

Aterrizaje: reflexiones desde la dirección general

«Estando cerca de buenos directivos se aprende a serlo».

El objetivo de esta nota técnica es explorar algunas de las primeras acciones que conviene adoptar cuando se aterriza en una dirección general, a través de la experiencia del presidente ejecutivo y director general en España de una empresa global norteamericana de servicios financieros, posicionada entre las 30 compañías más prestigiosas de Estados Unidos, y otros tres directivos generales de diversos sectores. Aborda también la combinación de competencias y rasgos que define a un director general eficaz y el manejo de criterios que le ayuden a evitar errores previsibles¹.

El periodo para una adaptación inicial es idealmente de entre tres y seis meses. En general, los errores que pueden cometerse se deben principalmente a la falta de madurez personal, la escasa información o el deficiente manejo de la situación. Sin embargo, el impacto de las consecuencias puede marcar todo el mandato y, por lo tanto, el destino del directivo.

Entrevista al presidente y director general de una compañía de servicios financieros

¿Qué se debe hacer durante los primeros meses?

Existe la creencia de que se tiene que hacer algo grande con el puesto. No creo que en los primeros 90 días se pueda ver si «éste va a ser el genio de los negocios» o «aquél va a cambiar la empresa». Esos primeros días suponen fundamentalmente un periodo de aprendizaje, de recopilación de información, de conocimiento de las personas, de identificación de nuevas responsabilidades y riesgos, del abandono ordenado pero decisivo de antiguas tareas, etc. No es igual cuando alguien viene del mismo sector o incluso de la misma compañía. Si se es nombrado para hacer exactamente lo mismo que el anterior, parece que no tiene sentido.

¹ En el Anexo 1 se expone un cuestionario para preparar el aterrizaje, y en el Anexo 2, una matriz para implantar acciones de cambio.

Nota técnica preparada por el profesor Guido Stein y Marta Cuadrado, asistente de investigación. Septiembre de 2014.

Copyright © 2014 IESE. Para pedir copias de este documento dirijase a IESE Publishing a través de www.iesep.com, escriba a iesep@iesep.com, envíe un fax al +34 932 534 343 o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 27/11/15



Se pueden cometer algunos errores importantes. Cuando uno llega de nuevas a una organización, las personas que están a su alrededor, subordinados o colegas, observan qué hace y reaccionan: «¿Y éste quién es?» o «¡Uy, a ver éste cómo es!». Lo primero que uno se encuentra son expectativas.

Algunas compañías tienen una cultura corporativa que limita la toma de decisiones y la implantación de acciones; además, suelen sufrir una alta rotación de puestos y crean dinámicas como la de que mantener cierto ritmo de movimiento en las promociones. También tiene que haber una correspondencia cultural entre la persona y la empresa. Hay normas no escritas que se respetan; por ejemplo, no se pueden organizar reuniones a las siete de la tarde, y, si se hacen, se debe explicar el porqué.

En mi empresa identificamos dos tipos de directivos exitosos, que clasificamos como los que son grandes cumplidores en su trabajo y los que son unos grandes transformadores del negocio. Los que hacen muy bien su trabajo son imprescindibles en una organización, ya que se necesitan personas que elaboren la cuenta de resultados en el día a día. Si lo único que se pretende es elaborar la cuenta de resultados del año 2020, se puede caer en un grave problema. La Bolsa nos examina trimestralmente. Se tiene que conseguir, por ejemplo, un 4% más, pero también se tiene que vender que la capacidad de ingresos actual supone la transformación de los años 2016, 2017 y 2018.

Tenemos una serie de líneas de negocio que son estables y que ganan miles de millones de euros, y luego tenemos un grupo de personas que se dedican a los nuevos temas. Hay que «ordeñar la vaca», pero se tienen que criar nuevas vacas porque se van acabando y cada vez se hacen más viejas.

¿Cuál es el conjunto de competencias clave para llegar a una dirección general? De entre productor y transformador, ¿en cuál se fijan más los que toman las decisiones?

Para un puesto de dirección general se necesita un importante componente transformador; el otro (productor) ya lo has tenido que demostrar; si no, no estarías allí.

Elaborar las cuentas de resultados y conseguir los objetivos de negocio es condición necesaria para que el aterrizaje sea eficaz; si no se ha desarrollado el negocio de base es difícil que se consiga transformar el negocio futuro. Pero alguien tiene que tener la visión. Se tiene que pensar en cuál va a ser la dinámica del negocio, la estrategia competitiva futura, cómo la tecnología puede afectar, los temas regulatorios, etc.: eso es algo complejo para poder observarlo en 90 o 180 días. Si se trata de una promoción interna y, por lo tanto, se conoce la compañía, lo lógico es que, antes de que se produzca el nombramiento, se pregunte cuál es la visión del negocio que tiene el candidato. Si esa visión es «Voy a seguir haciendo lo mismo», entonces no creo que se tengan muchas posibilidades.

En una organización se necesita un grupo de personas que se encargue de mantener los clientes y la cuenta de resultados a corto plazo. Si no se tienen las finanzas organizadas a corto plazo, entonces olvídate de tenerlas a largo.

Y las personas que le eligieron a usted, ¿tienen un perfil de productores o de transformadores?

A cierto nivel en las organizaciones, hay más transformadores que productores.

¿Qué ocurre si se tiene a un productor excelente?

Se le cuida con cariño, se le mantiene espléndidamente y se le paga fenomenalmente bien; se le deja ver que no es un transformador; es algo que va pasando paulatinamente. Existe un momento en el que se tiene la visión de hacia dónde se quiere llevar una organización y cómo se va a transformar, lo que puede conllevar varios años.

En una organización, cuando se nombra a alguien para un puesto de máxima responsabilidad operativa, se tiene que apuntar a un visionario transformador más que a un cumplidor. Lo peor para una organización es que se engañe a sí misma, pues las realidades, antes o después, acaban por salir. En mi compañía, cuando creemos que alguien no va a ser promocionado se lo decimos, y le compensamos todo el valor que ha creado y sigue creando en el negocio, pero le decimos honestamente que puede no ser promocionado. Las falsas expectativas se vuelven contra la empresa y contra quien las siembra.

¿Por qué cree que fue nombrado para el puesto que ocupa ahora?

Entiendo que me nombraron porque había sido un buen profesional en mis puestos anteriores y tenía la visión de transformar el negocio en ese momento adecuado. Quizá muchas personas piensan que debían haber sido promocionadas antes. En mi caso quizá debería haber sido promocionado un par de años antes, pero fui paciente, y esperé, y, al final, el aprendizaje es que lo que tiene que pasar, y acaba pasando. Alguien me dijo que toda decisión de negocio encierra siempre de algún modo una elección de Recursos Humanos. «En toda decisión de negocio hay que intentar identificar cuál es el componente de Recursos Humanos que la marca».

¿Y qué le llevo a aguantar?

El pensar que los designios del Señor son infinitos. Me ofrecieron otro puesto, viajé por el mundo con otras responsabilidades corporativas, y me dije: «Seguro que habrá otra oportunidad», y la hubo. También mi mujer me comenta ahora: «Si te hubieran nombrado hace ocho años, a lo mejor dentro de vuestra rotación alguien te diría: “Mira, ya llevas ocho años”. Y te hubieran dado la cuenta antes».

Hay decisiones sobre las personas que entrañan consideraciones sobre situaciones puntuales. ¿Por qué aguanté? Porque estaba muy cómodo, porque a mí esta compañía me ha tratado muy bien y eso se valora en los momentos críticos. En la vida empresarial te suceden muchas cosas, de la misma forma que ocurre en la vida real; hay momentos buenos y malos. Ya no hablo de si trabajas en culturas distintas. Lo que he aprendido es a tomarme los reveses con calma y a ser sensato en los «momentos fastidiados», y el tiempo me ha compensado con creces.