS FUENTES DE FRACASO DEL MAL DIRECTIVO ARQUETÍPICO

Una vez expuestos los elementos característicos que ayudan a definir y distinguir al directivo arquetípico excelente, a partir de ahora tenemos el propósito de abordar una recopilación de las cualidades que *no* deben adornar a los directivos de empresas y de cualquier otro tipo de organizaciones, que deseen tener éxito en su cometido. Será conveniente, en primer término, recordar, aceptar y comprender las dificultades y las limitaciones que presenta un trabajo de este tipo.

(193) KURILOFF y HEMPHILL (1980), *ibidem*.

(194) ARMSTRONG.

(195) La reflexión sobre esta pregunta nos la ha proporcionado la reciente lectura de un pasaje de una obra aparentemente muy alejada del objeto de este artículo. En su manual sobre finanzas, BREALEY y MYERS comentan las medidas del éxito previsto de un proyecto de inversión, y en concreto, el Valor Actual Neto (VAN): ¿En las empresas se proponen proyectos de inversión porque tienen VAN positivo, o tienen VAN positivo porque se proponen? Véase: RICHARD BREALEY y STEWART MYERS: *Fundamentos de financiación empresarial*. Ed. McGraw-Hill. Madrid. 4.ª ed. 1994. Pág. 291, nota.

1. Reflexión sobre las limitaciones del intento de construir una tipología del mal directivo.

Las limitaciones y prevenciones que deben contemplarse cuando compendiamos los defectos que adornan al mal directivo, son -a nuestro entender- las siguientes:

- A) La tipología que se va a presentar a continuación, es un conjunto de *males* y *desastres*. Por tanto, es lógico deducir que resulta imposible que un único directivo pueda reunir todas estas características negativas, pues la subsistencia de tan solitario espécimen resultaría muy extraña en un mundo precisamente volcado a la dura selección darwiniana de los más aptos para el cometido de la dirección, entendiendo dicha aptitud en un sentido muy amplio y no meramente técnico. De todos modos, cabe reflexionar con DRUCKER, en la línea de la cita que de su posición realizábamos en el epígrafe III.2 de este artículo, cuando señala:

«Los libros sobre perfeccionamiento gerencial... nos ofrecen la imagen del *hombre de todas las horas* al describir al gerente del futuro. Un senior ejecutivo, dicen, debe ser un extraordinario analista, a la vez que un hombre que toma decisiones. Tiene que saber trabajar con los demás y ser un experto en organización y relaciones de poder, un buen matemático y poseer intuición artística e imaginación creadora. Al parecer debe ser un genio universal... y éstos han sido siempre muy escasos. La experiencia humana indica de manera palmaria que el tipo de hombre más abundante es el del incompetente universal. En consecuencia hemos de cubrir los puestos de nuestras empresas con gente que, a lo sumo, descuella en una sola de esas capacidades y carece, muy probablemente, de casi todas las muy modestas dotes de los demás. ...tendremos que aprender a estructurar nuestras empresas de tal modo que todo hombre con fuerza en determinada área importante, pueda ponerla de manifiesto.» (196)

En un mundo en el que era plenamente válido el principio de la división del trabajo, resultaba muy necesario el desarrollo y mantenimiento de capacidades especializadas; pero conforme ha ido generándose cambio social y ha aumentado la competitividad y competencia de los directivos, y en la medida en que la labor de observación va ascendiendo por la pirámide directiva de una empresa, habrá de aceptarse que será conveniente evitar los defectos que expondremos después; contra menos se tengan, mejor. Y aún más: contra menos defectos se posean -situacionalmente- de entre los considerados críticos para la producción de fracaso directivo, mucho mejor aún.

- B) Dado que las empresas y organizaciones subsisten en entornos y culturas muy diferentes, determinadas características aisladas que aquí se consideran negativas, podrían ser consideradas como méritos y ventajas en algunas otras situaciones. Recuérdese una de

(196) DRUCKER (1974), pág. 27.

las principales aportaciones de la teoría de la contingencia: «No existe un modo óptimo de dirigir, pero hay modos preferibles según sea la situación, la cultura y el entorno en el que se opera». De hecho, en el mundo de la dirección de empresas, es el resultado obtenido lo que a fin de cuentas importa, no los medios usados ni las cualidades potenciales exhibidas pero no demostradas en la práctica. Por ello, la práctica real de los directivos tiene mucho que ver con la filosofía utilitarista de JEREMÍAS BENTHAM. En el extremo, si un directivo ha tenido un éxito sostenido en su gestión y grandes resultados a pesar de no haber podido evitar características negativas como las citadas más adelante, en el caso hipotético de que el analista que observa y califica no esté influido por los resultados, nos concederá que tales características son rarezas del personaje que adornan y resaltan sus indiscutidas virtudes (197).

- C) Existen directivos, gerentes, ejecutivos, mandos, etc. de variados niveles y responsabilidades, desde el Presidente-Director General de una empresa multinacional global, hasta el oficial administrativo de primera con un único subordinado ayudante en prácticas. Por ello cabe admitir que los defectos citados pueden ser muy importantes para unos puestos de trabajo de gerencia y poco significativos en otros puestos directivos de menor relevancia y viceversa (198).

(197) De algunos directivos podrá decirse a veces que han pasado todos los filtros de selección posibles y que son realmente unas personas que podrían considerarse estúpidas. Normalmente el entorno hostil tiende a facilitar dicha calificación sobre ciertos directivos que se han ganado a pulso la hostilidad o la animadversión del grupo humano que dirigen -o lo que es peor- la han padecido fortuitamente, no a causa de su personalidad, sino por el cargo que ostentan. Realmente es difícil, pero no imposible que esto suceda. La existencia de golpes acumulativos de suerte en el caso del directivo profesional, la herencia de una empresa procedente del progenitor en el caso del directivo familiar, el azar, etc., pueden facilitar la remota posibilidad de que un directivo estúpido vegete realizando sus funciones durante mucho tiempo, pero se trata de una mera excepción que confirma la regla. Nuestra opinión es que un estúpido, a largo plazo no puede prosperar ni mantenerse como directivo, pero a corto plazo puede hacer, evidentemente, mucho daño.

Para un divertido y a la vez profundo análisis de la estupidez en ciencias sociales -con el intento de elevar a la categoría de «leyes» determinadas abstracciones- véase el artículo extraído de la obra *Allegro ma non troppo*. Ed. Il Mulino, Bolonia, del famoso historiador económico C.M. CIPOLLA: *Les lleis fonamentals de l'estupidesa humana*. En: «Revista Económica de Catalunya». Núm. 14. 1990, págs. 110-116. Si hemos de hacer caso a este autor, en su primera «ley fundamental» ya nos exhorta que «siempre e inevitablemente todos nosotros infravaloramos el número de personas estúpidas en circulación» (pág. 110); pero además... «creo firmemente que la estupidez es una prerrogativa indiscriminada de todos y cada uno de los grupos humanos y que tal prerrogativa está distribuida según una proporción constante». A tal efecto enuncia su segunda ley, que expresa así: «La probabilidad de que una cierta persona sea estúpida, es independiente de cualquier otra característica de esta persona». (Pág. 111). Como puede verse, CARLO CIPOLLA no viene precisamente en auxilio de nuestra tesis anterior...

(198) Tanto es así, que las características necesarias para ser un buen Director General o un buen directivo intermedio, pueden diferir bastante entre sí. Por ejemplo, el Director General de una empresa puede tener más desarrolladas las aptitudes de un «gran» liderazgo que los directivos medios; pero su papel en la empresa es más sencillo -lo que no significa que sea más fácil- que el de éstos. Como acertadamente opina UYTERHOEVEN, los directivos cumplen sus objetivos en gran medida a través de la gestión de sus relaciones... El Director General actúa en el papel de superior; en cambio, el directivo medio «viste tres sombreros» para cumplir con su tarea: el de superior, el de subordinado y el de igual o par. «Asumir este triple lote de relaciones es extremadamente exigente, concluye UYTERHOEVEN, quien resalta la gran dificultad de conducirse en los tres niveles en forma que no hipoteque su prestigio futuro en alguno o varios de ellos, para continuar resultando creíble. Identifica al directivo intermedio como «entrenador-jugador», al Director General como «entrenador» y a los empleados como «jugadores». Y remacha: «el doble cometido de los

- D) La cuestión básica que se plantea, consiste en definir si existe la posibilidad que en el futuro, un directivo que desee llevar a buen puerto su tarea, logre su objetivo sin haber necesitado desterrar previamente algunos de los vicios y defectos que se exponen más adelante. Por ello, la experiencia destilada del pasado debe servir de guía de acción -en este caso deberá entenderse como antimodelo- de los directivos del futuro.
- E) Ya hemos indicado anteriormente nuestra opinión con respecto a las fuentes básicas de excelencia en el trabajo directivo. Los *precondicionantes* del éxito de un buen directivo no son de tipo técnico o profesional, sino de carácter y personalidad. Al depender el directivo y sus propios resultados -en buena parte- del éxito y de la voluntad de otras personas, nos parece evidente que **el factor clave del éxito directivo es la capacidad motivadora y la capacidad de liderazgo e influencia; y el factor clave del fracaso, la ineptitud motivadora y la carencia de condiciones como líder**. Muchas de las cualidades y conductas negativas de un directivo, resaltan a la luz del carácter frustrante y antimotivador que su conducta proyecta sobre sus subordinados. Es lógico suponer por tanto -en el contexto empresarial de finales de siglo XX, en el que la diferencia la marcará la calidad y la motivación de dichos recursos humanos- que muchos de los defectos gerenciales más importantes para la provocación de los fracasos de los interesados, tendrán que ver con la incomunicación, la falta de transparencia, la carencia de delegación, la inexistencia de espíritu real de trabajo en equipo, la hipocresía directiva (afirmar A y actuar según Z), la falta de escrúpulos con la que se pretenda instrumentalizar a terceros, la falta de diálogo, la utilización sistemática de procesos espurios de decisión (199), el uso de estilos de dirección burocráticos, autoritarios e incluso paternalistas, cada vez peor aceptados en una sociedad que ya se reclama a sí misma como post-industrial (200).

Abandonando la clasificación de las cualidades del buen directivo que antes se ha usado y en aras a una diversificación de la metodología taxonómica, a continuación procederemos al estudio ordenado de las características del mal directivo arquetípico.

directores medios combina habilidades y acciones dispares: por un lado necesitan una panorámica amplia, un alejamiento, una perspectiva a largo plazo. De otro, necesitan un conocimiento y experiencia detallados, la capacidad de involucrarse directa y profundamente, así como un sentido de urgencia.» *Op. cit.*, págs. 64-65.

- (199) Véase el artículo del autor: *Desviación de poder en las decisiones empresariales: el proceso espurio de decisión*. Artículo finalista en el «Primer premio AECA para artículos cortos y originales sobre Contabilidad y Administración de Empresas». Edición 1995. Publicado en: «Boletín A.E.C.A.» Madrid. Núm. 38. Mayo-Septiembre 1995. Págs. 41-44.
- (200) El clásico ORDWAY TEAD ya identificó en 1920 los elementos básicos de motivación en el trabajo, que él resumía en el interés que vuelca la persona en su trabajo: «Los elementos de interés son... cuatro. Primero: libertad de elección en la actividad emprendida; segundo, [el] placer de ejecutar el trabajo por el trabajo mismo. Tercero: [el] sentimiento de valor o importancia del trabajo hecho. Cuarto: [la] aprobación de aquellos cuya opinión se tiene en gran estima.» Véase: TEAD (1967), pág. 24. Entendemos que es obvio que un directivo de nivel intermedio -y cualquier empleado- pueden tener dificultades en el resalte de los dos primeros elementos, pero pueden valorar especialmente el tercero y el cuarto, si su superior respectivo sabe motivarle.

Para evitar introducirnos demasiado en el campo de la personalidad y del carácter, en este trabajo no entraremos en el estudio de los «buenos» o «malos» estilos de dirección (201). Siguiendo en gran parte la metodología de división de los campos que son susceptibles de recibir formación expuestos por RAJKAY y HOFSTEDE y ya citados anteriormente, dividiremos los posibles defectos de un arquetípico mal directivo en cuatro grandes apartados (202):

1. Falta de conocimientos.
2. Falta de experiencia.
3. Falta de actitud positiva, y
4. Falta de aptitudes para las tareas directivas.

Vamos a realizar a continuación un intento de detallar relaciones o listas con las formas en que pueden manifestarse -a nuestro modo de ver- las cuatro carencias generales, sin perjuicio de que se comprenda cabalmente que muchas de las carencias que están presentes en las cuatro relaciones, de hecho están emparentadas entre sí; es más, puede haber una interrelación causal o intercausal entre ellas: por ejemplo, una mala actitud genérica, puede conllevar que el directivo carezca de determinados conocimientos necesarios para su trabajo y lo que es peor, que no tenga motivación para obtenerlos en el futuro; esta circunstancia puede conducirle a la falta de desarrollo de una aptitud directiva, aspecto que a su vez puede impedirle desarrollar y perfeccionar una experiencia adecuada. Otras veces sucederá que una carencia de conocimientos está en la base de un desarrollo inadecuado de las aptitudes, disfunción que puede provocar un envenenamiento de la actitud, que a su vez encamina directamente hacia el fracaso experiencial.

Por tanto, habremos de conceder que algunos de los defectos situados bajo cada una de las cuatro grandes áreas de carencias directivas ya mencionadas, de hecho representan problemas más complejos y por ello, difícilmente clasificables.

Por otra parte, un lugar común: recuérdese siempre que el factor suerte es muy importante para el éxito. Ganarse la suerte y ponerla a favor de sí mismo es, de todos modos, una cualidad más del buen directivo.

En la línea de la pregunta formulada al final de la relación de características del directivo excelente, hemos de convenir que se constata el fracaso de un directivo *a posteriori* mediante varios indicadores, como el despido, la postergación o el olvido. Mucho más difícil es pronosticar *a priori* el

(201) ROIG, por ejemplo, divide las variables que definen mejor el perfil de una persona en cuatro grupos: «Capacidades, voluntariedad, personalidad-carácter y escala de valores». Se trata de un perfil mucho más psicologista del que nosotros vamos a usar para catalogar al mal directivo. Véase: ROIG, (1991) pág. 135.

(202) Obsérvese que no usaremos el primero de los cinco factores mencionados por RAJKAY y HOFSTEDE: la personalidad.

éxito o fracaso futuro de un directivo. Por ello el sector de negocio que agrupa a los *head-hunters* y los recolocadores de directivos, presenta verdaderos potenciales de crecimiento; los buenos profesionales de este sector de servicios empresariales que saben detectar el talento directivo potencial que va a convertirse en efectivo, tienen sólido presente y brillantes perspectivas de futuro.

Clasificaremos las carencias del mal directivo en: carencias del «saber» (conocimientos), carencias del «saber hacer» (experiencia); carencias del mal directivo relacionadas con el «saber estar» y el «parecer» (actitudes) y carencias relativas al «saber lograr» (aptitudes) (203).

A continuación desarrollamos ampliamente varias relaciones, es decir, listas de características del mal directivo. Conviene advertir que la redacción de cada frase va a empezar con la frase estandarizada «un mal directivo efectúa... no hace... es aquel que... etc.»; pero, de hecho debe comprenderse bajo la forma condicional y situacional típica: «si... entonces», de tal modo que «Si un directivo hace... no hace etc.... puede considerársele un mal directivo». Siempre mantendremos la hipótesis de que tal carencia individual quedará reforzada por otras muchas carencias y defectos que -en conjunto- perfilarán un bloque de características inadecuadas que *adornará* al mal directivo genérico.

(203) Existen *tipologías de una pieza* sobre malos directivos que están emparentadas o son, de hecho, arquetipos de estilos de dirección. Véanse, como ejemplo de una tipología no estructurada: NINOMIYA (1988), págs. 130-132; este autor cita los siguientes seis arquetipos:

- «1. El padrino;
2. El avestruz;
3. El "hágalo-usted-mismo";
4. El detallista;
5. El árbitro;
6. El castor ambicioso.»

Como ejemplo de una tipología estructurada (lo que significa que atiende a criterios definidos de construcción en este caso basados en la parrilla de BLAKE y MOUTON), se trata de buscar la combinación de diferentes grados de los siguientes aspectos:

- I. Orientación a la tarea,
- II. Orientación a las relaciones humanas y
- III. Eficacia.

puede citarse REDDIN (1973). Este autor detalla:

- «1. El desertor;
2. El burócrata;
3. El misionero;
4. El creador;
5. El autócrata;
6. El autócrata benévolo;
7. El componedor;
8. El director.»

De hecho REDDIN presenta como estilos negativos solamente el 1.º, el 2.º, el 3.º y el 5.º; parcialmente el 6.º y el 7.º. Para REDDIN el ideal es el 8.º, en el que se combinan óptimamente los tres aspectos citados. Este autor concluye agudamente que «el principal problema que tenemos para reconocer estos estilos en los demás es porque nos usamos a nosotros mismos como punto de referencia.» (pág. 33).

Vamos a detallar las cuatro listas que hemos anticipado, dos de ellas en el epígrafe IV.2 y las otras dos en el epígrafe IV.3.

2. Las carencias del mal directivo relacionadas con el «saber» (conocimientos) y el «saber hacer» (experiencia).

2.1. Carencia de conocimientos adecuados y/o exceso de conocimientos inadecuados.

Según resume ALBERS, «los conocimientos en un directivo son la suma de hechos, conceptos, principios y técnicas originados por medio de la experiencia o de la educación.» (204). Aquí nos referimos solamente a los obtenidos mediante el proceso educativo y de formación, dejando para el siguiente punto los conocimientos obtenidos mediante la experiencia; si bien puede afirmarse con carácter general, que el directivo obtiene muchos de sus conocimientos por la presión cognoscitivo-informativa previa a la toma de sus propias decisiones, toma que a su vez es una fuente básica de la adquisición de experiencias.

Creemos que **la falta de conocimientos** está causada en parte por la carencia de formación; y en una medida apreciable, por la falta de información dentro del océano de información desbordante en el que vivimos.

Algunos directivos han solventado mal que bien el primer aspecto -falta de formación- a base de la acumulación de experiencias; de todos modos, lo adecuado parece que es el intento de reconducción de esta carencia, realizando alguna licenciatura universitaria y efectuando unos adecuados estudios específicos de postgrado, en especial un buen *master* en administración de negocios. Por lo tanto la falta de conocimientos y de formación directiva puede paliarse con el empleo de dosis apreciables de esfuerzo. Se trata de un despliegamiento personal que tiene mucho que ver especialmente con la buena actitud y la correcta aptitud, características a estudiar más adelante.

Sobre todo es crucial que el directivo pueda realizar un inventario objetivo de su carencia de conocimientos, pues **la persona que peor posición mantiene en la cuestión de sus conocimientos, es la que no sabe lo suficiente y además no se apercibe del volumen y naturaleza de lo que no sabe** (205) **y que debería conocer**, para lograr el desarrollo correcto de su tarea y «crecer» en (y con) la empresa para la que presta sus servicios.

(204) ALBERS (1968), pág. 678. Este autor se refiere aquí a un concepto de conocimiento bastante restringido, pues lo asimila a la materia prima necesaria para tomar decisiones.

(205) Con cierta agudeza se ha recordado este círculo vicioso en un artículo periodístico reciente. Véase: JAUME, J.: *Iberia: una solución posible*. Diario «El País». Barcelona. 15-12-94, pág. 62.

Por otra parte, cabe analizar la carencia de conocimientos ligada a la falta de información, más que a la falta de formación: si dicha carencia está detectada y asumido el propósito de mejora, puede corregirse a base de un esfuerzo personal para crear una red o una serie de canales de obtención de información externa o interna a la empresa, o mediante el aprovechamiento más intensivo de los recursos informativos existentes. Un directivo puede obtener adecuada información, tanto por medio de documentos escritos, como a través de conversaciones con colegas, subordinados, superiores, elementos del *staff*, clientes, proveedores y directivos de la competencia (206).

Cabe distinguir, como hace la teoría económica moderna, entre el concepto «información» y el concepto «conocimiento». La información es una «variable-flujo» que puede entrar en el proceso del pensamiento humano de múltiples formas. Las fases: acumulación, retención, descarte y renovación de las sucesivas informaciones, conforman un proceso intelectual que va generando lentamente una acumulación del «conocimiento» en general y de los «conocimientos» en particular, que constituyen una variable *stock*, cuyo volumen y calidad en la mente del directivo dependen, como mínimo, de los siguientes factores:

- a) Intensidad en la captación informativa por unidad de tiempo (factor amplitud).
- b) Grado de calidad en la captación informativa por períodos sostenidos de tiempo (profundidad).
- c) Inteligencia (207) del sujeto para relacionar conceptos.
- d) Calidad de la memoria del sujeto, o bien, calidad del sistema de recuperación de la información que utilice; y por último,
- e) Calidad del conjunto de conocimientos de un directivo, que depende especialmente de su habilidad para armonizar a medio y largo plazo el perfil de sus conocimientos al de las necesidades de la empresa.

Por esta razón, en muchas ocasiones las empresas prefieren a directivos con menores conocimientos (pero adaptados a las necesidades organizativas presentes o futuras según los planes de carrera diseñados) a «directivos-acumuladores de información y conocimientos» que la organización prevé que van a ser utilizados en una mínima parte en su seno (208). Cuando existe la posibilidad de

(206) MINTZBERG (1983), pág. 98 y ss. Este importante autor señala que el segundo procedimiento es preferido al primero por parte de los directivos cuya conducta observó y que le permitió establecer su teoría de los roles directivos.

(207) Véase más adelante en la relación de aptitudes del directivo, una definición del concepto de inteligencia como aptitud humana.

(208) VAN DER HAAS, del grupo Tavistock, exponía lapidariamente: «...por cada puesto en la Dirección General, existen, digamos, cincuenta graduados empleados en producción; ¿a éstos hombres se les paga como empleados necesarios en producción, o como empleados que se están «desarrollando» para llegar a Director General? Véase: VAN DER HAAS (1972), pág. 272.

descompensación entre las expectativas y las realidades de la acumulación y el uso de conocimientos de un directivo (209) en la organización, se originan frustraciones personales y envidias y recelos por parte de los colegas del mencionado «tanque de conocimientos». Recuérdese, que este epígrafe lo hemos titulado «falta de conocimientos *adecuados*» y/o exceso de conocimientos *inadecuados*; y no: «falta de conocimientos» a secas, como es usual.

De todos modos, ahora que llega la hora de detallar, nos centraremos en la cuestión de la falta de conocimientos adecuados, pues se trata de un aspecto abordable de manera mucho más genérica que el relativo al exceso de conocimientos *inadecuados*:

Las carencias de conocimientos adecuados en un mal directivo arquetípico, podrían desglosarse como sigue:

1. La primera materia sobre la que un mal directivo desconoce muchos detalles es el conocimiento de sí mismo, de sus propias virtudes, capacidades, limitaciones y puntos débiles. Su falta de capacidad introspectiva le impide detectar con un mínimo de fiabilidad, la forma cómo le ven los otros, en contraposición a cómo se ve él mismo (210). Por tanto, mal puede comunicar algo sustantivo a los demás con ánimo de influirles quien desconoce claves importantes del entorno receptor sobre las características de su propia persona y de su trayectoria directiva (211).

(209) Y no sólo de los directivos: esta sensación cada vez afecta más a capas amplias de técnicos cualificados y a trabajadores intelectuales que observan que sus respectivas *ratios* personales entre el volumen de conocimientos poseídos y los que -de éstos- parecen ser actual y realmente necesarios a la organización, son muy grandes. Esto significa que, o bien

- a) La organización no sabe utilizar dichos conocimientos, o
- b) Están sobrecualificados, o
- c) Han quedado obsoletos intelectualmente en un sentido pragmático: saben mucho de algo no necesario y se mide su actuación de acuerdo con lo que saben -y aplican- entre «lo que es» necesario saber.
Por supuesto, determinar qué es necesario saber y qué no, es una decisión que, descontado el inevitable impacto del entorno que no es controlable, en parte se trata de una decisión política en el seno de la organización y por tanto, está relacionada con cuestiones de uso y retención del poder en su seno.

(210) En el manual publicado por ERNST & YOUNG (1991) existen tres capítulos iniciales brevísimos y contundentes dirigidos al directivo, titulados así:

- «1. ¿Quién es usted?;
2. ¿Qué tipo de persona es usted? [clasificación basada en la tipología de JUNG:
 - a) pensador,
 - b) sensorial,
 - c) intuitivo,
 - d) sentimental] y
3. ¿Qué valores tiene Vd.?»

Dichos capítulos ofrecen mucha materia para la reflexión en un breve espacio. Véase págs. 10-15.

(211) ROIG opina que las personas pueden catalogarse en cuatro subcategorías compuestas, según el nivel de inteligencia y su autopercepción respectiva:

2. No persigue ni capta información útil, información que lógicamente debe buscarse donde esté. Por tanto, no es hábil procurándose información.
3. Completando el punto anterior, cabe decir que un mal directivo no posee buena información (por tanto, ni completa ni equilibrada) del entorno político, económico, cultural, del sector de su propia empresa, del negocio al que se dedica dicha empresa, de detalles y aspectos profesionales de su propio cometido, etc.
4. Profundizando en un aspecto del punto anterior, un mal directivo no conoce el sector en el que opera su empresa. Esta cuestión se considera grave en niveles de dirección intermedios, aunque puede resultar solamente un leve contratiempo para directivos de alto nivel, dada su supuesta capacidad para rodearse de equipos de directivos que complementen sus capacidades.
5. No está al corriente de la información disponible en la empresa para la que presta sus servicios.
6. No conoce completamente la estructura organizativa de su propia empresa (212). Tampoco conoce adecuadamente las relaciones de poder dentro de ésta, ni la estructura de su organización informal.
7. En general no acierta a transformar la información que capta en conocimientos acumulables reciclables y mejorables, sintetizando, abstrayendo y sacando consecuencias. Por tanto, presenta dificultades para modificar el registro de la información que va obteniendo, al objeto de transformarla en conocimiento de un nivel superior, ya que le fallan ciertos métodos lógicos como los de la abstracción y la inducción (213).
8. No ha reflexionado o no conoce bien sus propios objetivos, ni el papel que él ha de desempeñar en el contexto de su empresa. No enlaza sus propios objetivos con los de la organización a la que sirve.

-
1. Los que son inteligentes y lo saben,
 2. Los que son inteligentes y no lo saben;
 3. Los que no son inteligentes y creen que lo son; y
 4. Los que no lo son y lo saben.

Para este autor, los de la primera categoría, «son peligrosos, porque pueden llegar a creerse genios. Y en las empresas los genios no acostumbran a encajar bien. Los segundos son gente singular, pero muy aprovechable. Necesitan ser conducidos.» ...los terceros, «son realmente desastrosos. Causan problemas muy serios en las empresas». Los de la última categoría son muy aprovechables. «Cuanto más realistas y motivables sean, mejor. Son las personas ideales para las empresas», concluye ROIG. Véase: ROIG (1991), pág. 135.

- (212) Tanto en este aspecto como el inmediatamente anterior, los directivos novatos pueden tener una cierta justificación; pero normalmente a los directivos que ya hace varios años que vegetan en el seno de una organización, no se les perdonan dichas carencias.
- (213) Como es obvio, esta cuestión estaría ligada con una cierta falta de inteligencia aplicada.

9. Si no conoce adecuadamente los extremos del trabajo de su puesto actual, un mal directivo adicionalmente es probable que añore los detalles de su puesto anterior, al que vuelve *de facto* al menor contratiempo si se le presenta la ocasión: por ejemplo, en el caso de que dicho puesto de trabajo continúe quedando bajo su control y supervisión directa. Desde el punto de vista de los conocimientos y de la experiencia se produce una adaptación organizativa forzada de la demanda de ambos a la oferta del directivo y no al revés, tal como sería lógico esperar.
10. No conoce la diferencia entre ser eficiente y ser eficaz. Según una cierta tradición de la teoría de la dirección de organizaciones [tradición que arranca de CHESTER BARNARD (214) y pasa por DRUCKER (215) y REDDIN (216)] es *eficaz* (217) el ejecutivo que hace lo que debe hacer y por tanto, el que trabaja consecuentemente para lograr un objetivo teniendo en todo momento muy clara la tensión y los compromisos entre los objetivos, los recursos y los resultados. Únicamente es *eficiente* quien se dedica a hacer bien -o incluso muy bien- la tarea que desarrolla, sin preocuparse de la cuestión clave, que consiste en interrogarse si él mismo está abordando la tarea correcta y de la forma apropiada para lograr los objetivos (218). Lógicamente, lo ideal es ser eficaz y eficiente dentro de la eficacia; en la práctica, si un directivo ha de escoger, habrá de subordinar la eficiencia a la eficacia, siendo este último un valor de rango superior (219).
11. Como aspecto derivado del punto anterior, un mal directivo no conoce ciertos principios básicos de la dirección empresarial, como por ejemplo la necesidad de fijar las prioridades en la acción, sea a sí mismo, sea a sus subordinados, o en ambos frentes a la vez.

(214) Cfr. ANDREWS, (1984), pág. 29.

(215) DRUCKER (1979), pág. 3. Este relevante autor afirma: «¿Cuál es la tarea concreta del director de empresa? Es la de dirigir los recursos y los esfuerzos de la empresa hacia las oportunidades de resultados económicamente importantes... ¿Cuál es el mayor problema de dicha tarea? Fundamentalmente la **confusión entre eficacia y eficiencia, es decir, entre hacer lo que hay que hacer y hacer una cosa bien**. Todos nuestros medios técnicos -especialmente nuestros conceptos y datos contables- se centran en la eficiencia...» El énfasis lo hemos añadido nosotros.

(216) REDDIN, W.J.: *Managerial effectiveness*. McGraw-Hill. Nueva York. 1971. Citado por CHIAVENATO (1982) pág. 507. Según REDDIN, la eficacia directiva no es un aspecto de la personalidad del directivo, pero resulta función de la correcta manipulación de la situación.

(217) O efectivo en el caso de las traducciones literales del inglés *effectiveness*.

(218) Para AMITAI ETZIONI, una de las firmas más significativas de la escuela estructuralista que arranca de MAX WEBER, «la *efectividad* real de una organización específica viene determinada por el grado en que realiza sus fines. La *eficiencia* de una organización se mide por el monto de los recursos empleados para producir una unidad de producción. ...Es importante advertir que aunque eficiencia y efectividad tienden a ir de la mano, no siempre van.» Véase: ETZIONI (1991), pág. 15.

(219) En el apartado de «aptitudes» se volverá a citar esta cuestión, pues en absoluto resulta seguro que un directivo, aun conociendo perfectamente la distinción entre eficacia y eficiencia, sea apto para su aplicación correcta en la práctica.

12. En este último caso no sabe respetar las prioridades que ha fijado a estos últimos, con lo que llega a desconcertarlos -sin justificación alguna- con cambios continuos de tareas que una mejor organización del trabajo podría evitar (220).
13. No conoce los rudimentos básicos de la tarea o función directiva en su aspecto técnico o procedimental. Por ello, no sabe desarrollar -o apenas desarrolla defectuosamente- la típica lista de cometidos directivos: prever, planificar, organizar, coordinar, integrar, motivar, mandar y controlar (221).
14. Un mal directivo no sabría realizar por sí mismo las tareas que delega a terceros. En principio, este defecto podría ser relativamente poco importante, en el caso del directivo que pueda suplir estas carencias con ciertas dosis de inteligencia y un propósito de corrección de cara al futuro. Todo directivo nuevo en una empresa debe acumular una serie de conocimientos entre los que se cuentan la naturaleza y detalle del trabajo de los subordinados. Por tanto, en el largo plazo, ha de ser muy perceptivo e inteligente un directivo que, sin conocer exactamente las tareas de sus subordinados, pueda mandarles controlarles y obtener resultados de ellos, pues -en principio- dicho personaje no puede tener criterio propio para controlar la calidad y la adecuación del trabajo que les ha confiado de forma estructural (222).

2.2. Falta de experiencia en cargos de dirección.

La experiencia procede del manejo y superación de las situaciones conflictivas que cada persona ha de atravesar en su vida (223). «La experiencia es lo que queda después de haber tenido éxitos y fracasos», observa gráficamente BARTOLOMÉ ROIG (224). «Contra más amplia es la expe-

-
- (220) Otra cuestión consiste en saber si los cambios continuos de tareas que ordena a los subordinados se producen por iniciativa propia o forzado por hechos más difíciles de controlar, como el propio cambio del entorno o los cambios continuos introducidos por los superiores. En ambos casos es difícil absorber las tensiones y dulcificarlas hacia abajo, pero hay muchos modos de organizar y ordenar las peticiones de cambio que se dirigen hacia abajo en la jerarquía; se puede explicar o no la situación de cambio continuo a los subordinados, se puede intentar «educar» al propio jefe, etc.
- (221) Aportamos aquí la clásica lista de HENRI FAYOL (1961) [1916], págs. 7-8, ampliada en algunos aspectos como «planificar», «integrar» y «motivar», que son de introducción posterior en la evolución de los conocimientos generalmente aceptados sobre dirección de empresas.
- (222) Hay directivos que esgrimen grandes dosis de habilidad a la hora de lidiar el espinoso asunto del conocimiento profundo del trabajo de sus subordinados; si no quieren o no pueden aprenderse las claves de dicho trabajo en un tiempo razonable -por ejemplo, ante una situación de hostilidad abierta de los subordinados que ocultan información y puntos claves- una política de corte maquiavélico consiste en cambiar los procedimientos de trabajo, de tal forma que los subordinados se sientan inseguros y exista un mayor plano de igualdad, a base de reequilibrar bisonñez de superior y subordinados; otra forma de reequilibrio consiste en la redistribución de tareas entre subordinados, a base de un diseño previo de los puestos de trabajo con otros criterios de agrupación. En tal caso, todos ellos están ocupándose en aprender las nuevas funciones mientras el directivo gana tiempo. Obviamente, las soluciones y reestructuraciones dispuestas por el directivo han de tener una calidad superior a las existentes, superioridad que les confiere una pátina de racionalidad; de otro modo, el directivo perdería todo su crédito y sería peor el remedio que la enfermedad.
- (223) MAHONEY (1989), pág. 37.
- (224) ROIG (1991), pág. 133 y ss.

riencia que posee, mejor es el criterio de un individuo, siempre y cuando se haya desarrollado la capacidad para convertir la materia prima de la experiencia en el producto acabado del criterio justo.» (225)

La falta de experiencia directiva se corrige conforme transcurre un número de años de ejercicio enriquecedor de la profesión. No obstante, debe resultar obvio que no podrá adquirir experiencia gerencial quien fracase inicialmente y de forma reiterada en sus tareas directivas, de tal modo que quede impedido para continuarlas. Esto significa que para lograr dicha necesaria experiencia, el directivo neófito habrá de cultivar especialmente sus conocimientos, actitudes y aptitudes para evitar el fracaso, y ello ya al mismo principio de su carrera directiva.

El perfil solicitado por la empresa que desea cubrir un puesto directivo (persona con experiencia directiva, o alternativamente, persona sin experiencia para ocupar un puesto directivo) dependerá del tamaño de ésta, de su ritmo de crecimiento y de la política diseñada, que será consecuencia probable de los dos primeros parámetros.

En un proceso de pensamiento paralelo al de enjuiciar como *sobrantes* o *inadecuados* determinados conocimientos de un mal directivo, paradójicamente existen casos -es decir, culturas de empresa- en que se considera el exceso de experiencia directiva como una cualidad negativa, pues se identifica o equipara un mayor grado de experiencia con una intensidad más alta en la adquisición de *vicios* que se supone que ya se habrán enquistado irremediabilmente en el hacer del directivo veterano (226), pues lógicamente el nivel de *plasticidad mental* disminuye conforme aumenta la edad, y acostumbra a suceder que ésta es una variable explicativa del grado de experiencia en tareas de dirección, cuando se estudian muchos casos concretos.

Así pues, dada la velocidad del cambio en el entorno, muchas veces actualmente el problema de la experiencia directiva no consiste en carecer de ella en cantidad suficiente, sino en poseerla en exceso. Probablemente resulta un valor positivo haber pasado por diversos puestos, funciones, empresas y países; en buena lógica se puede esperar de un directivo que presente un *curriculum* repleto de experiencias, una gran sensibilidad en la adaptación al cambio y una fuerte comprensión de distintas culturas, estilos y situaciones; a veces, no obstante, una excesiva rotación de empresas y empleos constituye en un claro indicio de la orientación del directivo que tiene el mencionado historial hacia los resultados a corto plazo; de la existencia de una escasa comprensión profunda de cada trabajo que ha desempeñado y de un éxito más bien parco en las tareas desarrolladas. Como explicaba LIVINGSTON en un artículo ya clásico:

(225) MAHONEY (1989), pág. 38.

(226) MAHONEY afirma: «Algunos tienen mucha experiencia en su haber y sin embargo carecen de buen criterio». Véase: MAHONEY (1989), pág. 36. En otro lugar indica lapidariamente: «Alguien que asegura poseer veinte años de experiencia puede tener en realidad un año de experiencia multiplicado por veinte.» (Pág. 38).

«mientras que un pequeño porcentaje de aquellos que cambian de empresa son directivos competentes, la mayoría de las personas que dejan sus empleos reportan un desempeño de mediocre a malo... la mayoría de estas personas renuncian ya sea porque el progreso profesional no coincide con sus expectativas o porque sus oportunidades de ser promovidos no son muy prometedoras.» (227)

De todos modos, estas conclusiones no pueden generalizarse sin extremar las cautelas, dadas las diferencias entre culturas y estilos directivos tanto en el tiempo como en el espacio.

En empresas grandes es normal y frecuente apostar por el fichaje de recién graduados para iniciar carrera como directivos, primero en puestos de bajo nivel, tanto en línea como en *staff*, o bien en puestos organizados bajo un esquema de tipo matricial como los de *product manager* o *project manager*; la intención que se abriga es rodarles posteriormente a tareas de progresiva complejidad y responsabilidad. En las empresas grandes, normalmente prima una política de promoción interna, que persigue cuatro objetivos:

1. Insuflar adecuadamente la cultura de la empresa desde la base directiva, evitando pautas y estilos «inadecuados», adquiridos externamente.
2. Minimizar la probabilidad de pérdida del *conocimiento insertado* (228) en la empresa, dado el menor nivel de rotación hacia el exterior, del directivo de promoción interna.
3. Diseñar planes de carrera motivadores para los nuevos directivos de valía.
4. Reducir los costes, por unidad de prestación directiva recibida.

(227) LIVINGSTON, en MINTZBERG y BRIAN QUINN (1993), pág. 915.

(228) Según JOSEPH BADARACCO JR., «el conocimiento insertado reside fundamentalmente en las relaciones especializadas entre individuos y grupos y en las particulares normas, actitudes, flujos de información y formas de toma de decisiones que caracterizan los contactos entre ellos.» Se trata de un conocimiento no migratorio, que posee un alto valor comercial y que las empresas desean aumentar, aun cuando se mueve con mucha lentitud, al contrario que el conocimiento migratorio, que «tiene la propiedad de ser clara y enteramente descifrable y se encuentra en paquetes ordenados y móviles como libros y fórmulas, en las máquinas y en la mente de los individuos.» Véase: BADARACCO JR. (1992), cap. 4.

Una empresa que prima el fichaje externo, al final tiende a perder al directivo capacitado, también por salida hacia el exterior. Este directivo aporta sus diversas capacidades a la empresa, pero se lleva gran parte de lo que aporta cuando se va; por tanto, su conocimiento es esencialmente migratorio. En cambio una empresa que sigue una política de promoción interna, tiende a generar preferentemente un «conocimiento insertado» en la empresa. Probablemente una dicotomía en la misma línea (distinción entre conocimiento transmisible metódicamente y conocimiento ligado a la organización), fue expuesto por FREDERICH A. VON HAYEK: «The Use of Knowledge in Society». *American Economic Review*. Vol. 35. 1945. págs. 519-530. Reproducido en: TOWNSEND, H. (Editor): *Price Theory*. Penguin Books. Harmondsworth. Middlesex. 1971. Págs. 17-31. Opina VON HAYEK: «Hoy está cerca de la herejía sugerir que el conocimiento científico no es la suma de todo el conocimiento; pero una pequeña reflexión mostrará que hay más allá de la pregunta un cuerpo de conocimiento muy importante -pero desorganizado-, que posiblemente no puede ser llamado científico en el sentido de conocimiento de reglas generales: el conocimiento de las circunstancias particulares de tiempo y lugar.» *Op. cit.*, pág. 20.

En cambio, si se trata de empresas pequeñas -o, independientemente del tamaño, en el caso de empresas de rápido crecimiento y en todo caso de crecimiento mayor del que permitiría una política de promoción interna- se opta preferentemente por «comprar hecho», es decir, se opta por contratar en el mercado a directivos con experiencia probada (229) para que desempeñen en la empresa un puesto similar al que ya ocuparon fuera de ella, o a lo sumo con un grado algo mayor de responsabilidad o de exigencia.

BARTOLOMÉ ROIG afirma que los buenos directivos necesitan que sus responsabilidades les ofrezcan retos a superar. Los éxitos y los fracasos sirven «para aprender y acumular experiencia». Obviamente, habrá que pensar que se está hablando de directivos cuyos fracasos sean poco importantes -directivos que han sufrido traspies o errores controlados y no irreversibles- o bien, nos estamos refiriendo a directivos que han sufrido fracasos que han sido tolerados dentro de una cultura empresarial que alienta los ensayos y que considera que -bien digerido- un fracaso redundará en una mejor formación para el directivo, pues aprende para siempre lo que ya no habrá de repetir.

Evidentemente, los retos, cuando se intentan afrontar, pueden generar un éxito o un fracaso posterior. En cualquier circunstancia que se dé, la riqueza de la experiencia adquirida por el directivo según ROIG (230) estará vinculada a las siguientes cualidades de la tarea del puesto de trabajo que se le ha encomendado:

1. Suficiente grado de dificultad en la tarea asignada.
2. Suficiente grado de libertad para que pueda asumir una responsabilidad casi plena por los resultados.
3. Suficiente grado de novedad en el trabajo.
4. Necesidad y oportunidad elevada de aprender, por el tipo de tecnología o *know-how* que debe experimentar.
5. Posibilidad de trabajar en equipo con profesionales que puedan verse como modelos, sean jefes o subordinados.
6. Grado en que el directivo percibe que su tarea actual y su posible plan de carrera dentro de la empresa está en la línea de lo que quiere hacer profesionalmente en el futuro.

(229) Como expresa con claridad PETER F. DRUCKER: «Una empresa que está desarrollándose rápidamente hará bien en incorporar a cargos importantes, por lo menos algunos veteranos reclutados fuera de la firma... De lo contrario, es probable que origine en sus propios directivos jóvenes algunas expectativas que pocos años después se verán frustradas.». Véase DRUCKER, (1975), pág. 278.

(230) ROIG (1982), *ibidem*.

La falta de experiencia en un cargo directivo puede compensarse con otros atributos que posea el directivo -conocimientos, aptitudes, actitudes, carácter- siempre que trabaje con un buen paracaídas proporcionado por sus jefes, sea porque éstos le disculpan los errores que cometa en función de su bisonñez, sea porque el directivo concernido está sometido a un proceso de *compresión* progresiva en la atmósfera empresarial, de tal modo que goce de escasa autonomía al principio de ejercer sus funciones en el puesto de trabajo encomendado, obteniendo una entrada paulatina en la atmósfera de la responsabilidad plena por el fruto de su trabajo conforme gana en experiencia y madurez.

En el momento en que el directivo carente de experiencia y protegido hasta entonces empieza a volar solo, es cuando puede empezar a dilucidarse si resulta apto para el puesto o no. No obstante, existen casos en que a determinados directivos que no están suficientemente arropados y cuidados, no se les proporciona tiempo para poner en práctica sus mejores valores. Entonces habrá que convenir que:

- a) O bien se les otorgó un puesto inadecuado a sus características; o bien,
- b) Se arremetió contra tales directivos -y sus errores- en un momento demasiado temprano; en todo caso, probablemente existió una grave falta de cuidado en la protección del valor de los recursos humanos de la empresa correspondiente.

En tales casos el error ha residido, bien en los directivos que confiaron en colegas inexpertos, bien en ellos mismos por no haber sabido pactar unas condiciones de integración sin traumatismos, aunque ésta es una carencia ligada a la propia falta de experiencia, de la que es una manifestación más. Los efectos negativos de los fracasos directivos acaban siendo pagados tanto por la empresa como por los propios interesados, que han descapitalizado lamentablemente su crédito como profesionales, por la vía del fracaso público en su gestión.

En la medida en que un directivo novel tiene capacidad de aprendizaje y de corrección, puede evitar los errores que a continuación se exponen; de todos modos, no es extraño que un análisis del comportamiento del mismo directivo unos años después y ya con varias experiencias acumuladas, proporcione como conclusión que varios de los errores cometidos en el pasado no se debían a falta de experiencia, sino a un problema de mala aptitud o de equivocada actitud, realmente difíciles de corregir con la formación empresarial, de acuerdo con el gráfico de RAJKAY y HOFSTEDE ya expuesto antes. Por tanto, probablemente la falta de experiencia -según los casos y en algunas cuestiones concretas- encubrirá carencias personales más difíciles de corregir al estar relacionadas con factores más cercanos a la personalidad. De ahí la importancia de los estudios sobre los factores predictivos de tipo psicológico que permiten pronosticar, en las fases de selección de futuros directivos o de su promoción a puestos de mayor responsabilidad, cuáles serán buenos directivos y por tanto, cuáles no parecen que lo vayan a ser en el futuro.

Diversas manifestaciones de falta de experiencia que pueden calificar como candidato a ser mal directivo en el futuro a quien no la posee para el puesto que desempeña, podrían ser las siguientes:

1. En la línea de lo afirmado unas líneas más arriba, va para mal directivo quien no sabe pactar unas reglas de juego -específicas, en cada caso- con sus propios jefes y subordinados, al inicio de su desempeño en un puesto de dirección. El directivo hábil sabe cómo ganarse unos márgenes de libertad y discrecionalidad «hacia arriba» y cómo fijar y marcar unas expectativas «hacia abajo» (231).
2. Como consecuencia inevitable de lo anterior, el candidato a mal directivo se deja manipular por subordinados veteranos y de trato difícil. Normalmente queda impresionado por la sensación de dependencia que cree entrever entre su propio éxito y la contribución de estos subordinados.
3. La falta de rodaje y de perspectiva le hacen ser perfeccionista en cuestiones poco importantes y no detecta las cuestiones primordiales. Por tanto, es fácilmente influenciable por los subordinados al carecer de criterio consolidado y certero.
4. No sabe dar una negativa por respuesta, por querer complacer a todo el mundo.
5. El candidato a mal directivo habla demasiado y en forma poco discreta de asuntos de su empresa ante terceros.
6. Tal espécimen no tiene una adecuada experiencia negociadora, que podría -y seguramente debería- haber adquirido ya en ámbitos pre-empresariales.
7. No sabe analizar correctamente los problemas: confunde típicamente los síntomas de los problemas con sus causas reales. Se apresta a trabajar en las alternativas de solución de un problema, cuando ni tan siquiera está seguro de la causa real de éste, con lo que no hace más que perder su tiempo y -por tanto- el dinero de la empresa. El hundimiento de su crédito personal puede ser fuerte ante el acaecimiento de un fallo como éste, que es típico del directivo primerizo.
8. No tiene habilidad para *repentizar* (es decir, para improvisar, para armar rápidamente, para construir en precario) soluciones ante problemas inesperados y urgentes, al faltarle la capacidad de diagnóstico y de mantenimiento de su autonomía, o al no saber reservarse un margen de maniobra suficiente para implantar soluciones de las que no está razonablemente seguro.

(231) Por ejemplo, en el caso del directivo que aterriza en un puesto importante de un organigrama anquilosado y enquistado, normalmente se conformará con no poder seleccionar su propio equipo de personal (subordinados de primer grado) y resignadamente trabajará, codo con codo, con los subordinados que le han tocado en suerte, si es inhábil en la negociación de las condiciones de su incorporación cerca de la propiedad de la empresa o del alto directivo que le contrata.

9. El candidato a mal directivo centraliza de forma asfixiante las actividades, con lo que *anula* a sus subordinados; o bien, alternativamente, delega en forma tan extensa y amplia que abdica incluso de ejercer el control sobre los mismos. La existencia de directivos centrífugos o centrípetos es un viejo tema recurrente que se resuelve admitiendo que -como casi todo- es una cuestión de grado, cuestión que esencialmente vive relacionada con el grado de adecuación de la conducta del directivo analizado a la cultura de la empresa (232).

3. Las carencias del mal directivo relacionadas con el «saber estar» y el «parecer» (actitudes) y el potencial «saber lograr» (aptitudes).

Creemos que el elemento tercero y el cuarto de la gran clasificación tomada antes de RAJKAY y HOFSTEDE con respecto a los ámbitos que son susceptibles de recepción de formación, que son las actitudes y las aptitudes nos permiten expresar que para un directivo las **actitudes positivas** y las **aptitudes directivas adecuadas**, resultan especialmente importantes para el éxito en su labor. Por ello no podrá resultar extraño que las relaciones o listas de características ligadas a la falta de una actitud positiva y a la carencia de aptitudes adecuadas, serán -con diferencia- las más numerosas e importantes de este trabajo recopilativo y enunciativo.

Será mediante la **actitud** (que se proyecta en el interés personal, en la *motivación*) y la **aptitud** (que se proyecta potencialmente en una *capacidad*) como un directivo podrá mejorar fuertemente el nivel de **conocimientos** obtenidos a través de la formación y la información. Y será a través de las aptitudes y actitudes (233) adecuadas, que un directivo podrá superar con éxito las diversas etapas de su vida profesional, condición básica para obtener la necesaria **experiencia** para el paulatino *crecimiento personal* en esta profesión.

De todos modos, cabe recordar que en una materia tan pragmática como en el arte de la dirección de empresas la experiencia no es válida en sí misma, sino en función de las conclusiones que el interesado sepa extraer de ella. Para obtener conclusiones correctas, tal sujeto precisa de un equilibrio mental suficiente y cabales aptitudes intelectuales para deducir guías conceptuales para la acción futura.

(232) En un episodio más de la diferente catalogación de cualidades del directivo de máximo nivel y de los directivos medios, si se analiza el caso de uno de éstos, la experiencia inteligentemente interpretada hará que adapte sus procedimientos a los usualmente aceptados en su entorno. En un directivo al máximo nivel, el asunto se observa en forma diferente: posiblemente en momentos cruciales se espera de él que inicie y promueva un cambio de la cultura de empresa, con lo que un seguidismo de la tónica imperante en el pasado le haría aparecer como un mal directivo, al no cumplir las expectativas de quienes le han contratado, incluso las de sus propios subordinados.

(233) KATZ asume muy claramente que «las actitudes de un alto ejecutivo conforman plenamente las respuestas de una organización y determinan la "personalidad social" que distingue una empresa de otra por su forma de actuar.» Véase: KATZ (1979) [1955], pág. 5.

3.1. Falta de una actitud personal positiva.

En el campo de la selección de recursos humanos, GONZÁLEZ define la **actitud** como «la disposición del candidato a superar los problemas, no siempre técnicos, y a la adaptación permanente a las necesidades de la empresa.» (234)

Acto seguido vamos a detallar un catálogo de actitudes negativas. Somos conscientes de que los calificativos «positivo» y «negativo» que utilizamos para enjuiciar las actitudes, encierran una gran carga valorativa que hay que explicitar. A veces no es la plena culpa de un directivo concreto, el hecho de que vaya exhibiendo actitudes negativas en el desempeño de su función: el entorno empresarial puede ser corrosivo o poco propicio para el desarrollo de sus capacidades personales. No obstante la persona que elige la profesión directiva ha de contar con estas situaciones adversas y sobreponerse a ellas, «dándoles la vuelta» como se dice coloquialmente.

Se entiende por actitud personal positiva, la que resulta sinérgica y potenciadora dentro de la organización, *facilitando en lugar de impedir*. Como actitud personal negativa entenderíamos aquella que exhiben ciertas personas que los que las rodean consideran «secantes» de la organización o *agujeros negros* de la energía organizativa: en lugar de facilitar el trabajo de los demás, lo obstruyen y boicotean, al objeto de impedir su éxito.

Según recientes estudios realizados en Cataluña, «las empresas reconocen que sus directivos no son tan eficientes (235) como sería de desear y consideran que **por encima de las capacidades técnicas, el principal problema que hay que afrontar es la mejora de la actitud de los ejecutivos.**» (236)

Ni que decir tiene que sería conveniente ahondar en las causas por las cuales ciertos directivos que empiezan su carrera o su labor en una empresa armados de las mejores actitudes personales hacia el trabajo, la institución y los resultados, acaban manteniendo actitudes muy negativas hacia todos los aspectos mencionados, y en especial, en su traducción humana que es el empeoramiento del clima organizacional, concretado en la baja calidad de las relaciones humanas bilaterales o multilaterales que dicho directivo mantiene dentro de la empresa.

Así pues, probablemente este aspecto -el de las actitudes- es muy probable que no sea *selectivo* (que afectaría a algunos directivos solamente) sino que probablemente tendrá carácter *masivo* (puede afectar a la mayoría de los directivos de la organización) -bien en un sentido positivo o en uno negativo, con las excepciones individuales de signo contrario que puedan producirse. Por ello,

(234) GONZÁLEZ DÍAZ (1991), pág. 11.

(235) Entendemos que se refiere al sentido clásico de eficacia, no al de eficiencia.

(236) ÁLVAREZ (1992). Se refiere a un estudio de IOR Consulting realizado en 1992, encuestando 130 empresas implantadas en Catalunya. El énfasis lo hemos añadido nosotros.

en la práctica su análisis correcto siempre debe realizarse -en primer lugar- al nivel oportuno, que es el de la cultura de la organización afectada y tanto más -en especial- cuando se trata de calibrar las actitudes de los directivos intermedios. De todos modos, seguiremos con nuestro enfoque, tratando y desgranando de manera individualizada los defectos actitudinales, como si únicamente fuera un problema *selectivo*, es decir, tratable a nivel individual.

Aun descontando el tantas veces prevenido enfoque valorativo de este artículo, nos curaremos en salud otra vez, advirtiendo que el catálogo de actitudes que sigue a continuación puede parecer más propio del manual de urbanidad del niño de los años treinta, que de un artículo sobre dirección de empresas. De todos modos, se nos disculpará si se recuerda que la tarea directiva no tiene un componente técnico puro. Para desarrollarla con éxito, resulta muy importante la carga emocional y psíquica que se transmite de las más diversas e impensables maneras, tanto «persona a persona» como sobre el equipo o el grupo humano como conjunto, amén de la importancia que tiene la capacidad de transmitir un estado de ánimo permanente a las personas que se relacionan con el directivo, aunque no pertenezcan a su grupo humano inmediato de referencia.

Se debe admitir que en buena parte, la dirección de organizaciones es una actividad que está relacionada con el ejercicio de una equilibrada capacidad de liderazgo, y por tanto, de influencia con relación a otros. Por ello, es normal que las actitudes personales (237) se constituyan en verdaderos actos de creación de un clima, de una atmósfera, de una cultura de ánimo, de esforzamiento, de logro personal y de acción; por tanto las actitudes personales son verdaderas palancas multiplicadoras -o divisoras, reductoras, en caso negativo- de los resultados de la organización concernida.

Probablemente la actitud personal positiva o negativa del directivo tiene su irremediable base en el carácter de éste como individuo; carácter que ha forjado una personalidad visible y estudiable por otros, una máscara (*prosópon* = máscara = persona). Pero creemos asimismo que la actitud directiva *también* está influida por, y relacionada con, sus experiencias anteriores y presentes como directivo. Por tanto, es en la relación que se expondrá acto seguido, donde la personalidad y el carácter del directivo -factores en los que resulta más difícil recibir una formación, según RAJKAY y HOFSTEDE- pueden reflejarse con mayor nitidez.

Es factible que puedan existir actitudes negativas temporales en el comportamiento del directivo que posea carácter y personalidad proclives a una buena dirección de personas; por el contrario, será difícil hallar actitudes positivas como directores -es decir, actitudes creadoras de un clima de confianza, seguridad, pasión por el trabajo bien hecho y por el logro, generadoras de autoestima, en definitiva- en aquellas personas cuyo carácter no pueda considerarse como adecuado para dirigir grupos humanos: los directivos coléricos, nerviosos, atrabiliarios, vacilantes, manipuladores, mentirosos, hipócritas, etc., una y otra vez quedarán en entredicho y su desaparición del mundo de la dirección de empresas sólo será cuestión de tiempo, si es que por un conjunto de concausas desafortunadas llegaron a él.

(237) Más cuidadosamente analizadas y observadas por los subordinados (aunque sean menos observables), en los directivos de alto nivel que en los de nivel bajo o intermedio.

Proponemos detallar las actitudes negativas del mal directivo arquetípico, de la siguiente forma:

1. Un mal directivo arquetípico no cree ni en su trabajo ni en el sistema de valores necesario para desarrollarlo. Por ello, en el fondo no le gusta su tarea, pero no la deja ni se dedica a la que pueda ser su verdadera vocación -que a veces ni conoce ni es cuestión que se haya planteado nunca-.
2. Los principios éticos que a veces proclama un mal directivo, son difícilmente reconocibles en los actos de su práctica.
3. Se dedica casi con exclusividad a tomar decisiones «de cara a la galería» que persiguen el propio beneficio de la reputación de su carrera y muy secundariamente piensa en el bien de su organización (238).
4. La corrupción que se acaba de mencionar es inmaterial, aunque tiene costes materiales y tangibles para la empresa; pero un directivo corrupto materialmente, también es sencillamente un mal directivo.
5. En general ha hecho una lectura inadecuada del «Príncipe» de Maquiavelo, o en todo caso, ha adoptado para su uso personal lo más dudoso de sus enseñanzas.
6. Es orgulloso y no tiene la humildad necesaria para analizar sus errores y aprender de ellos (239).
7. Un mal directivo es rencoroso y resabiado.
8. Es rígido, impersonal y distante en el trato con colegas y subordinados.
9. Expresa brutalmente lo que piensa y siente (240) sean cuales sean las consecuencias presumibles de tal sinceridad no matizada.

(238) El ex Presidente de I.T.T., HAROLD GENEEN espeta las siguientes demoledoras frases: «¿Cuántos [directivos] son capaces de arriesgar su propia carrera por respaldar a sus colaboradores y subordinados? ¿O cuantos se dedican exclusivamente a promocionarse a sí mismos?» Véase: GENEEN y MOSCOW (1986), pág. 126.

(239) Salvando las distancias ligadas a la cultura y el nivel, KONOSUKE MATSUSHITA indica: «hay que reflexionar sobre cada trabajo hecho, preguntándose si ha sido un éxito o no... es necesario tener el hábito de reflexionar o pensar automáticamente. Repitiéndolo constantemente, disminuyen poco a poco los errores, lo cual es indicio de que se ha empezado a comprender el secreto de la gerencia ...la vía para comprender el secreto de la gerencia es tener un corazón sencillo.» Véase: MATSUSHITA (1987), pág. 44.

(240) *Sensu contrario*, para muestra véase la lista de efectos que los PDG's entrevistados por ARGYRIS, creían que causaban en sus subordinados; la descripción está emparentada con la brutalidad; pero se trataba de directivos de éxito y esta circunstancia provocaba un fácil perdón. Véase: ARGYRIS (1979), pág. 6.

10. En el caso completamente contrario al anterior (241), la hipocresía del mal directivo es tan elevada, que resulta evidente para cualquiera que le trate, este rasgo fundamental de sus relaciones con terceros (242).
11. Muchas peticiones de sus pares -incluso de sus superiores jerárquicos- obtiene del mal directivo una negativa irreflexiva e inmediata como respuesta, aunque posteriormente se vea obligado a rectificar.
12. Un mal directivo pocas veces está disponible cuando alguien necesita su ayuda en la empresa.
13. No acepta que las tareas se hagan de forma diferente de la que él mismo había dispuesto. Ésta es una de las muestras de que se trata de una persona carente de flexibilidad.
14. Atribuye excesiva importancia al acervo de su experiencia anterior e intenta resolver su trabajo basándose únicamente en precedentes (243) sin caer en la cuenta de que los éxitos dependen también del entorno y de las circunstancias de cada caso.
15. Malgasta su tiempo -y el de otros- en reuniones inútiles y en numerosas «comidas de trabajo» y «viajes de negocios» que a veces enmascaran meros propósitos turísticos y de exhibición de *status*.
16. Pierde su tiempo -y el de otros- enzarzándose en bizantinas discusiones sin sentido.
17. Es inconstante (244); aunque empiece enérgicamente una acción, su continuidad acaba diluyéndose progresivamente en una apariencia de actividad o incluso de activismo que resulta ser un simulacro que tapa su ineficacia real (245).
18. No tiene capacidad de diálogo puesto que no sabe escuchar. En las conversaciones, atiende más a los argumentos que él habrá de utilizar para rebatir al interlocutor, que a la verdadera sustancia o importancia de lo que le está explicando o transmitiendo éste.
19. Un mal directivo se cierra en banda ante las opiniones y propuestas de pares y subordinados.

(241) Éste es un caso claro de que la construcción de un arquetipo no puede recoger los elementos mínimos comunes: ha de incluir cualidades -en este caso, defectos- aparentemente contradictorios para asegurarse de que se recoge la mayor cantidad posible de ellos, al objeto de adaptar el arquetipo a casos concretos que viven contextos diferentes.

(242) En apoyo de su postura, que en Occidente habrá sido tildada como plenamente *naïf*, MATSUSHITA comenta: «La gerencia no es un juego de manos; es nada más y nada menos que trabajar concienzuda pero correctamente sin engañar, y así ganarse la confianza de la gente.» *Op. cit.*, pág. 49.

(243) Es el típico caso del directivo burócrata; su calificación es positiva o negativa, dependiendo de la cultura de la organización en la que está intentando medrar.

(244) Más abajo se incluirá otra vez la inconstancia como aptitud directiva; hay directivos que *quieren* ser constantes (actitud) pero no *pueden* por razones de falta de aptitud. Es más difícil la situación contraria.

(245) Este punto concreto procede de una idea de FIGUEROLA (1970), Págs. 245-246.

20. No acepta ni deja implantar en su departamento nuevas tecnologías por el miedo a no dominarlas; es decir, por miedo a que pueda descubrirse un punto débil de su formación profesional, y/o a perder parte de su poder (246).
21. No admite sugerencias de los subordinados ante la toma de alguna decisión. Asume dicho proceso en solitario sin dar explicaciones, actitud disculpable únicamente cuando se trata de una episódica cuestión delicada que requiera objetivamente de tal conducta.
22. Elige y contrata a sus colaboradores por razones de adicción y fidelidad, aunque tales personas sean no recomendables en cuanto a conocimientos, experiencia e idoneidad técnica.
23. Prefiere tener subordinados delatores o espías, más que subordinados con profesionalidad, capacitados para su labor y mentalmente autónomos.
24. Tiende a caer en el favoritismo o en las simonías, al no poseer un criterio ecuánime para juzgar ni a las personas ni a las propuestas.
25. No se exige a sí mismo con la misma energía con que lo hace a sus subordinados y sus pares.
26. Un mal directivo no sabe apreciar, comprender y compensar (o hacer compensar) el trabajo de sus subordinados.
27. Nunca elogia a sus subordinados ni en su presencia ni en su ausencia, por temor a que se envalentonen y exijan contrapartidas monetarias o de *status*, que por anticipado no está dispuesto a otorgar.
28. Un mal directivo no forma a su personal; únicamente lo exprime.
29. Critica en público y despectivamente a sus subordinados.
30. Usa abusivamente de las aportaciones de los demás y las instrumentaliza sin reconocer su mérito ni destacar la utilidad del trabajo de éstos y su contribución a los éxitos de la unidad organizativa que dirige.
31. Un mal directivo *cortocircuita* o *puntea* sistemáticamente a su jefe, como medio para socavar la autoridad de éste y de hacerse notar ante instancias superiores (247).

(246) KANTER destaca lo difícil que es hablar de poder en el mundo directivo norteamericano. «La gente que lo tiene, reniega de él; la gente que lo desea, no quiere aparentar que lo ansía; y la gente que se halla comprometida en las maquinaciones propias del poder, lo hace secretamente.» Véase: KANTER (1980), pág. 42. Asimismo aclara que «el poder se acumula con más facilidad cuando el puesto está diseñado y localizado de tal modo que son posibles la *discrecionalidad* (acciones no rutinarias), el *reconocimiento* (dejarse notar y ver) y la *importancia* (ser el foco de la presión de los problemas organizativos)». Pág. 44.

(247) Obsérvese hasta qué punto un ambiente cultural que sea diferente de una empresa a otra, hace que un directivo considerado como malo en la primera, sea aceptado como un elemento brillante en la segunda empresa. EDGAR H. SCHEIN, uno de los padres del estudio de la cultura empresarial, efectuó un análisis de la de Digital Equipment Co. Allí [en esta empresa] se asume lo siguiente: «la persona es un ser que piensa. Si alguien recibe una instrucción y estima que está equivocada, debe conversar con su jefe e indicarle su error. El jefe, entonces, tiene que dirigirse a un nivel

32. *Cortocircuista o puentea* (248) hacia abajo sistemáticamente a sus subordinados directos, como instrumento para tenerles inseguros y en tensión y así lograr que obtengan la impresión de que él controla la información global de su departamento y con el objeto adicional de mantenerles angustiados e inestables mediante un difuso sentimiento de culpabilidad e impotencia (249).
33. Un mal directivo retiene a los mejores subordinados en el seno de su unidad organizativa, sin dejarles promocionar a otras áreas de la empresa, en base a la supuesta imposibilidad de prescindir de sus servicios. Les exprime, pero no les valoriza ni desarrolla ni reconoce sus méritos (250) ante terceros ni en privado (251).
34. No cree esencial conseguir los resultados que le han pedido o se ha autoimpuesto; siempre aduce excusas y desgracias como lenitivo de su falta de cumplimiento (252).

superior. Si el empleado no recibe respuesta habrá de desobedecer y actuar por su cuenta. En el caso de que acierte se convertirá en un héroe, si se equivoca lo van a castigar pero de modo muy leve. Nunca lo echarán de su puesto ni perderá su cargo.» Véase: DE HARO (1992a), págs. 40-41.

Probablemente podría llegarse a la conclusión que el «cortocircuito» o «puenteo» es un arma de grueso calibre que un subordinado competente está legitimado para usar contra un superior incompetente. Con la norma cultural de Digital Co., el acto de «puentear» prácticamente no se echa en falta mirándolo en forma objetiva.

- (248) El *puenteo*, en ciertas ocasiones puede considerarse más como una virtud que como un defecto, en especial cuando contribuye a clarificar un panorama organizativo o bien sirve para salvar una situación comprometida y urgente. RUSELL L. ACKOFF, justifica a los que «le ganan por la mano al sistema», que son las personas que saben cuándo y cómo es posible saltarse una regla para ser más eficaz en su trabajo. Véase: ACKOFF (1989), pág. 121 y ss. Explica ACKOFF: «Violar de vez en cuando las reglas, pasarlas por alto -ganarle al sistema- es fundamental para la efectividad, por no decir para la supervivencia de las organizaciones, aun de las mejores.» Obviamente el puenteo es una forma de ganarle al sistema. Por otra parte, el ya citado autor de un manual clásico de dirección de empresas, HENRY H. ALBERS, en su sólida recopilación de las características de los ejecutivos con éxito, indica que éstos tienen tendencia a adaptarse a las restricciones impuestas por el sistema cuando es necesario, pero también tienen la habilidad de usar el sistema como ventaja. «Así, un ejecutivo con experiencia es consciente de las técnicas que pueden emplearse para hacer *cortocircuito* en la cadena de mando, en el caso de que llegue a ser esencial. Sabe cómo darle la vuelta a un reglamento, sin dejar evidencia de ello a quienes podrían estar inclinados a usar esto en contra suya». Véase: ALBERS (1968), pág. 677.
- (249) Otro ejemplo característico de ruptura de la línea jerárquica para obtener información es el que citan PETERS y AUSTIN. Dichos autores aluden a EDWARD CARLSON, presidente de United Airlines, quien nada más haberse puesto al frente de la empresa, «se dirigió de inmediato a las dependencias de los empleados y planteó preguntas muy directas. Tenía el objetivo de desenredar el embrollo burocrático que había heredado. ...De regreso a la sede central, fue muy directo. Hizo saber a los diferentes niveles jerárquicos lo que había encontrado y exigió que se remediara inmediatamente. CARLSON de hecho no siguió la vía jerárquica. Su objetivo confesado era saltar etapas, comenzar de inmediato la desburocratización y mostrarse a los empleados, con el fin de ser bien comprendido...» Véase: PETERS y AUSTIN (1986), págs. 404-405. Por otra parte, NINOMIYA aboga por un olvido de los pluses excesivos y de los privilegios y por la mezcla de los directivos y subordinados para fomentar el espíritu del trabajo en equipo, para inculcar la dedicación al trabajo, para controlar el pulso de la empresa...» NINOMIYA (1988), pág. 135.
- (250) Como afirma AMES: «Ningún directivo debe atribuirse nunca el mérito del éxito. Los buenos resultados fluyen del esfuerzo de un equipo, no de su jefe solamente. El mérito le pertenece al equipo entero. **Inversamente, todo directivo debe cargar con la responsabilidad de los malos resultados.**» Véase: AMES (1990) pág. 99. Énfasis añadido.
- (251) Por tanto, actúa como el típico «perro del hortelano», que no come él ni deja comer a los demás.
- (252) El citado GENEEN, un arquetipo de director *duro*, aduce enfáticamente: «Dirigir significa que una vez formulados el programa y el presupuesto del ejercicio, uno *debe* alcanzar la facturación, la cuota de mercado, el beneficio neto o lo que sea que uno se haya comprometido a conseguir. Si usted no consigue estos resultados, no es un directivo. Usted no dirige. No es que sea un director malo o mediocre; es que no es un director.» Véase: GENEEN y MOSCOW (1986), págs. 96-97. TOWNSEND, antiguo subordinado de GENEEN cuando I.T.T. adquirió Avis, presenta una muy dura opinión sobre GENEEN. Véase TOWNSEND (1985), pág. 23.

35. Un mal directivo patrimonializa los éxitos enteramente; atribuye la culpa de sus propios fracasos a sus subordinados o a terceros.
36. En el caso de que delegue asuntos a sus subordinados, un mal directivo delega explícitamente la tarea (el trabajo); a veces delega la responsabilidad -sólo *a posteriori*, cuando las cosas han salido mal- y además, casi nunca delega la autoridad necesaria para ejecutar el trabajo y obtener los resultados.
37. Un mal directivo, por lo que se acaba de indicar, si delega no se responsabiliza de los resultados obtenidos por sus subordinados o bien no los defiende ante terceros o sus mismos superiores; al contrario, les utiliza como cabezas de turco o chivos expiatorios.
38. Oculta información a sus subordinados y a sus colegas por el mero placer de dificultar el trabajo de todos ellos y para conservar piezas decisivas para la visión de conjunto que le hagan aparecer como «pieza clave» ante sus superiores o ante terceros.
39. Un mal directivo es proclive a creer que existen conspiraciones sistemáticas contra su persona.
40. Canaliza sus energías esencialmente hacia el cuidado de su propia imagen. Normalmente potencia en grado sumo la forma sobre el fondo, puesto que -en última instancia- cree que su labor de dirección será reconocida únicamente tras un completo programa de relaciones públicas personales (253).
41. No sabe reconocer sus errores ante terceros, ni rectificar sus posiciones expresa y públicamente.
42. Un mal directivo «mata al mensajero» (254) por lo que es fácil que sus subordinados le mantengan en una nube informativa para no ser represaliados por las «malas nuevas» que puedan proporcionarle (255).
43. Tiene y mantiene una mentalidad sustentada en el estancamiento, la rigidez, la inercia y el rechazo al cambio (256).
44. Mantiene el criterio de seguridad personal a la hora de tomar u omitir decisiones o acciones. «Tiene una desmesurada estimación a la propia seguridad.» (257)
45. Un mal directivo es aquel que se cree imprescindible, precisamente él.

(253) Esto quiere decir -ni más ni menos- que un directivo puede parecer bueno siendo en realidad malo para el buen gobierno de la organización que le paga y ello gracias a la previa construcción de una *interface* adecuada de relaciones públicas que proteja y enaltezca su imagen pública.

(254) Esta idea está expuesta claramente -entre otros- por KANTER (1980), pág. 52.

(255) ARGYRIS detectó este síndrome en varios de los PDG's cuyo comportamiento observó. Véase: ARGYRIS (1979), págs. 4 y 5.

(256) En sentido contrario, un mal directivo puede esperar ansiosamente que el cambio disimule sus más espectaculares carencias en los conocimientos y las habilidades básicas. Véase la siguiente frase extraída de la obra de FIGUEROLA: «¡Triste deseo del que, para no sentirse en inferioridad de condiciones, anhela que el cambio le ahorre el trabajo de tener que formularse alguna pregunta que tenga sentido sobre el mundo en que arrastra su trivial y rudimentario conocimiento!». Véase: FIGUEROLA (1970), pág. 86.

(257) FIGUEROLA (1970), pág. 244.

3.2. Falta de aptitudes directivas.

La palabra «aptitud» procede del latín *aptitudinem* que significa «cualidad que hace que un objeto sea apropiado para un fin; suficiencia e idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo; capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de un negocio, industria, arte, etc.» (258).

Cuando la cualidad de la «aptitud» se refiere a personas concretas, puede decirse que una persona con aptitudes es capaz, competente, dispuesta; no obstante, la aptitud, la capacidad, la competencia, son cualidades que siempre se esperan y juzgan de los demás, no en el vacío, sino en relación a una tarea que hay que realizar, o bien con respecto a unos objetivos que deben perseguirse y lograrse.

En términos de la selección de directivos, se acepta que la aptitud del candidato a un puesto es «el conjunto de conocimientos y habilidades iniciales que ha de poseer para desarrollar las tareas inherentes al lugar de trabajo, de manera que resulte rentable [el candidato] a la empresa.» (259)

Un mal directivo no posee habilidades claras y contrastadas en los *ítems* necesarios para ser bueno en el trabajo que realiza actualmente. A riesgo de ser esquemáticos, puede decirse que **la aptitud se demuestra en la forma como se aplican, desarrollan y transforman las habilidades que se tienen y las que se van adquiriendo.**

Como en el resto de elementos básicos de la clasificación que utilizamos (conocimientos, experiencia, actitudes), muchas de las causas que explican a continuación la carencia de aptitudes adecuadas del mal directivo son de difícil clasificación *única* como tales; probablemente una falta de determinada aptitud, es consecuencia de un complejo conglomerado de carencias en los otros tres grandes elementos de la clasificación, excepto, posiblemente, los defectos aptitudinales que están más relacionados con el carácter y la personalidad del directivo, que son los que aparecerán al principio de la relación que a continuación se presenta:

Un mal directivo arquetípico presenta una carencia de aptitudes concretada en una relación del siguiente tenor:

(258) Diccionario Enciclopédico Larousse. Ed. Planeta. 14.ª ed. 1979.

(259) GONZÁLEZ DÍAZ (1991), pág. 10.

1. No tiene el tipo de inteligencia adecuado para triunfar como tal. Según una definición reciente: «La inteligencia es una capacidad general mental que, entre otras cosas, incluye la habilidad para razonar, planificar, resolver problemas, capacidad de abstracción, comprender ideas complejas y aprender de las experiencias. No es meramente la habilidad para aprender libros de texto, sino para comprender lo que nos rodea.» (260). Es en la línea de la carencia de una inteligencia aplicada y no de una inteligencia investigadora o científica, en la que hay que entender la cuestión; pero además:
2. No es listo. Todo el mundo conoce la distinción entre las palabras «listo» e «inteligente». Cuando se contraponen ambos vocablos de forma tan patente, se acepta el significado de inteligencia en su visión más pura o académica. Aquí, «listeza» e «inteligencia», más que contraponerse se complementan, pues la inteligencia aplicada del directivo está más cerca de la listeza, que la inteligencia puramente científica del investigador.
3. No sabe obtener conclusiones ni aprender de la experiencia vivida (261). Por tanto, aunque tenga experiencia, comete errores ligados a sus insuficiencias para ocupar el cargo (262).
4. Carece de un prerequisite básico del éxito del directivo: el poder (263). Carece de él, debido a que o bien no sabe tomar el *poder difuso* que puede estar flotando en su organización, o bien debido a que ha perdido el que consiguió en su momento. No tener poder para lograr sus objetivos puede ser consecuencia de una serie de desaciertos personales que le han hecho «caer en desgracia». La falta de resultados y de predicamento en la organización aceleran la pérdida efectiva del poder que aún ha podido retener y de su crédito personal y por tanto, aumenta el deterioro de la percepción de las cualidades que los demás miembros de la organización ven en la persona que consideran un mal directivo (264).
5. En general carece de capacidad de ejercer el liderazgo (265). Le resulta grande la posición de líder circunstancial de un grupo, por lo que acaba muchas veces asumiendo el desairado papel de «mascarón de proa» de su departamento.

(260) *Bell Curve: lo que tiene que decir la ciencia*. Artículo aparecido en «The Wall Street Journal», firmado por 52 profesores expertos en el análisis de la inteligencia. Traducido y reproducido en el diario «5 Días». Madrid. 16-12-94. Pág. 3.

(261) Una de las necesidades más perentorias del directivo es *aprender a no dejar nunca de aprender*. Véase MORENO y MERINA (1983), pág. 58.

(262) FIGUEROLA detalla entre las «formas patológicas de la acción política» la *desconsideración*, es decir, la incapacidad para formar juicios rectos sobre la realidad... . FIGUEROLA (1970), pág. 243.

(263) Este directivo que no tiene poder, no es el directivo general del que hablaba HAROLD LEAVITT; aquél tenía la habilidad de compensar la falta de poder real con el acierto de lograr lo que se proponía.

(264) Véase el ya clásico estudio sobre el poder en la empresa, de KANTER (1980).

(265) Recuérdese la posición de KOTTER (1991).

6. Un mal directivo simplemente no logra encajar en el grupo (266). Esta apreciación es externa al interesado y a diferencia de las demás de esta relación, no incluye ninguna apreciación objetiva sobre la calidad del trabajo de éste, aisladamente considerado. Es la más cruel, pues se trata de una falta de aptitud no objetivable en absoluto (267).
7. Un mal directivo carece de suficiente visión de futuro (268).
8. No tiene una «sana» ambición. O no la tiene en absoluto o es una ambición «insana» (269).
9. No sabe integrar y coordinar las partes de la organización a su cargo, es decir, no sabe ordenar «la disposición del esfuerzo del grupo a fin de conseguir la unidad de acción en la persecución de un propósito común» (270).
10. No sabe diseñar los puestos de trabajo de sus subordinados (271).

-
- (266) PACKARD escribe en su obra «Los trepadores de la pirámide» un capítulo entero (el segundo) para detallar cuáles son las «especies [de ejecutivos] que casi nunca sobreviven». Cita al clásico CHESTER I. BARNARD (*Functions of executive*) quien afirmaba: «entre los incentivos que impulsan a los ejecutivos a trabajar con mayor armonía de conjunto, [BARNARD] citaba la posibilidad de "comunidad", "compatibilidad social" y de "satisfacción en las relaciones sociales"». «A partir de estos conceptos -escribe PACKARD-, [BARNARD] arribaba a la idea de que a menudo "los hombres no pueden ser ascendidos o seleccionados, o incluso deben ser desplazados, porque... no encajan, **aun cuando su competencia formal no esté en discusión**. Esta cuestión del encaje abarca aspectos tales como la educación, la experiencia, la edad, el sexo, los juicios personales, el prestigio, la raza, la nacionalidad, la religión, la ideología política, los antecedentes locales; y rasgos personales tan específicos como los modales, el lenguaje, el aspecto personal, etc.» Véase: PACKARD (1969), pág. 49 (énfasis añadido). Entendemos que PACKARD describe a principios de los '60, una realidad social. En cambio, AMES, una generación después (finales de los '80) explica normativamente: «Las características personales nada tienen que ver con la eficacia individual. El directivo no debe ni siquiera tomar nota de la nacionalidad, raza, preferencia religiosa, género, orientación sexual, tendencia política, afiliaciones educacionales... etc.» Véase: AMES (1990), pág. 100.
- (267) Simplemente se menciona aquí como muestra relevante de que ningún elemento humano está libre de padecer *asinerias* o *antisinerias* con el grupo profesional al que pertenece y con el que trabaja codo con codo para lograr los objetivos.
- (268) DRUCKER ha escrito lapidariamente: «Los elementos fundamentales corresponden a la empresa de hoy. Pero todas las instituciones viven y actúan en dos tiempos: el de hoy y el de mañana... los administradores deben considerar ambos tiempos: el hoy -los elementos fundamentales- y el mañana. En tiempos difíciles los gerentes no pueden dar por sentado que el mañana representará una extensión del hoy. Por el contrario, deberán dirigir con miras al cambio: el cambio como una oportunidad y una amenaza a la vez». Véase: DRUCKER (1981), pág. 31.
- (269) El concepto de «sana» o «insana» ambición forman parte de un conjunto indeterminado y absolutamente opinable. Obviamente dichos calificativos responden a impresiones que emiten terceras personas. Humorísticamente podríamos decir que «ambición sana» es la que tiene el sujeto que valora a otro; en cambio el valorador acostumbra a ver en los demás, las consabidas aureolas de «ambiciones insanas». Dejando aparte la sonrisa, creemos que es posible separar en grandes bloques a las personas que tienen ambiciones «sanas» o «insanas». Al menos el que esto escribe tiene por ambiciones «sanas» las de aquellos individuos que parecen demostrar en todas sus actuaciones que el logro de sus fines no justifica el uso de *cualquier* medio para su obtención, y por tanto, exhiben ciertas fronteras éticas coherentes y autoimpuestas.
- (270) La frase es de uno de los escritores clásicos en campo de conocimientos del *management*: MOONEY (1958), pág. 54.
- (271) Obsérvese que el padecimiento de errores al diseñar los cargos directivos es un arma de doble filo: por una parte, es un defecto o característica que denota al mal directivo de nivel superior, como incompetente en el diseño de puestos de dirección; por otra, puede ser un lenitivo justificador del fracaso en las tareas de los directivos subordinados, de los que se puede decir que son excelentes directivos, pero que no han tenido suerte con las características del puesto

11. Un mal directivo interviene en el trabajo de algún subordinado -seguramente aquel que le ha sustituido en el puesto que ocupaba anteriormente- de tal forma que él mismo acaba desempeñando las funciones de dicho subordinado y olvida su propia responsabilidad (272).
12. No tiene habilidad para maximizar el aprovechamiento de los recursos humanos a su disposición; para ello, debería adaptar -en el corto plazo- las tareas a realizar, al perfil humano y profesional de las personas disponibles.
13. Un mal directivo no sabe asistir a sus subordinados adecuadamente para que consigan los objetivos pactados o señalados: les deja solos (273).

de trabajo asignado. En tal caso, aplíquese que el fracaso, en lugar de justificar plenamente las culpas del superior, a largo plazo abona la falta de aptitud del subordinado en «hacerse con el puesto» o en negociar alguna solución: rediseño del puesto, emigración a otro lugar de la estructura organizativa e incluso la marcha de la propia empresa. Un mal directivo puede ser fatalista y conformado con su mala suerte; un buen directivo, no puede ni debe.

PETER F. DRUCKER detalla seis defectos o errores usuales en el diseño de cargos directivos. Éstos son:

1. Diseñar un cargo tan *pequeño* que un directivo apto no pueda desarrollarse dentro de él; o también: diseñar un cargo que no aporte satisfacciones en su desempeño; «es necesario desarrollar los cargos directivos para que permitan que el ocupante crezca, aprenda y se desarrolle durante muchos años.»
2. Es nefasto el cargo de «ayudante de» sin responsabilidades y objetivos claros, y sin una estructura clara que permita rendir cuentas. Se trata de un cargo corruptor, ya que proporciona medios para medrar sin ser competente como directivo, abusando de la cercanía de un directivo con peso en la organización.
3. El puesto de trabajo de un directivo debe combinar aspectos gerenciales con trabajo técnico o profesional a desarrollar por sí mismo: «El gerente debe tener bastante trabajo que hacer; de lo contrario es probable que se dedique a efectuar el trabajo de sus subordinados.»
4. El cargo directivo debe diseñarse de modo que pueda atenderlo una persona con su propio trabajo y el de sus subordinados: «Es un error diseñar un cargo de modo que requiera reuniones continuas y un esfuerzo permanente de *cooperación y coordinación*».
5. «Los títulos nunca deben usarse como recompensas, y mucho menos para disimular la falta de funciones». Y
6. Es necesario repensar y reestructurar los cargos «fagocitadores».

Según afirma DRUCKER, si un puesto se *come* a dos directivos seguidos que en sus tareas anteriores tuvieron éxito, es necesario reestructurar dicho puesto. Sólo *a posteriori* se llega a entender la verdadera causa del problema que puede estar no en los ocupantes, sino en el diseño del cargo en sí. DRUCKER denomina gráficamente a este tipo de cargos, «productores de viudas». Véase: DRUCKER (1975), págs. 277-280.

- (272) Probablemente tal comportamiento está directamente relacionado con el escapismo de un puesto de trabajo -el suyo- que nota perfectamente cómo no lo domina en absoluto. Es el *síndrome* de la vuelta al «seno materno» (el puesto de trabajo que ocupaba anteriormente) única ocupación en la que se siente seguro, pues se trata de un entorno inmediato conocido. DRUCKER afirma que éste es un fenómeno frecuente: «En Estados Unidos son frecuentes las quejas contra Presidentes de compañía y altos empleados que siguen ocupándose del marketing o dirigiendo la planta, incluso cuando son los responsables de la empresa y deben ocuparse de su dirección». Véase: DRUCKER, (1974), pág. 19. Añadimos nosotros que resulta fácil encontrar una buena coartada en la respuesta -precondicionada mentalmente a través de una racionalización psicológica- a la siguiente pregunta: «¿Cuál es la labor fundamental para conseguir los objetivos de mi puesto actual?: la que yo realizaba anteriormente. Por tanto, es a esta tarea a la que debo consagrarme esencialmente...». Véase al respecto casi una confesión de parte, en IACOCCA y KLEINFELD (1988), pág. 94: IACOCCA confiesa: «Personalmente delego mucho, aunque todavía me resulta difícil mantenerme apartado de los departamentos comerciales y de la oficina de diseño. Estas actividades son las que más me gustan y por esto nunca dejo de intervenir y de causar quebraderos de cabeza al personal de estos departamentos. ¡Debo enmendarme!».
- (273) DRUCKER explica: «los mismos objetivos del gerente que encabeza una unidad incluyen lo que él mismo tiene que hacer para ayudar a sus subordinados para conseguir sus propios objetivos. ...el gerente asume también una responsabilidad hacia abajo...» DRUCKER (1975), pág. 285.

14. No es buen estratega ni siquiera buen táctico (274); no desarrolla suficientemente ambas cualidades para el normal desempeño de la labor que le han encomendado (275).
15. No tiene suficiente capacidad de análisis, al menos al nivel adecuado para poder dialogar con subordinados mucho más especializados técnica y funcionalmente que él.
16. Es desordenado, sin que por ello la gente le disculpe su desorden en función de que le hayan calificado benignamente como un «genio despistado».
17. Tiene un carácter imprevisible, lo que induce a sus subordinados a gastar energías para precaverse de su irascibilidad y cambios repentinos de humor.
18. No posee intuición, por lo que fracasa sistemáticamente en contextos de alta ambigüedad e incertidumbre.
19. Un mal directivo no es creativo, por lo que aprecia sobremanera la rutina y odia salir de las soluciones conocidas.
20. No sabe «tener éxito». Incluso puede «negarse» a tener éxito en el nivel mental de la subconsciencia. El éxito puede representar un ascenso futuro; aunque normalmente ansía dicho ascenso, en realidad lo teme en mucha mayor medida.
21. Un mal directivo es inconstante, voluble y errático.
22. Es indeciso ante cuestiones que deben resolverse en un plazo razonable de tiempo.
23. No tiene ideas claras; sus dudas *hamletianas* no son precisamente fuentes de inspiración o de motivación para nadie.
24. No es ágil mentalmente; o si lo es, demuestra su agilidad en tantas ocasiones, y en tantos contextos inadecuados, que cansa y desconcierta a los que han de tratar con él, que siempre van «perdidos» sin saber a qué atenerse.
25. Un mal directivo carece de personalidad definida.

(274) Véanse las definiciones de estrategia y táctica militar que recuerda ANDREWS, criticando su uso isomórfico en el campo empresarial. Véase: ANDREWS, (1971), págs. 47-48.

(275) No cuestionamos la posibilidad de que las carencias en este tipo de cualidades le frenen en su carrera futura; es un problema de hoy, para las funciones y objetivos de hoy.

26. Tiende a ser mendaz (276), no sólo con relación a los demás; muchas veces el primer sujeto que engaña es a sí mismo (277).
27. Un mal directivo no sabe *escuchar*, aunque *oiga* (278).
28. Es demasiado emocional, con lo que no puede controlar ni disimular las adversidades. Deja que los problemas le aflijan y le dominen.
29. No sabe hacer frente al *stress* (279).
30. No es sociable con sus pares y superiores (280).

-
- (276) AMES, ex-consultor de McKinsey, en su posterior etapa como director recitó un discurso de «aterrizaje» en tres empresas sucesivas, discurso que dio lugar a un conocido artículo representante de la «línea dura directiva». AMES explica que hay que eliminar a los inadaptados de la empresa. Para él, son:
- «a) Los que no poseen la integridad u honradez intelectual necesarias como para que se confíe en ellos, no reconocen los méritos de los subordinados en cuanto a sus logros y no promueven en la empresa un espíritu de apertura;
 - b) Los "políticos" que siempre tienen su dedo en el aire para ver de dónde sopla el viento, que están más interesados en efectuar el movimiento correcto, que en hacer lo que *es* correcto; y
 - c) Los matones, que son crueles con sus subordinados y aduladores con sus superiores.»
- Véase: AMES (1990), pág. 97.
- (277) HELLER (1973). Pág. 160. Según este autor, corre ya a cargo de los psicólogos diagnosticar cuándo es consciente o inconsciente lo que él llama el «vicio secreto» de la mendacidad del directivo ante sí mismo.
- (278) Los directivos novatos carentes de personalidad, «marcan» *status* -o eso creen- cuando se reúnen con subordinados oyéndoles distraídamente mientras abren sobres, responden memorándums, llaman o les llaman por teléfono, etc. Obviamente esta mala costumbre puede perdurar en directivos veteranos que ya han «aprendido» a usarla reiteradamente. Ni que decir tiene que tales formas de proceder acaban siendo grandes liquidadoras de energía organizativa, porque rompen toda motivación.
- (279) Según DOMINIQUE XARDEL, los *test* que propone la American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB) para apreciar las cualidades de los estudiantes que preparan su MBA, no solamente recogen aspectos ligados a las aptitudes cognitivas; también recogen información sobre aptitudes no cognitivas, como cualidades de liderazgo, capacidades de asunción de riesgos y capacidad de hacer frente al *stress*. Véase: XARDEL (1986), pág. 69.
- (280) PETER F. DRUCKER ha afirmado que no es la dificultad del carácter de un directivo lo que debe considerarse, sino su aportación al resultado. Por otra parte, no necesariamente cabe pensar que determinados directivos con un perfil psíquico poco atractivo, pueden considerarse *a priori* como no aptos para tipos de trabajo concretos. FLORA DAVIS expone un curioso caso consignado originariamente por CHAPPLE, quien efectuó un estudio de las características necesarias de los puestos directivos dando preferencia «a lo que el aspirante tenía que hacer, más que a cómo debía ser según patrones tradicionales»: cuenta DAVIS: «En cierta ocasión los expertos de una escuela de negocios aconsejaron que uno de los directores de personal debía ser reentrenado, porque no encajaba dentro del criterio usual para ejercer este cargo: no parecía comprensivo, era incapaz de comunicarse fácilmente con su gente, etc. La firma consultó a CHAPPLE quien entrevistó al hombre, descubriendo que era bastante rígido y taciturno, pero que poseía una increíble capacidad para escuchar. Cuando CHAPPLE examinó en qué consistía el trabajo del hombre, descubrió que el 80 por 100 de su tiempo lo pasaba entrevistando a representantes sindicales, casi todos sumamente charlatanes, especialmente cuando se trataba de presentar quejas. Resultaba, pues, que el director era la persona más indicada para este puesto, porque era capaz de escuchar todo el día y al final no ceder en nada.» (*sic*). Véase: DAVIS (1976), pág. 162. Obviamente el factor situacional es poderosísimo en casos como éste; en otro contexto y/o época habría sido sustituido inmediatamente, pues su aparente virtud en el contexto indicado, habría sido revisada como defecto inmediatamente descalificante en otro. Por otra parte DRUCKER llega a decir que las personas que más gravitan en la efectividad de un ejecutivo no se hallan bajo su control directo. ...son sus colaterales [concepto más amplio que el de pares o iguales] o sus superiores: «A menos que el ejecutivo se aproxime a [dichas personas] y se torne efectivo a través de ellas y sus tareas, no será eficiente en absoluto.» Véase: DRUCKER (1974), pág. 21.

31. No posee el don de la comunicación para asegurarse de que sus propuestas, sugerencias y órdenes son comprendidas o aceptadas.
32. Es un mal orador. Tiene dificultad para expresarse y hacerse comprender.
33. Un mal directivo obliga a sus ayudantes a servirle como parapeto y no como filtro, ante los problemas que surgen en el entorno de su trabajo.
34. No se sabe adaptar al entorno; todavía menos a sus cambios (281).
35. El mal directivo se *preocupa* en un sentido literal; es decir, desarrolla una falsa actividad sobre decisiones y aspectos cuyo tratamiento es prematuro y no necesario todavía (282).
36. No posee una capacidad de síntesis especial. No sabe detectar lo esencial de las cuestiones y por tanto, no puede concentrarse en ellas.
37. Le falta visión global de los problemas y de las soluciones.
38. Al mal directivo, llegado el caso, le asusta tener elevadas dosis de responsabilidad.
39. Le faltan las suficientes dotes de mando para ser o hacerse creíble ante sus subordinados.
40. Tiene sentimientos de culpa derivados del ejercicio del poder (283).
41. Tiene pavor a la adopción de decisiones y a la toma de responsabilidades.
42. Se bloquea muy fácilmente, aun en presencia de poca carga de trabajo.
43. Un mal directivo se hunde con facilidad en depresiones e inhibiciones ante las presiones del entorno.
44. No sabe administrar su tiempo, por lo que el tiempo y los demás, le dominan a él (284).
45. Otorga prioridad a los asuntos urgentes pero secundarios, sobre los asuntos importantes pero menos urgentes.

(281) Con respecto a los contenidos de las dos últimas características que hemos expuesto como carencias de aptitudes del mal directivo, explica HAROLD KOONTZ: «Los directivos más calificados no sólo cometen menos errores, sino que suelen comprender mejor el impacto del cambio y del futuro, para prepararse a ellos y asegurar que la empresa aproveche sus oportunidades eficazmente.» Véase: KOONTZ (1973), pág. 1-28.

(282) FIGUEROLA, (1970), pág. 246.

(283) LANDSBERG, (1974), pág. 51.

(284) Hay que convenir que éste es un asunto en el que el ejecutivo es deficiente a pesar de que pueda ser un gran administrador de su tiempo; esto es así por la propia naturaleza del trabajo directivo. Observa DRUCKER: «El tiempo de un ejecutivo pertenece en general a los demás. ...si intentáramos definir a un ejecutivo... a través de la acción, deberíamos describirlo como un cautivo de la organización. ...podríamos definir al ejecutivo como a un ser que normalmente no dispone de tiempo propio, porque éste siempre se halla comprometido en asuntos que sólo importan a otros». Véase: DRUCKER (1974), págs. 18-19.

46. Un mal directivo lo quiere hacer todo a la vez y no culmina nada a satisfacción.
47. Desarrolla su tarea directiva sobre los problemas que aterrizan en su mesa, no sobre los que deberían merecer realmente su atención (285).
48. No sabe mantener una agenda viva de los problemas a resolver, ni los clasifica y ordena según su importancia, urgencia o idoneidad para ser delegados a los subordinados adecuados.
49. Un mal directivo arquetípico no tiene habilidad negociadora más allá de la que RACKHAM y CARLYLE llamarían «directivos-promedio» (286).
50. Resulta inoportuno y plantea los temas a destiempo, cuando no es el momento propicio. Carece de *sentido político* (287).
51. No acierta a formar equipos humanos, pues es un individualista nato. De hecho no confía en el equipo, ni aunque él mismo lo haya elegido y formado.
52. Un mal directivo no sabe detectar el talento de otras personas.
53. No pretende enriquecer y potenciar el trabajo de sus subordinados, y ello con independencia de que los *puentee* o no.
54. Un mal directivo no se preocupa de la formación de sus subordinados ni de sus expectativas y aspiraciones.
55. No sabe delegar (288), por lo que quiere hacerlo todo él solo.
56. En situaciones límite, en lugar de dar ejemplo con serenidad y firmeza, queda dominado por el pánico, exteriorizándolo públicamente.
57. Por último, un mal directivo «tiene incapacidad para verse a sí mismo y a sus subordinados como miembros y productos de un ambiente cultural.» (289). Por tanto, al estar demasiado sumergido en los problemas de su departamento o empresa, padece una falta de aptitud para distanciarse críticamente de las situaciones que vive y poder analizarlas fríamente, como lo haría un tercero inteligente que no conociera la realidad y los problemas de dicho directivo.

(285) En la línea de lo ya expresado anteriormente en el arquetipo contrario, el mal directivo no tiende a ser eficaz (por lo tanto, «no hace lo que ha de hacer»), sino que únicamente aspira a ser eficiente («hace bien lo que hace»), sin cuestionarse el coste de oportunidad de su tiempo así invertido.

(286) Véase: SERRA (1992).

(287) EDWARD E. WRAPP, en su ya mencionado artículo de dirección de empresas clásico, se refería al buen directivo como aquel que, entre otras cualidades, «es oportuno» y «tiene sentido político», siendo lógicamente la primera cuestión tributaria y dependiente de la segunda. Véase: WRAPP (1979).

(288) Por ejemplo, dicho directivo podría leer con provecho la obra de KORENBLIT y LAYOLE (1990).

(289) Véase: KOONTZ (1973), págs. 1-28.

V. A MODO DE CONCLUSIÓN CRÍTICA

Hasta aquí nuestra exposición sobre la tipología del arquetipo de directivo bueno o excelente y la tipología del directivo malo o pésimo. Debe ser obvio para todos que las enumeraciones finales de las cualidades directivas y de los defectos o carencias de conocimientos, experiencia, actitudes y aptitudes, son absolutamente opinables y dependen de la época, país y cultura de la empresa afectados y del nivel jerárquico y de los cometidos del directivo que se considere (290).

Lógicamente, pues, ambas construcciones de arquetipos generales y sus respectivos contenidos están altamente sujetas/os a crítica; y ello como mínimo por las razones siguientes:

En primer lugar, porque ciertos aspectos que puedan considerarse como virtudes en un directivo de nivel medio o bajo, resaltarán como defectos en un directivo de alto nivel y viceversa.

En segundo término, porque las cualidades que probablemente se reputen como decisivas para el éxito de un directivo funcional -de *marketing* por ejemplo-, pueden resultar claros inconvenientes para triunfar en otra función empresarial, como las relacionadas con las operaciones o las finanzas, etc.

En tercer lugar, porque muchas veces se enjuician las virtudes o defectos de los directivos, previo filtrado de la evidencia histórica de un éxito o fracaso de constatación pretendidamente objetiva; por ejemplo, para la carrera de un directivo es muy diferente que un notorio fracaso suyo sea considerado por su empresa como un coste inevitable de su propio aprendizaje directivo, o bien que se refleje como una evidencia irrefutable de la necesidad de que la organización prescindiera de él. Por ello, idéntico directivo y similar tipo de fracaso, técnicamente podrían ser, ora tolerado, ora sancionado negativamente según sean las culturas respectivas de las empresas involucradas.

En cuarto término, nos parece que debe quedar clara una cuestión que ya hemos mencionado, pero creemos que conviene remarcar: muchos directivos que están en niveles superiores-medios, medios o inferiores en la jerarquía organizativa de una empresa (sin que por ello quepa considerarlos necesariamente como integrantes auténticos del *núcleo duro* de dirección de ésta) pueden padecer enormes limitaciones en cuanto a su desempeño, si las características de la organización en que se desenvuelven no son motivadoras ni favorables para sus condiciones personales. Hay muchos casos de directivos que *renacen* con un mero cambio de empresa; otros, al cambiar de entorno organizativo, perciben que se han equivocado y se hunden irremediablemente. El criterio situacional, combinado con la evidencia del tremendo poder de la motivación humana, hace que debamos otorgar un sólido crédito a la posibilidad de las mejoras -tanto globales como individuales- conseguibles en el seno de un sistema de libre circulación de personas entre las diversas organizaciones.

(290) Como nos ha comentado nuestro colega TOMÁS RUBIÓ: «Difícilmente puede hablarse de un perfil necesario para el éxito, si éste no se enmarca dentro de un entorno social y cultural concreto... cada cultura organizativa requiere un perfil directivo específico...» (Comunicación personal, septiembre de 1995).

Y en quinto lugar, porque -a veces- las situaciones recibidas o heredadas y también el factor genérico «suerte» reflejan asombrosos ecos de excelencia a partir de actuaciones objetivamente calificables como mediocres y viceversa.

Por otra parte hemos de insistir, tal como adujimos al principio de este artículo, que ni una ni otra tipología (buen y mal directivo) hemos podido aún verificarlas empíricamente (291). Por tanto, ambas han de considerarse -hasta prueba en contrario- como meras hipótesis de trabajo cuyo contraste práctico permitiría:

- I. Depurar y agrupar las características arquetípicas expuestas.
- II. Discriminar las virtudes y defectos de los directivos por segmentos o contextos, tales como:
 - a) Sectores de negocio.
 - b) Niveles directivos.
 - c) Funciones directivas, etc.
- III. Inducir qué virtudes consideradas como tales en un contexto concreto, se califican ordinariamente como defectos en otro contexto distinto.
- IV. Discriminar y jerarquizar la importancia que pudiera atribuirse a cada una de las características que sobreviviera al análisis empírico, siempre dentro de los respectivos contextos o segmentos directivos.

De todos modos, el investigador preocupado por estas cuestiones siempre deberá esgrimir un escepticismo sano y realista ante los hipotéticos resultados de la investigación, al estilo de las condiciones que formuló TAGIURI y citaron BELLOWS, GILSON y ODIORNE; tales condiciones -ya mencionadas más arriba- pueden encuadrarse en el contexto de una óptica situacional.

También se recordará que se ha formulado un requisito con respecto a la utilidad de la investigación empírica: ésta debería servir para evaluar si las cualidades o defectos de los directivos son las causas directas de su éxito o de su fracaso, o si -más bien- resultan meras consecuencias *informativas*, simples ecos de una gestión ya realizada y que se está sopesando y valorando en los ambientes profesionales correspondientes (292).

(291) Aspecto que se espera abordar en el futuro.

(292) No en el mismo sentido, pero un efecto de *halo* ya se expuso por ROSABETH MOSS KANTER en el comentario de una macroencuesta realizada por «Harvard Business Review» en 1990 a 12.000 directivos de todo el mundo. «...las empresas que triunfan tienen un mayor porcentaje de directivos que creen que su personal está realmente mejor cualificado: **¿son las personas de tales empresas realmente mejores... o es que un efecto de halo rodea a todo el que trabaja en una empresa que triunfa?**». Véase: KANTER (1991), pág. 8. El resaltado es nuestro.

VI. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ACKOFF, R.L.: (1989) *Cápsulas de Ackoff: Administración en pequeñas dosis*. Ed. LIMUSA-Noriega Editores. México. 1ª ed. pág. 203.
- ADAIR, J.E.: (1983) «Cómo ha de ser un buen jefe». En: *International Management*. Junio. Traducido y reproducido en *Dossier I.S.D.I.* Salamanca. 2.ª quincena de julio. 8 págs.
- ALBERS, H.H.: (1968) *Principios de organización y dirección*. Ed. LIMUSA-Wiley. México. 1.ª ed. 751 págs. Ed. original en inglés de 1961 (*Organized Executive Action*. John Wiley & Sons).
- ALLEN, L.A.: (1967) «El buen gerente: ¿Sabemos qué es lo que buscamos?» En: MARTING, E., y MACDONALD, D.: *La administración de empresas y su personal*. Ed. Roble. México. 396 págs. 275-282. Artículo publicado en enero-febrero de 1960.
- ÁLVAREZ, D.: (1992) «La actitud de los directivos es el factor clave de competitividad». En: *La Vanguardia*. Suplemento de Economía y Negocios. Sábado, 24 de octubre. Pág. 6.
- AMES, B.C.: (1990) «Las reglas para dirigir bien una empresa». En: Revista *Harvard Deusto Business Review*. Bilbao. Núm. 42. 2.º trimestre. Págs. 93-100.
- ANDREWS, K.R.: (1984) *El concepto de estrategia de empresa*. Ed. E.U.N.S.A. Pamplona. Reeditado por Ed. Orbis. Barcelona. 224 págs. Editado originalmente en inglés por Richard Irwin. 1971.
- ANSOFF, H.I.: (1985) *La dirección y su actitud ante el entorno*. Ed. Deusto. Bilbao. 1ª ed. 221 págs. Traducción del original inglés: *Strategic management*. McMillan Press. Hong-Kong. 1979.
- ARGYRIS, C.: (1979) «El comportamiento del PDG es clave para el desarrollo organizativo». En: *Harvard Deusto. Selección de artículos*. Núm. 77. Publicado originalmente en marzo-abril de 1973 en *Harvard Business Review*.
- ARGYRIS, C.: (1991) «Un enfoque clave para el aprendizaje de los directivos». En Revista: *Harvard Deusto Business Review*. Bilbao. Núm. 48. 4.º trimestre. Págs. 51-63.
- ARMSTRONG: *Cómo aumentar la eficacia del directivo*. Ed. Deusto. Bilbao.
- BADARACCO, JR., J.L.: (1992) *Alianzas estratégicas. El caso de la General Motors e I.B.M.* Ed. McGraw-Hill Interamericana de España. 1.ª ed. 145 págs.
- BACH, G.L.: (1967) *¿De dónde proceden los directivos?* En: MARTING, E., y MACDONALD, D.: *La administración de empresas y su personal*. Ed. Roble. México. 396 págs. Págs. 219-226. Publicado originalmente en la revista *Personnel*. Julio de 1952.
- BELLOWS, R.: (1959) *Creative Leadership*. Prentice-Hall. Englewood-Cliffs. 3.ª ed.
- BELLOWS, R.; GILSON, T.Q.; ODIORNE, G.S.: (1964) *Habilidades del ejecutivo. Su dinámica y desarrollo*. C.E.C.S.A. México. 1ª ed. 427 págs. Traducción al castellano de *Executive Skills*. Prentice-Hall.
- BIOSCA, D.: (1992) «El difícil management als 90». En: Revista *Productividad*. Barcelona. Enero. Núm. 64. Págs. 12-13.
- BLANCO, A.: (1987) «Adecuación del estilo de dirección». En: *Revista de Economía y Empresa*. Santiago de Compostela. Enero-Agosto. Págs. 223-256.
- BLANCO, A. y CASTRESANA, J.I.: (1989) «Aspectos humanos y técnicos de la gestión eficaz». En: «Conferencias de la VII semana de Estudios Superiores sobre Economía y Gestión de las Corporaciones Locales». Granada, 3 a 7 de octubre de 1988. Editado en: *Estudios Superiores sobre Economía de las Corporaciones Locales*. Núm. VI. Granada, 1989. Págs. 83-104.
- BOWER, M.: (1975) *La voluntad directiva*. Ed. Labor. Barcelona. 3.ª ed. 207 págs.
- BUENO, E.: (1984) «Hacia una nueva concepción de la dirección de la empresa». En: Revista *Pérdidas y Ganancias*. Núm. 1. Págs. 10-13.
- CANALS, C.M.: (1992) «El directivo español es poco competitivo». En: Diario *Expansión*. Madrid, 4 de noviembre. Pág. 45.
- CARDONA, J.M.: (1988) «¿Quiénes pueden ser promocionados a la alta dirección?» En: Diario *5 Días*. Madrid, 10 de febrero. Pág. 36.

- CHIAVENATO, I.: (1982) *Introducción a la teoría general de la Administración*. Ed. McGraw-Hill. Bogotá. 2.ª ed. 687 págs.
- CLUTTERBUCK, D., y CRAINER, S.: (1991) *Los maestros del Management*. Ed. Grijalbo. Barcelona. 351 págs.
- CREATIVE LEADERSHIP CENTER: (1992) *Errores en la Dirección*. Recogido y traducido en «Especial Directivos: Cuadernos de Management». Madrid, 7 de octubre. Pág. 674-2 y 3.
- CRIBBIN, J.J.: (1973) *Dirección administrativa eficaz*. Ed. C.E.C.S.A. México. 1.ª ed. 297 págs.
- DAVIS, F.: (1976) *La comunicación no verbal*. Alianza Editorial. Madrid. 259 págs.
- DE HARO, F.: (1992a) «La cultura de Prometeo» (Entrevista con Edgar H. Schein). En: Revista *Nueva Empresa*. Madrid. Núm. 363. Marzo. Págs. 40-43.
- DE HARO, F.: (1992b) «Bob Garrat: ¡Dirigid, no gestionéis!» En: Revista *Nueva Empresa*. Madrid. Núm. 364-365. Págs. 41-44.
- DE LANNURIEN, P.: (1965) *Cien años de retraso en la pequeña y mediana empresa*. Ed. Vergara. Barcelona.
- DESAUNAY, G.: (1984) *Comment gérer efficacement son supérieur hiérarchique*. Ed. Dunod. París. 125 págs.
- DRUCKER, P.F.: (1974) *El ejecutivo eficaz*. Ed. Sudamericana. Buenos Aires. 189 págs.
- DRUCKER, P.F.: (1975) *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Ed. El Ateneo. Buenos Aires.
- DRUCKER, P.F. (1979) «La dirección eficaz en la empresa. Análisis, distribución, decisión». En: *Harvard Deusto. Selección de artículos*. Núm. 1. 9 págs.
- DRUCKER, P.F.: (1981) *La gerencia en tiempos difíciles*. Ed. El Ateneo. Buenos Aires. 184 págs.
- DRUCKER, P.F.: (1989) «El nuevo perfil del directivo empresarial». En: Revista *Harvard Deusto Business Review*. Núm. 38. 2.º trimestre. Págs. 3-14.
- ERNST & YOUNG: (1991) *Manual del directivo. Guía práctica para una gerencia eficaz*. Ed. Everest. León. 224 págs.
- ETZIONI, A.: (1991) *Organizaciones modernas*. Ed. U.T.E.H.A. México. 1.ª ed. 1.ª reimposición. 221 págs. Traducción del original en inglés: *Modern Organizations*. Prentice-Hall. 1964.
- EUROPEAN MANAGEMENT FORUM: (1989) *Las cualidades del directivo (las 12 del directivo ideal contra las 12 del directivo real)*. Resumen de la encuesta publicado en: «Especial Directivos». Madrid. Cuaderno de Management. 5/90.
- FAYOL, H.: (1961) *Administración industrial y general*. Ed. El Ateneo. Buenos Aires. 231 págs. (Original francés: *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale* 1916).
- FERNÁNDEZ PEÑA, E.: (1988) *La formación empresarial en la CEE. Evolución, importancia y reflexiones*. Jornadas sobre cultura de empresa. Centenario de la EU.EE. de Alicante. Del 7 al 10 de abril de 1988. Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Alicante. Págs. 25-39.
- FERNÁNDEZ ROMERO, A.: (1987) «Los componentes del *management* para la generación final del siglo XX». En: Revista *Dirección y Progreso*. Madrid. Núm. 96. Noviembre-diciembre. Artículo reproducido en la Revista *Markerama*. Barcelona. Núm. 164. Enero-febrero 1989. Págs. 11-21.
- FERNÁNDEZ ROMERO, A.: (1989) «El hombre, la Empresa y la Dirección. *Management* y factor humano». En: Revista *Código 84*. Madrid. Núm. 14. Págs. 15-19.
- FIGUEROLA, J.: (1970) *Naturaleza y método de la acción política en la empresa*. E.U.N.S.A. Pamplona. 260 págs.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: (1989) «Cultura e imagen corporativa de la empresa». En: *Revista de Economía*. Madrid. Núm. 2. 3.º trimestre. Págs. 38-41.
- GENEEN, H., y MOSCOW, A.: (1986) *Alta dirección. Las normas básicas para triunfar en los negocios*. Ed. Grijalbo. Barcelona. 238. págs.
- GIVEN, JR., W.B.: (1961) *Administración de la base hacia arriba*. Herrero Hnos. Suc. México. 2.ª ed. 168 págs. Original en inglés: *Bottom-up Management*. Harper & Brothers. 1949.
- GONZÁLEZ DÍAZ, P.: (1991) «Perfiles profesionales». En: *Revista de Economía Social y de la Empresa*. Madrid-Barcelona. Núm. 13. Págs. 9-13.
- GRANADOS, J.M.: (1992) «Algunas implicaciones para la dirección de empresa». En: Revista *ESIC-Market*. Madrid. Núm. 78. Octubre-diciembre. Págs. 133-143.

- GRILLO, E.V.: (1965) *Técnicas de control para la eficiencia de la oficina*. Ed. C.E.C.S.A. México. 338 págs.
- GROVE, A.S.: (1984) *Cómo aumentar el rendimiento de los directivos*. Ed. Orbis. Barcelona. 1.ª ed. 254 págs.
- GUILLÉN, I.: (1992) «Brian Corby, presidente de los empresarios británicos: "los directivos ingleses son más pragmáticos y flexibles"». En: Revista *Nueva Empresa*. Madrid. Núm. 364-365. Págs. 58-60.
- HAIMANN, T., y SCOTT, W.G.: (1975) *Dirección y gerencia: la dirección de empresas como actividad profesional*. Ed. Hispano Europea. Barcelona. 3.ª ed. 840 págs.
- HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW: (1990) «Encuesta mundial entre dirigentes: Harvard Business Review: Las fronteras de la empresa». En: *H.D.B.R.* Núm. 45. Diciembre. Encarte de 4 págs.
- HELLER, R.: (1973) *El ejecutivo al desnudo*. Ed. Bruguera. Barcelona. 1.ª ed. 287 págs.
- HINTERHUBER, H.H., y POPP, W.: (1992) «Cómo distinguir un estratega de un simple directivo». En: Revista *Deusto Business Review*. Bilbao. Núm. 51. Octubre. Págs. 4-14.
- IACocca, L. y KLEINFELD, S.: (1988) *Iacocca 2. Hablando claro*. Ed. Grijalbo. Barcelona. 348 págs.
- JURADO, E.: (1993) «El nuevo factor industrial». En: Diario *El País*. Barcelona. Suplemento de Negocios. 24 de octubre. Págs. 19-20.
- JURADO, E.: (1994) «El hábito hace al jefe». En: Diario *El País*. Barcelona. Suplemento Gestión & Formación. 25 de septiembre. Pág. 9.
- KANTER, R.M.: (1980) «La falta de poder en los puestos directivos». En: *Harvard Deusto Business Review*. Bilbao. Núm. 3. 3.º trimestre. Págs. 42-56.
- KANTER, R.M.: (1990) «La proyección del puesto y las funciones del directivo está cambiando». En: Revista *Harvard Deusto Business Review*. Bilbao. Núm. 43. 3.º trimestre. Págs. 3-14.
- KANTER, R.M.: (1991) «Más allá de las fronteras de la empresa». En: Revista *Harvard Deusto Business Review*. Núm. 46. Abril-junio. Págs. 3-18.
- KATZ, R.L.: (1979) «Cualidades que debe tener un director eficaz». En: *Harvard Deusto. Selección de artículos*. Núm. 62. 13 págs. (Publicado en H.B.R. en 1955).
- KOONTZ, H.: (1970) *La formación de los directores para el beneficio*. En: BLOCH-LAINÉ, F. y PERROUX, F. (Directores): *La empresa y la economía del siglo XX*. Volumen 3: El crecimiento de la empresa y el beneficio. Ed. Deusto. Bilbao. 1.ª ed. Págs. 247-258.
- KOONTZ, H.: (1971) *Funciones y tareas del Consejo de Administración*. Ed. Deusto. Bilbao. 1971.
- KOONTZ, H.: (1973) *La administración de empresas en la vida moderna*. En: MAYNARD, H.B. (Director) *Administración de empresas*. Ed. Reverté. Barcelona. Págs. 1-17 a 1-29.
- KORENBLIT, P. y LAYOLE, G.: (1990) *Saber delegar*. Ed. CEAC. Barcelona. 208 págs.
- KOTTER, J.P.: (1991) «El directivo como líder y como ejecutivo: la simbiosis del éxito». En: Revista *Harvard Deusto Business Review*. Bilbao. Núm. 45. 1.º trimestre. Págs. 3-12.
- KURILOFF, A.H. y HEMPHILL, J.M.: (1980) *Cómo hacer funcionar un negocio desde el principio*. Ed. Deusto. Bilbao. Cap. 13.
- LANDSBERG, I.: (1974) *Administración y desarrollo*. Monteávila Editorial. Caracas. 300 págs.
- LEAL, J.L.: (1990) «Elogio de Pedro de Toledo». En: *Revista de Economía*. Núm. 4. 1.º trimestre. Págs. 129-132.
- LEAVITT, H.J.: (1967) «El adiestramiento de directivos». En: MARTING, E., y MACDONALD, D.: *La administración de empresas y su personal*. Ed. Roble. México. 396 págs. 227-237. Artículo publicado originalmente en la Revista *Personnel*. Julio de 1952.
- LEVITT, T.: (1974) «The Managerial Merry go Round». En: *Harvard Business Review*. Julio-agosto 1974.
- MACE, M.L.: (1973) *Promoción y formación de ejecutivos*. Ed. Labor. Barcelona. 196 págs.
- MAHONEY, D., y CONARROE, R.: (1989) *Confesiones de un manager que se forjó a sí mismo*. Ed. Planeta. Barcelona. 187 págs.
- MAISONROUGE, J.: (1986) *Manager internacional*. Ed. Planeta. Barcelona. 1.ª ed. 1986.
- MARTÍN DE NICOLÁS, J.: (1969) *La formación universitaria para la empresa*. Ed. Ariel. Barcelona. 341 págs.

- MATEO, J., y MEANA, L.: (1992) «Poder e información: La falta de conocimientos en campos ajenos a su labor es una lacra para el directivo». En: Diario *El País*. Barcelona. Suplemento de Negocios. 18 de octubre. Pág. 21.
- MATSUSHITA, K.: (1987) *El secreto de mi éxito. Cualidades necesarias de un gerente*. P.H.P. Institute. Kioto. 5.ª ed. Diciembre. 206 págs.
- MINTZBERG, H.: (1979) «Planificar con el lado izquierdo y dirigir con el derecho». En: *Harvard Deusto: Colección de artículos*. Núm. 63. 12 págs. [1976].
- MINTZBERG, H.: (1983) *La naturaleza del trabajo directivo*. Ed. Ariel. Barcelona.
- MINTZBERG, H. y BRIAN QUINN, J. (Directores): *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. México. 2.ª ed. 1993. 1.207 págs.
- MOATTI, G.: (1980) «Retrato robot del manager del futuro». En: *Acción Social Empresarial*. Madrid. Núm. 96. Enero-febrero. Págs. 32-35.
- MONZÓN, J.A.: (1995) «Desviación de poder en las decisiones empresariales: el proceso espurio de decisión». Trabajo finalista en el I premio AECA para artículos cortos y originales sobre Contabilidad y Administración de Empresas. Publicado en: *Boletín A.E.C.A.* Madrid. Núm. 38. Mayo-septiembre. Págs. 41-44.
- MOONEY, J.D.: (1958) *Principios de organización*. Ed. Instituto de Estudios Políticos. Colección de estudios de Administración. Madrid. 341 págs. (Edición original en inglés de 1954: *The Principles of Organization*).
- MORENO, J.A., y MERINA, M.: (1983) «La función directiva en la Administración Pública». En: *Boletín de Estudios Económicos*. Bilbao. Vol. XXXVIII. Diciembre. Págs. 45-65.
- NASH, B., y ZULLO, A.: (1991) *Cómo hundir su empresa. Guía práctica de la mala gestión*. Ed. Temas de Hoy. Madrid. 6.ª ed. 320 págs.
- NEUNREUTHER, B.: (1979) «Les possibilités et les limites de la formation dans le domaine de la création d'entreprise». En: *Revue Enseignement et Gestion*. Núm. 11. Nueva serie. Otoño. Pág. 5 y ss.
- NINOMIYA, J.S.: (1988) «Jefes de caravana y directores de poca valía». En: *Revista Harvard Deusto Business Review*. Núm. 36. 4.º trimestre. Págs. 129-136.
- OHMAE, K.: (1983) *La mente del estratega*. Ed. McGraw-Hill. México. 1.ª ed. 299 págs.
- OHMAE, K.: (1989) «Managing in a Borderless World». En: *Harvard Business Review*. Vol. 67. Núm. 3. Págs. 152-161.
- PACKARD, V.: (1969) *Los trepadores de la pirámide*. Ed. Sudamericana. Buenos Aires. 5.ª ed. 380 págs. Original en inglés: *The Pyramid Climbers*. 1962.
- PAMPLIN, C.: (1994) «The New Renaissance Manager». En: *Executive Directions*. Vol. I, April. Págs. 37-41.
- PARCERISAS, D.: (1990) «El directivo ideal». Ideas resumidas en la revista *Especial Directivos*. Madrid. Cuadernos de Management. 15/90.
- PARKINSON, C.N.: (1974) *La ley de Parkinson*. Ed. Ariel. Barcelona. 11.ª ed. 158 págs.
- PASCALE, R.T. y ATHOS, A.: (1983) *El secreto de la técnica empresarial japonesa*. Ed. Grijalbo. 1.ª ed. Barcelona.
- PEARSON, A.E.: (1992) «La redención de la empresa y los siete pecados capitales». En: *Revista Harvard Deusto Business Review*. Núm. 52. Diciembre. Págs. 84-97.
- PÉREZ LÓPEZ, J.A.: (1983) «Formación para la dirección». En: *Boletín de Estudios Económicos*. Bilbao. Vol. XXXVIII. Diciembre. Págs. 33-43.
- PES, R.: (1989) «El líder transformador». En: *Boletín de Estudios Económicos*. Bilbao. Vol. XLIV. Núm. 136. Abril. Págs. 61-72.
- PETER, L.J., y HULL, R.: (1972) *El principio de Peter. Tratado de la incompetencia o por qué las cosas van siempre mal*. Ed. Plaza & Janés. Barcelona. 5.ª ed. 272 págs.
- PETERS, T., y AUSTIN, N.: (1986) *Pasión por la excelencia. Características diferenciales de las empresas líderes*. Ed. Folio. Barcelona. 443 págs.
- PETERS, T., y WATERMAN, R.: (1984) *En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos*. Ed. Folio. Barcelona. 390 págs.

- RADKE, M.: (1973) *Reducción de costos*. Ed. Deusto. Bilbao. 1.ª ed. 383 págs.
- RAJKAY, L.I. y HOFSTEDE, G.H.: (1976) «Looking at the Boss and Looking at Ourselves». En: *Management International Review*. 2/76. Citados por NEUNREUTHER, B. (1979). Véase esta misma bibliografía.
- REDDIN, W.J.: (1973) «¿Qué clase de ejecutivo?» En: *Revista Alta Dirección*. Barcelona. Núm. 52. Noviembre-diciembre. Págs. 27-33.
- ROBINSON, E.M., y HALL, J.C.: (1968) *Organización y administración de negocios*. Ed. del Castillo. Madrid. 3.ª ed. 419 págs.
- ROIG, B.: (1982) «Las capacidades del gerente empresario». En: *CEAM, Revista de Economía Industrial*. Barcelona. Núm. 173. Julio-agosto.
- ROIG, B.: (1991) «Auditoría de la estructura». En *Revista: Harvard Deusto Business Review*. Bilbao. Núm. 45. 1.º trimestre.
- SARABIA, J.M., y LÓPEZ, C.: (1991) «Liderazgo integral creativo: un reto corporativo». En: *Revista de Economía y Empresa*. Santiago de Compostela. Vol. XI. Núm. 31. Págs. 19-27.
- SCHEID, J.C.: (1986) *Los grandes autores en Administración*. Ed. Orbis. Barcelona. 213 págs. Editado originariamente por Ed. el Ateneo. Buenos Aires. 1983.
- SCHWAB, B.: (1986) «Burocracias y austeridad: ¿por qué es tan difícil el ahorro?». En: *Revista Markerama*. Barcelona. Núm. 148. Mayo-junio. Págs. 32-36. Reproducido de *Journal of General Management*.
- SEGURADO, J.L.: (1992) «Negocios internacionales: cultura y negociación». En: *Revista Management & Empresa*. Barcelona. Núm. 8. Junio. Págs. 22-30.
- SERRA, M.: (1992) «El experto en negociación». *Revista Conceptos*. Barcelona. Núm. 13. Enero-abril de 1992. Págs. 36-39.
- SERVAN-SCHREIBER, J.-L.: (1974) *La empresa con rostro humano*. Ed. DOPESA. Barcelona. 1.ª ed. 209 págs.
- STOLTZ, R.K.: (1967) «Retorno a los fundamentos del desarrollo directivo». En: MARTING, E., y MACDONALD, D.: *La administración de empresas y su personal*. Ed. Roble. México. 396 págs. 283-297. Artículo publicado en *Personnel* en mayo de 1954.
- TANNENBAUM, R., y SCHMIDT, W.H.: (1979) «La elección de un modelo de dirección». En: *Harvard Deusto. Selección de artículos*. Núm. 47. 10 págs. Publicado en inglés en *H.B.R.* en 1958.
- TEAD, O.: (1967) «Interés por el trabajo: ¿Qué es, y cómo se fomenta?». En: MARTING, E., y MACDONALD, D.: *La administración de empresas y su personal*. Ed. Roble. México. 396 págs. Págs. 23-28. Artículo publicado originalmente en la revista *Personnel*. Febrero de 1920.
- TOWNSEND, R. (1985): *Más arriba en la organización*. Ediciones Orbis. Barcelona. 238 págs. (edición original en inglés: *Up the Organization*. 1970).
- UYTERHOEVEN, H.: (1990) «Directores generales en el medio». En: *Harvard Deusto Business Review*. Núm. 42. 2.º trimestre. Págs. 63-74.
- VAN DER HAAS, H.: (1972) *La empresa europea en transición*. Ed. DOPESA. Barcelona. 420 págs.
- WHYTE, JR. W.H.: (1959) *L'homme de l'organisation*. Librairie Plon. París. 568 págs. Traducción del original inglés: *The Organization Man*. Simon & Schuster. New York. 1956.
- WRAPP, H.E.: (1979) «Un buen director de empresa no toma decisiones de política». Publicado en *Harvard Deusto. Colección de artículos*. Núm. 98. 13 págs. [1967]. Reproducido también en: MINTZBERG y BRIAN QUINN (1993).
- XARDEL, D.: (1986) «Business Schools: le temps des interrogations». En: *Revue Française de Gestion*. París. Núm. 56-57. Marzo-mayo. Págs. 67-76.
- YAMAGUCHI, T.: (1990a) «Palabras de Matsushita: ¡Esto es!» *P.H.P.* (revista de empresa de Panasonic). Kioto. Vol. II. Núm. 5. Mayo.
- YAMAGUCHI, T.: (1990b) «Usted es el jefe». En: *Revista P.H.P.* Japón. Vol. II. Núm. 4. Junio. Págs. 65-67.
- YELA, M.: (1989) «Sobre las funciones del líder». En: *Boletín de Estudios Económicos*. Bilbao. Vol. XLIV. Núm. 136. Abril. págs. 21-33.