



CARACTEROLOGÍA DEL DIRECTIVO AL INICIO DEL SIGLO XXI

Dr. Carlos Llano Cifuentes

Fundador del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) y de la Universidad Panamericana (México)

El tema de los valores que son propios para la eficacia de la acción directiva, reviste particular relieve. La dirección es de suyo forjadora del carácter. Sólo es posible dirigir personas, y a éstas, en su calidad de tales (las cosas se transforman, los animales se domesticar...). Si ello se admite así, la más valiosa dimensión directiva es precisamente la de formar en el dirigido un carácter que haga posible obtener los resultados que de él se requieren, sin necesidad ya de ser dirigido hacia ellos.

Existe una manera de determinar las cualidades más necesarias que han de ser incluidas en el diseño del carácter del director: no proceder de modo inductivo mediante una encuesta -como las que suelen practicarse en esta materia- sino haciéndolo deductivamente, a partir de la esencia del acto de dirigir. ¿Cuáles son los rasgos más necesarios para el cumplimiento y el desarrollo de esa esencia? A continuación analizaremos tanto las actividades esenciales de la dirección como el carácter propio del director.

1) Análisis del valor directivo

Si bien en los últimos decenios del siglo pasado el capital monetario fue cediendo paso al capital intelectual y al capital social, en los primeros del presente tendrá mayor relieve aún lo que puedo denominar *capital caracterológico*. He de referirme, pues, al carácter; pero no al carácter de los negocios que se emprenden, sino al de los que emprenden los negocios. La creciente atención al ser del hombre se manifiesta en la bibliografía de la dirección gerencial sobre todo por la importancia relevante otorgada a la ética. El estudio de la *ética en la empresa* está adquiriendo un relieve antes insospechado cada vez mayor. La bibliografía la hemos expuesto en la VI Junta Consultiva de Posgrado en

Iberoamérica, en La Habana, Cuba. 'Aparecen así libros completos que subrayan el valor del compañerismo (Christopher Lorenz),¹ la sencillez (Peters y Waterman),² la importancia del hombre sobre el sistema y la técnica (Pascale y Athos),³ la profundidad, el tacto y la sensibilidad humana (Hickman y Silva),⁴ la austeridad (José Giral),⁵ la

¹ Christopher Lorenz, *Theory X, Y...and K.*, en "Financial Times", 1-IV-1987. Cfr. Equipo K en "Theory K Corporation", Takapuna, New Zeland, 1987.

² Peters y Waterman, *On Search of Excellence*. Harper and Row, New York, 1987.

³ Pascale y Athos, *El secreto de la técnica empresarial japonesa*. Grijalbo, México, 1984.

⁴ Hickman y Silva, *Creating Experience*, Plume, USA, 1984.

comprensión de las diferencias (Charles Garfield),⁶ la superación del individualismo (Charles Hampden-Turner),⁷ la lealtad (Frederich Reichheld),⁸ la confianza (Francis Fukuyama),⁹ la superación de la paradoja o espíritu de conciliación (Charles Handy),¹⁰ el poder de la simplicidad (Jackes Trout),¹¹ el sentido de compromiso, de mi colega Velarde Dabrowski,¹² el triunfo de la humildad y la firmeza (Jim Collins),¹³ a lo que me permito añadir el libro de un servidor, *La amistad en la empresa*, publicado por el Fondo de Cultura Económica.^{14]}

1.1) Los valores propiamente caracterológicos

En la consideración acerca de cuáles son los valores que configuran el carácter fundamental del hombre no hay una especial disputa entre las grandes culturas. Es cierto que existe gran diferencia entre ellas, pero no todas merecen el adjetivo de grandes. Más arduo es lograr el avenimiento acerca de cuáles son los sectores sociales que tendrían una mayor eficacia en la configuración del carácter de los

ciudadanos. No se trata aquí de la familia ni de la escuela –pues todos coincidimos que son instituciones insustituibles en este menester– sino de otros sectores sociales más genéricamente considerados. En este sentido, podríamos decir que se dan cuatro o cinco grandes posturas:

a) Los partidarios de señalar a las *comunidades naturales* como las principales responsables de la formación del carácter. Se denominan comunidades naturales aquellas que no son el resultado de un pacto *convenido* (como lo puede ser el Estado en cuanto entidad política), sino comunidades *nativas* en las que el hombre se inserta con su nacimiento mismo: las comunidades de idioma, de raza, de religión, de oficio, de lazos de sangre... El representante más señalado de esta postura es Alasdair Macintyre, quien sostiene, al parecer con fundamento, que no se puede adquirir un valor, como tampoco un *craft* u oficio, si no es por medio de la tradición que pervive en las comunidades de signo nativamente vital. Lo que debe hacer el Estado es dar aliento y espacio a estas comunidades, aplicando el principio de acción subsidiaria: no sustituyéndolas, sino propiciándolas en su propio carácter natural y autónomo.

b) Los partidarios de las sociedades que nacen del *voluntariado* (clubes, entidades de beneficencia, instituciones de apoyo asistencial) que Fineman denomina gráficamente *scouts*. Igual que los anteriores, que algunos llamarían *comunitaristas*, ponen sus esperanzas en el adelgazamiento del Estado para que las instituciones de asociación voluntaria puedan hacer su trabajo.

c) En un polo opuesto se encuentran los seguidores de McGaffer, a quienes Fineman llama *civic crusaders*, cruzados cívicos. Según esta corriente, el proyecto de la restauración del carácter debe

⁵ José Giral, *Cultura de efectividad*, Iberoamericana, México, 1991.

⁶ Charles Garfield, *Los empleados son primero*, McGraw-Hill Interamericana de México, 1992.

⁷ Charles Hampden-Turner, *Las siete culturas del capitalismo*, Vergara, Buenos Aires, 1995.

⁸ Frederich Reichheld, *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

⁹ Francis Fukuyama, *Confianza*, Atlántida, Buenos Aires-México, 1996.

¹⁰ Charles Handy, *La edad de la paradoja*, Apóstrofe, Barcelona, 1996.

¹¹ Jack Trout, *El poder de la simplicidad*, McGraw-Hill, México, 1998.

¹² Raúl Velarde Dabrowski, *Procesos de toma de decisiones en un entorno de gran incertidumbre*. Apud Harvard Business School, 1997.

¹³ Jim Collins, *Leadership: 'The Triumph of Humility and Fierce Resolve'*, Harvard Business Review, Boston, 2001.

¹⁴ Carlos Llano, *La amistad en la empresa*, F.C.E., México, 2001.

depositarse en una acción educativa intensa del Estado a través de escuelas públicas.

d) Finalmente hay una poderosa tendencia que pone en manos de la religión la tarea predominantemente ética de la formación del carácter, si es que la formación del carácter no es la ética misma. Fineman denomina a quienes sustentan esta idea, *the Preachers*. Para éstos, no sin razón, el carácter sin culto a Dios no tiene valor alguno. Hay para ellos una clara identidad entre el carácter que queremos y la moral cristiana.

De nuestra parte, somos partidarios de incluir a la empresa dentro de los ámbitos principales en los que se desarrolla el carácter del hombre. La empresa es el lugar en el que se halla la mayoría de los hombres durante una gran parte de su existencia. Sería paradójico que quedara la empresa al margen de la tarea de formación del carácter.

1.2) La complejidad de la acción directiva

Para retomar desde el principio el hilo del asunto, diremos que son tres las actividades esenciales de la dirección, las cuales se definen, como todas las acciones humanas, por su objeto, y a las que corresponden otros tantos hábitos o valores que potencian su eficacia y alcance. Las actividades directivas son

tres: *diagnóstico*, *decisión* y *mando*, que corresponden a los tres objetos a los que polarmente se orientan (la *situación*, la *meta* y los *hombres* que han de alcanzarla). Al diagnóstico le conciernen, como virtudes potenciadoras y características, la *objetividad* y la *humildad*. A la decisión pertenecen dos virtudes potenciadoras de esta acción: la *magnanimidad* (con su correspondiente afán de logro) y la *audacia* (con su correlativa capacidad de riesgo). Finalmente, el *mando* se ve potenciado por cinco cualidades: el *autodominio*, la *constancia* en el esfuerzo, la *fortaleza* ante las dificultades, la *confianza* en los demás y la *lealtad*.

Podemos decir que en la objetividad del diagnóstico (referido a oportunidades y amenazas externas), la magnanimidad de la decisión (relacionada con metas altas que no poseo, aunque apunten a mi persona) y la confianza en los demás que debo tener en mi ejecución, destaca una dimensión preferentemente externa, esto es, aluden a realidades que se encuentran fuera de mí. En cambio, la humildad (aunque *objetivice* mis cualidades personales), la audacia (que se refiere a la capacidad con que ahora cuento), y la constancia y fortaleza (relacionadas con dos sentimientos que pueden aparecer en mi proceso de ejecución) implican una vertiente más bien interna o subjetiva. Esto puede observarse resumidamente así:

Actividad	Dimensión externa	Dimensión interna
Diagnóstico	Objetividad	Humildad
Decisión	Magnanimidad	Audacia
Mando	Confianza Lealtad	Constancia Autodominio Fortaleza

De ahí que entre los directores encontremos personas diversamente dotadas. Algunos cuentan con la aptitud privilegiada para las distintas actividades que componen el dirigir: unos para el diagnóstico, otros para la decisión y otros finalmente para el mando. Pero al mismo tiempo se dan, bajo una diversa perspectiva, directores que desarrollan o poseen de modo innato aquellas específicas virtudes que se refieren a las realidades más externas, y, así, son objetivos, magnánimos, confiados y leales; mientras que al propio tiempo carecen de aquellos atributos que atañen a realidades más personales o internas, y no son humildes, ni constantes, ni confiados o fuertes; o viceversa. Ya se ve que el perfeccionamiento integral del director es tan necesario como complejo. Debe, pues, aprender a trabajar tanto con el *hardware* como con el *software*, exposición que intentamos a continuación.

2) Hardware versus software

2.1) El poder de la simplicidad

En estos tiempos de la *high technology*, las *megatrends* y otros conceptos de “vanguardia”, parece aventurado -por no decir temerario- escribir un libro sobre el *Management* bajo el título *The power of Simplicity* (Jack Trout, McGraw-Hill, México, 1998). Sin embargo, esta obra pone de manifiesto la importancia, casi olvidada, de una mente clara para el ámbito de la empresa, cuya carencia es uno de los problemas más agudos particularmente en los países que buscan insertarse en el mundo de la economía global.

Jack Trout establece que las técnicas aprendidas en tales escuelas son muy útiles, pero que el verdadero *core business* radica en una mente clara y simple. Todo lo demás que requiere la empresa es la capacidad de esfuerzo y la inagotable creatividad de sus colaboradores. Cuando una empresa cuenta con hombres que tienen sentido de pertenencia y deseos de trabajo asociativo, la organización y las

soluciones de negocio se simplifican resolviéndose los problemas de forma acertada y veloz. La acción de dirigir es también sencilla: no se necesita dirigir más, sino dirigir mejor.

En el universo de axiomas prácticos que Trout arbitra, los centrales podrían reducirse a: “Si posees una sola idea y ésta falla, no tienes red de protección”; “El antídoto del miedo a la simplicidad es el sentido común”; “La gente tiene miedo a confiar en sus instintos y busca siempre una respuesta más compleja. Error: lo que es obvio para ti, generalmente es obvio para la mayoría”; “Los directores inseguros crean la complejidad”; “Si ordenas tu mente podrás pensar con más claridad”; “Nunca confíes en algo que no entiendes”; “Un director que quiera ser líder debe gastar tiempo en capacitar personalmente a los directores de su empresa”; “Concentrarse en los productos básicos es otra forma de mantener la simplicidad”; “Muchas de las mejores ideas son prestadas: no debemos tener miedo en utilizarlas, pero hay que emplearlas bien y personalizarlas”; “Para

motivar fíjate en lo básico; identifica lo que quieres que se haga, consigue las herramientas y diseña el entrenamiento exacto”.

La primera simplificación de la organización debe partir de la sencillez del individuo. La simplicidad obliga a pensar en lo esencial y a clarificarlo; obliga también a la consistencia: poder decirles no todo a todos, pero sí a todos lo mismo. Coincido con Jack Trout en que la atención a la persona -singular e individualizada- en la sencillez de la organización, es lo que hace a la empresa *magnánima* (entendida como la grandeza de las obras emprendidas). Según decía Ralph Waldo Emerson: “*No hay nada tan simple como la grandeza; de hecho, ser simple es ser grande*”.

2.2) La sencillez de la organización

Como prueba de cuanto estoy asegurando puedo presentar la curiosa tendencia a la simplificación de las organizaciones en la misma medida en que se valora la alta cualidad de las personas. Hoy se buscan organizaciones sencillas, delgadas, se dice. A partir de la obra ya insustituible de Peters y Waterman¹⁵ se sabe que la excelencia del trabajo, el *good work* de Schumacher¹⁶ no se encontrará nunca yendo por el camino de la complejidad. Se supuso durante muchos años que la complicación creciente de las situaciones de negocio se debía enfrentar con estructuras de organizaciones proporcionalmente más complejas.

Los usos del *management* iban antes en dirección contraria, porque los elementos *duros* (*hardware*) de la organización

(tecnológicos, estratégicos, estructurales) se suponían más importantes que sus aspectos *blandos* (*software*) (psicológicos, axiológicos, antropológicos, es decir, propiamente culturales).¹⁷

a) Se hacían primero los cambios de estructura, que Bartlett y Ghoshal denominan la *anatomía* de la empresa; el armazón óseo, diríamos nosotros.

b) Se diseñaban después los procesos de dirección y los diagramas de flujo del trabajo, que nuestros autores comparan con la *fisiología* (y nosotros lo ejemplificamos con el sistema nervioso).

c) Y se inducía por último un cambio de actitudes individuales, esto es, lo más parecido a la psicología.

Los sistemas, las funciones y las estructuras no crean esa disposición: a veces dan ganas de decir que la malbaratan. El trabajo asociado es un problema antropológico. No sólo psicológico sino también ético. La primera simplificación de la organización debe partir de la sencillez del individuo. No olvidemos, aun a riesgo de parecer moralizantes, que *la filosofía clásica ha puesto siempre la sencillez como contrapunto del orgullo*.

¹⁵ Thomas J. Peters y Robert H. Waterman: *En busca de la excelencia*, Lasser Press Mexicana, México, 1984.

¹⁶ Schumacher, Fritz, *El buen trabajo*, Ed. Debate, Madrid 1980, p. 180.

¹⁷ Sobre los elementos *duros* o técnicos y elementos *blandos* o humanísticos en la empresa, Cfr. Pascal y Athos, *El secreto de la técnica empresarial japonesa*, Grijalbo, México, 1984.

3) ¿Necesita el empresario ser humilde?

Si hiciéramos esta pregunta al interesado recibiríamos sin duda una respuesta claramente negativa. Nos quedaríamos verdaderamente sorprendidos de que la humildad se encuentre tan desmerecida entre los que cargan sobre sí las instituciones de mayor rango en la sociedad contemporánea.

Que sepamos, la primera persona que habló del provecho de la humildad para los negocios fue Jaime Balmes. Su modesto nombre latino y su condición de filósofo explican su desconocimiento general en el ámbito para el que estamos escribiendo. Balmes es autor de un precioso libro que trata sobre algo que todos los hombres de negocios apreciamos: *El Criterio*. Pues es precisamente *El Criterio* quien nos ofrece un capítulo atractivo: *la humildad en relación con los negocios*. Solemos entender que la humildad es, ante todo, una virtud característica de los tratados de moral religiosa. Sin embargo, son muchas las religiones que la consideran un defecto impropio de hombres superiores: si es superior ¿cómo puede ser humilde?

Podría por ello pensarse que nuestro filósofo catalán quiere referirse aquí a otro tipo de *negocios* distintos de aquellos con los que tenemos que habérmolas nosotros. Pero no es así: adelantándose a nuestras conjeturas, Balmes titula su capítulo de una manera casi paradójica: *la humildad en relación con los negocios mundanos*; lo cual tampoco nos extraña en el momento presente de las empresas, que tanta importancia le dan, con razón, a sus aspectos culturales (y las virtudes humanas son el factor más importante de toda cultura). Son muchos los benéficos frutos que recibe el hombre humilde en la dinámica de su acción práctica, y Jaime Balmes es exhaustivo, aunque conciso, profundo y ameno, en su descripción.

a) Por la humildad conocemos el límite de nuestras fuerzas. Un análisis frío y objetivo de éstas, pondría en relieve los defectos que nos cuesta reconocer y que son por ello obstáculos permanentes para el progreso de todo lo que emprendemos. Por otra parte, nos impide exagerar nuestras cualidades, y engreírnos respecto de los demás, tomándonos como superiores a ellos. Ya que Jaime Balmes no se refiere a este punto, es necesario que lo hagamos nosotros: la humildad nos incita a un examen serio de la competencia, especialmente para conocer sus puntos fuertes. *La humildad nos dice que no hay competencia pequeña.*

b) Otra de las cualidades que brotan en nosotros cuando adoptamos una actitud humilde en nuestras acciones prácticas, es la disposición permanente de pedir consejo. Esto no ya porque tengamos en poco nuestra inteligencia, acerca de la cual poseemos muchas empíricas pruebas de sus frecuentes y a veces inconfesadas equivocaciones, sino porque tenemos en mucho la de los demás, “aun de los inferiores”, nos dice el filósofo español.

c) Escogemos aún otro fruto inapreciable de la humildad, de entre los muchos que nuestro filósofo nos proporciona, y esta vez nos complace citarlo literalmente: “la humildad es la verdad, pero aplicada al conocimiento de lo que somos”; “que no nos deja creer jamás que hemos llegado a la cumbre en ningún sentido, ni cegarnos hasta el punto de no ver lo mucho que nos queda por adelantar y la ventaja que otros nos llevan”. *La humildad no es apocamiento*, añadimos nosotros, *sino estímulo y acicate de superación*. Sólo si nos sabemos menos, pretenderemos ser más. Que la humildad sea la verdad obliga al director a una conducta que le parece impropia, pero que resulta inexcusable si quiere obtener resultados: saber rectificar, y *rectificar*

sobre todo si la equivocación versa sobre sí mismo.

En los momentos de crisis, por lo común frecuentes en él, ha de ser responsable y valiente. Junto a la magnanimidad por la que persigue sus altos fines, ha de ser efusivo y generoso para que crezcan las personas que trabajan con él y así

alcanzar dichas metas. Finalmente, quisimos detenernos en una de las características que antes calificamos como propias del director –la humildad-, hasta percatarnos de la importancia que tienen para él las diversas modulaciones de este basilar –aunque hoy desmerecido- trazo del carácter.

ANEXOS

Actividad	Dimensión externa	Dimensión interna
Diagnóstico	Objetividad	Humildad
Decisión	Magnanimidad	Audacia
Mando	Confianza Lealtad	Constancia Autodominio Fortaleza

Axiomas prácticos de Jack Trout
“Si posees una sola idea y ésta falla, no tienes red de protección”
“El antídoto del miedo a la simplicidad es el sentido común”
“La gente tiene miedo a confiar en sus instintos y busca siempre una respuesta más compleja. Error: lo que es obvio para ti, generalmente es obvio para la mayoría”
“Los directores inseguros crean la complejidad”
“Si ordenas tu mente podrás pensar con más claridad”

Axiomas prácticos de Jack Trout
“Nunca confíes en algo que no entiendes”
“Un director que quiera ser líder debe gastar tiempo en capacitar personalmente a los directores de su empresa”
“Concentrarse en los productos básicos es otra forma de mantener la simplicidad”
“Muchas de las mejores ideas son prestadas: no debemos tener miedo en utilizarlas, pero hay que emplearlas bien y personalizarlas”
“Para motivar fíjate en lo básico; identifica lo que quieres que se haga, consigue las herramientas y diseña el entrenamiento exacto”

Elem

entos de la organización

Hardware o elementos duros	Software o elementos blandos
Tecnológicos	Psicológicos
Estratégicos	Axiológicos
Estructurales	Antropológicos