



knowsquare .

JOSÉ ENEBRAL FERNÁNDEZ

8 DE FEBRERO DE 2012

# UN SALTO EN LA CALIDAD DIRECTIVA

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su distribución sin autorización expresa del Autor y Know Square SL

Calidad es un término que suscita algunas reservas, especialmente en la emergente economía del conocimiento y la innovación. El término “calidad” parece, sí, perder significado, desde que lo relacionamos más con la certificación correspondiente sobre normas y procedimientos, que con la percepción del cliente. Acaso y en más de un caso, sobre la rigidez procedimental y en beneficio de la competitividad, debería imperar el sentido común y la satisfacción del cliente...; pero enfoquemos otra calidad —también, al parecer, objeto de acreditación o reconocimiento en nuestro país—, la denominada “calidad directiva”.

Puede que se extendiera esta expresión porque, en el foro de Davos —reciente ha sido el último encuentro—, se nos viene atribuyendo una sensible falta de profesionalidad en la gestión, aparte de la modesta productividad que asimismo nos caracteriza, parámetros obviamente relacionados. La verdad es que, como ciudadanos y trabajadores, encontramos a menudo motivos para cuestionar la calidad de la gestión desplegada, tanto en ámbitos públicos como privados. No cabe generalizar porque contamos también, sin duda, con buenos gestores, pero, cuando se manifiesta, la mala gestión acarrea en verdad consecuencias graves para todos, y a veces extremadamente graves.

Se denuncia una sensible falta de autocrítica en los directivos, a menudo aureolados, en todos los niveles, con el brillo del liderazgo. Los directivos-líderes parecen ser, desde luego, los héroes de la literatura del *Management*. No faltan en nuestro país libros que subrayen el mérito de su gestión (especialmente de su gestión de personas), y leemos cosas como: “*gestionar personas es incómodo*”, “*la gestión de personas es básicamente gestión de incompetentes*”, “*liderar es lograr que la gente quiera hacer lo que tiene que hacer*”, “*lidiar con humanos resulta complicado*”, “*el directivo debe extraer talento de quien no lo tiene*”, “*el directivo ha de ser un maestro por lo que sabe, y también un maestro por lo que enseña*”, “*el directivo-líder ha de conquistar la inteligencia, la voluntad y las emociones de sus subordinados*”...

Convertidos en héroes —quizá más por la literatura que por los resultados—, se advierte, sí, en los directivos un exceso de complacencia por su gestión, una particular percepción de las realidades que vendría a obstaculizar la necesaria mejora en este campo. Si alguna decisión se muestra claramente equivocada, podemos escuchar que “*la peor decisión es la que no se toma*”, o que la culpa es del mercado, de la crisis, de los subordinados... Cuando no parece haber escapatoria, entonces suele reconocerse un pequeño error *lateral*, dejando al margen de la propia responsabilidad el factor determinante del fracaso. Cuando, por otra parte, se da algún éxito temprano fruto del supuesto talento, la complacencia puede acabar malogrando lo que parecía un futuro prometedor.

El directivo ha de encarar grandes retos y desafíos, y a menudo su rendimiento es satisfactorio, incluso considerando su nivel salarial; hemos de reconocer en estos casos su valiosa contribución, y cabe entonces hablar de buena calidad directiva. Pero hay asimismo veces, en el otro extremo, en que sus ingresos resultan escandalosos y sus resultados, lamentables. No, no cabe generalizar, ni en lo malo ni en lo bueno; pero sí cabe mejorar en conjunto la calidad-profesionalidad directiva, bien entendida. Quizá deberíamos dejar de adular tanto a los directivos en la literatura, y dejar de hacerlo también a quienes —“*futuros líderes*”— para esta función se preparan en las escuelas de negocios. No cabe situar en el mismo saco a todos estos centros, pero tal vez, de unos u otros, junto a buenos directivos hayan salido no pocos “*frankensteins*”, como decía Bernardo Kliksberg.

Al margen de sellos y certificados, para tratar de mejorar la calidad directiva y aunque suene a prograssada, habríamos de interpretarla del modo más práctico, útil, efectivo, llevando a su máxima

expresión la profesionalidad en la gestión. Sin menoscabo de las buenas prácticas en la gestión empresarial, una orientación procedimental de la “*calidad directiva*” podría acabar trayendo consecuencias negativas. Lo que necesitamos son mejores resultados —calidad directiva *resultante*, y no solo *procesual*— en las organizaciones; mejores resultados, tal como desde Bruselas los contempla la *European Foundation for Quality Management*. Necesitamos decisiones más acertadas y celebradas, sobre el presente y el futuro.

Podríamos traer alguna frase de sonido atractivo, como la de que “*la profesionalidad no garantiza el éxito, pero sí limita los fracasos*”; sin embargo, el alcance de la “*gestión profesional*” parece tender a limitarse cuando empieza a definirse. Un equipo directivo se puede reunir periódicamente para planificar y tomar decisiones trascendentes, porque constituye una *buena práctica* a seguir; pero eso no significa que la decisión tomada sea la mejor, y hasta puede que se acabe tomando más por cansancio que por consenso. Se podría, por ejemplo, acabar estableciendo metas equivocadas, imprecisas, inalcanzables o contradictorias, y tener quizá que recurrir luego a recursos o medios cuestionables.

Ser profesionales en la forma —en apariencia— no asegura serlo en el fondo —en la realidad—, y por eso no podemos perder de vista los resultados, por mucho que a menudo se escondan o disfracen. Estos pueden ser satisfactorios o no, y, cuando no lo son, puede haber espacio, o no tanto, para el reproche a los directivos. Todo resulta complejo, sí, pero las cosas pueden y deben hacerse mejor. La calidad en la gestión ha de mejorar y, puesta a prueba continuamente, debe demostrarse en cada ocasión. Sin duda hay gestores que nos ofrecen cierta *garantía*, pero es así más por su trayectoria que por sus diplomas y acreditaciones.

La reflexión podría extenderse, pero vayamos ya al título de estos párrafos, a lo del “*salto*” preciso en la calidad directiva. Quizá no juegue aquí la formación, tal como habitualmente la entendemos, un papel tan principal, tan decisivo, y oportuno parece sugerirlo. En realidad, el directivo encara situaciones que no pueden preverse en los cursos, y que nada tienen que ver con las dinámicas que adornan seminarios o talleres; ya lo apuntaba así, por ejemplo, el profesor holandés Wil Foppen. Bueno es que no falten al directivo conocimientos ni habilidades; bueno parece que participe en acciones formativas periódicas, como que reciba ayudas tutelares; positivo resulta que asista a jornadas y conferencias, como que lea libros y artículos... Pero muchos son los *considerandos* en la toma de decisiones.

Analizados los errores, la mejora precisa lo sería para cada caso; pero abarcaría varios aspectos y, aparte de conocimientos y habilidades, surgirían fortalezas, valores y modelos mentales. El directivo puede ser teóricamente idóneo para ejercer sus funciones y, sin embargo y por decirlo así, *prevaricar*; o, simplemente, puede equivocarse en la puesta en práctica de sus saberes, facultades, destrezas, valores... En general, la toma de decisiones suele demandar más información, como el análisis suele demandar una más objetiva percepción de las realidades. El lector tendrá sus experiencias al respecto, pero enfoquemos otra dimensión de la profesionalidad en la empresa.

Además de desplegar su profesionalidad con esmero y sin adulterarla, los directivos habrían de catalizar asimismo la mejor expresión profesional de los trabajadores, muy especialmente en la economía del saber y el innovar, es decir, en entornos funcionales de notable cualificación. A menudo sobrecualificados los trabajadores, en más de un caso cabría pasar del concepto de empleado, recurso humano, o seguidor de un líder, al concepto de profesional portador de capital humano. Orquestado en condiciones favorables, este paso —este salto cultural, véase cuántico o *cuálico*— podría suponer un plus de efectividad tras resultados, y a la vez de satisfacción profesional.

Quizá no cabe hablar de transición de la era industrial a la del conocimiento, si no se aprovecha debidamente (asignatura pendiente) el capital humano. No parece que la reforma laboral en curso

contemple estas reflexiones, pero, como enseñan las empresas excelentes e innovadoras, no es lo mismo para el trabajador limitarse a seguir el procedimiento o la instrucción del líder, que autoliderarse tras metas comprometidas, desplegando todo su potencial. Un colega me decía que estaba yo queriendo quitar protagonismo a los directivos a favor de los trabajadores, y que el *statu quo* era irreversible, intocable. Cada empresa tiene sus características funcionales, pero bueno parece que el gestor protagonice la gestión, y que el trabajador del saber protagonice su trabajo tras los resultados confiados.

Peter Drucker alertó ya sobre el peligro de trabajar para el procedimiento o para el informe posterior al jefe, y no para los resultados y el cliente. Por otra parte, Warren Bennis decía no conocer a ningún directivo que, en el fondo de su corazón, no estuviera convencido de que su cabeza era mejor que todas las de sus subordinados juntas. Pero el lector no necesitará más apuntes para desplegar su propia reflexión; aquí solo se pretendía alentarla, tras el objetivo colectivo de prosperidad.

© José Enebral Fernández  
© Know Square S.L.