

## La función directiva en los nuevos tiempos

Santiago Bazarra y Raúl Hernández

■ No cabe duda de que los últimos años del siglo XX y los primeros del siglo XXI están viniendo marcados por la aparición de lo que se ha dado en llamar Nueva Economía. La lucha por generar valor está afectando a cada aspecto de las organizaciones empresariales, instituciones gubernamentales y sectores industriales.

Cada día surgen nuevas oportunidades de negocio que requieren abandonar los caminos aprendidos y enfocarse hacia objetivos que nunca antes habíamos pensado. Cabe preguntarse, ante este panorama, cómo debe adaptarse la función directiva a esta nueva situación. En 2001, la escuela de negocios IESE puso en marcha un estudio cuyo objetivo era co-

nocer las competencias directivas que ha de tener quien ocupa un puesto de responsabilidad en una empresa con éxito en el siglo XXI. Tras consultar a 150 empresas de diversos sectores y países, el liderazgo aparece como la segunda competencia más valorada, inmediatamente después de la orientación al cliente.

Existen múltiples definiciones de liderazgo, sin embargo, persiste una sensación generalizada de que es un concepto difícilmente abarcable o traducible a palabras. Sí que parece que, en cualquier caso, el liderazgo ya no puede estar basado en la jerarquía o en la autoridad. Estos dos conceptos han sido siempre cuestiones de tiempo; los años y la recurrencia de los hechos otorgaban lo que ni el poder ni la influencia podían garan-

tizar por sí mismos. Hoy, cuando es imposible imaginar qué sucederá en tan sólo unos meses, y la estabilidad es una utopía, el liderazgo tiene que buscar un nuevo sitio.

El liderazgo debe tener una doble vertiente: por un lado, la capacidad de mirar hacia fuera de la organización, de observar el cuadro global, de anticipar tendencias; por otro, la capacidad de transmitir una visión a su organización, de motivar a sus personas y facilitar que sean ellas mismas quienes la impulsen.

Un reciente estudio de Andersen ofrece algunos resultados que nos permiten ver hasta qué punto esta visión es compartida por el entorno empresarial. Así, el 65,8 por ciento de las organizaciones cree que no existe una visión ni unos valores defi-

■■■■■■■■

### Empleador de talento

*Las empresas afirman que las personas son su principal activo, pero es el primero del que se desprenden cuando hay problemas*

nidos y compartidos por todos los miembros de su organización. El 65,1 por ciento no realiza un seguimiento de la evolución de la satisfacción de sus empleados. Sólo el 32,1 por ciento fomenta que todos los miembros de sus equipos tomen iniciativas dentro de los mismos. Escuchamos que las personas son el principal activo de las organizaciones y,

sin embargo, es el primero del que se desprenden cuando hay problemas. A las personas les pedimos más involucración, al tiempo que no dejamos de inventar fórmulas para virtualizar su relación con el empleador del talento. Las estructuras se aplanan, pero las diferencias salariales y de status entre los cualificados y el resto se hacen más grandes.

Los directivos deben cambiar ciertas prioridades y convertirse en facilitadores dentro de la organización, devolviendo a las personas el protagonismo que nunca debieron perder en las decisiones y en las estrategias. En el mencionado estudio elaborado por el IESE, la tercera competencia directiva más valorada por los encuestados era la honestidad. Es, precisamente, ese líder honesto y humanista el que puede guiar a las organizaciones al éxito en este nuevo siglo.

Santiago Bazarra/Raúl Hernández. Grupo de Consultoría en RRHH de Andersen.