





La sucesión de un directivo: El caso de Felipe VI

Javier Fernández Aguado, socio director de MindValue

Uno de los momentos clave en la historia de las organizaciones es el de la sucesión. No resulta hacedero el tránsito en ninguna circunstancia y mucho menos cuando quien ocupó el puesto de mando lo hizo durante largo tiempo y además esgrimió dotes carismáticas. Una experiencia de ese tipo la estamos experimentando en España.

Cada dirigente, particularmente si es longevo y con carácter, marca impronta. Tan errado es considerar como inmejorable lo ejecutado como criticarlo con denuedo, como si todas las decisiones hubieran sido desatinadas. Salvo excepciones puntuales, no existe ni el bien ni el mal absoluto, tampoco a la hora de gobernar. Ante cualquier persona cabe centrarse en sus éxitos como en sus fracasos. Lo mejor es tratar de posicionarse en la nada espontánea objetividad que consiente conceptuar con sentido común, sin apasionamientos, y considerando los mejores modos de actuar en beneficio de los grupos de interés (stakeholders).

Prescindiendo de cualquier interpretación política, desde el punto de vista del Management, Juan Carlos I ha realizado una labor encomiable durante casi cuatro décadas superando obstáculos que, de no haber sido soslayados, hubieran conducido a la nave España hacia el desastre. Con audacia, supo reinventar el proyecto, alejándolo de las apetencias de ideólogos y tecnócratas apegados al inmovilismo. ¡Cuánta gente se pasa la mitad de la vida tratando de cambiar el mundo y la otra mitad esperando que a nadie se le ocurra hacerlo! Supo también sortear escollos graves cuando algunos consideraron que ellos sí sabían por dónde debía transitar España. ¡Qué recuerdos los de aquellos días de febrero que hubieran conducido

a una comprometidísima involución! Más tarde, lideró el desembarco de empresas en numerosos puntos del planeta, facilitando grandemente la internacionalización. La marca España le ha tenido por el mejor abanderado.

No han faltado los yerros, repito. Fundamentalmente aquellos que afectan a la incoherencia entre lo proclamado y lo ejecutado. Qué difícil de asumir que quien aseguró que la preocupación por el desempleo no le dejaba dormir acuda a una cacería de lujo poco tiempo más tarde y en compañía poco aconsejable. Algo semejante a lo consumado por esos directivos que demandan denodados esfuerzos complementarios y draconianos recortes salariales mientras ellos siguen disfrutando de sus prebendas y adjudicándose pensiones obscenas que más bien deberían ser calificadas de hurtos de guante blanco.

Aunque con retraso, supo Juan Carlos I reconocer sus errores. Y lo hizo empleando una metodología imprescindible: la petición de perdón. En ese acto de pública contrición a la salida de su habitación en el hospital mostró grandeza. ¡Cuántos directivos y no directivos deberían aprender humildad! Posteriormente, ha pasado meses dando lo mejor de sí mismo para volver a posicionar la enseña en el lugar más alto posible.

La preparación de un sucesor no se improvisa. Felipe VI es, con indiscutible certeza, el candidato mejor preparado en la historia de España, incluyendo el ámbito político, el público y el privado, para ocupar el puesto que ahora le corresponde.

En toda organización, llegado el momento de la sustitución de un directivo, surgen voces discordantes. Lástima que en este, salvo excepciones, sean de personas que carecen >

- > del atisbo de preparación técnica –teórica o práctica- para ocupar el puesto al que, en el fondo de su vocerío enredador, aspiran. Eso los que no repiten eslóganes sin conocer bien sus significados. ¿Alguien con un poco de sentido común reclamaría un referéndum para decidir si le gusta o no pagar el IBI o el IVA?

LOS CONOCIMIENTOS DEL GOBERNANTE

Gobernar reclama tres tipos de conocimientos-comportamientos. En primer lugar, el técnico. Nadie puede llegar a gobernar adecuadamente un departamento de finanzas si no supiese leer balances. En segundo término, de habilidades directivas y comportamentales. Eso que algunos han denominado soft skills, como si fuera sencillo empatizar, comunicar, escuchar, motivar, etc.

El tercero, y esencial, es el de la ética, que también puede ser denominado decencia. La ética no es el arma arrojadiza que algunos emplean con afán de descalificar al contrario, sino el espejo en que cada uno deberíamos mirarnos para verificar que nuestro comportamiento responde a una normativa objetiva universalmente aceptada y valorada. Mientras la vida no muestre lo contrario, el sucesor del que hablamos parece contar con esas tres capacidades, largamente estudiadas y asumidas.

No sucede, por cierto, lo mismo –reitero- en ninguno de los tres ámbitos en los embrolladores que han clamado contra la línea sucesoria prevista. Quizá, porque han dedicado más tiempo y bríos a la movilización de las masas que al desarrollo de cualidades y aptitudes personales que no hayan sido las de soliviantar a los menos informados. Si se llegase a proclamar la República, no creo que hubiese mejor candidato que Felipe VI para presidirla.

Dentro de las disciplinas que pueden encuadrarse dentro del management se cuenta el desarrollo del branding. Durante décadas, Juan Carlos I desarrolló una espectacular imagen de marca a base de esfuerzo y de buen hacer, hasta el punto de que no pocos proclamaban ser juancarlistas aunque no estrictamente monárquicos. En las personas, al igual que en las corporaciones, el branding puede dilapidarse en escaso tiempo si no se presta atención a los detalles, por minúsculos que parezcan. En los tiempos que corren, muchas veces es preciso empezar por la mera transparencia. Como con frecuencia ha señalado Enrique Sueiro, probablemente el mayor experto español en comunicación, la clave está en las siguientes ocho palabras: hacer lo que se dice, decir lo

que se hace. En este campo es mucho lo que Felipe VI va a tener que bregar.

LA GESTIÓN DE LA POST-CRISIS

En el periodo de post crisis económica que estamos comenzando a encarar, resulta relevante atender a una característica: aprender a gestionar la frustración. Entiendo por este sentimiento la inquietud que genera la distancia que se establece entre las expectativas y los logros. Gran parte de las distorsiones vividas en los años de recesión han sido debidas a que muchos no supieron realizar el ineludible ajuste. Ahora, el nuevo monarca tendrá que ser pedagógicamente activo para hacer entender que sumar y restar (hacer las cuentas que permitan llegar a fin de mes) no es una obligación exclusiva de los matemáticos, sino de cualquiera, y con más motivo de quienes han de llevar a buen puerto una organización.

Junto a ese desafío se ha de tener en cuenta uno más general: el idioma del liderazgo es preciso aprenderlo y, también, no abandonar su práctica. Es tristemente frecuente que cuando alguien alcanza la cima considere que ya nadie tendrá nunca nada que enseñarle. Si llega a introducirse esa dañina patología en la mente, las consecuencias son funestas. El aprendizaje en múltiples áreas, y desde luego en el liderazgo, nunca puede darse por concluido. Para seguir desarrollando la capacidad de arrastrar a otros hacia un lugar mejor es ineluctable contar con un Pepito Grillo, que indique lo mal hecho y sugiera áreas de mejora.

Los próximos años van a ser apasionantes, porque van a reclamar que todos aprendamos a vivir de un modo nuevo: quizá sin tantas exigencias-caprichos como en el pasado y una mayor disposición al trabajo en equipo, con entusiasmos compartidos que eviten disgregaciones perniciosas. En este afán ha de centrarse quien pasará a la historia como Felipe VI. Entre sus antepasados del mismo nombre algunos dejaron el pabellón bien alto, mientras que otros no tuvieron igual fortuna. Ojalá se empeñe en imitar a los mejores.

La labor de un líder es llegar a un grupo humano, transformararlo en un equipo –es decir, infundirles entusiasmo colectivo- y trasladarlo a un lugar mejor de aquel en el que se encontraba antes de llegar él. No es baladí la tarea que espera ahora a quien en sus manos tiene el porvenir de España. Confío en que sus conocimientos de Management sean suficientes. Y cuando no lo sean, acuda a quien pueda ayudarle en ese importante aspecto de su nuevo menester. ■



No prestamos servicios a nuestros Clientes
Prestamos servicios con nuestros Clientes

“Hemos logrado que ALT Asesores sea íntegramente el departamento de Recursos Humanos de Menzies Aviation Spain. ¡Es una solución perfecta!”



Juan Lorenzo Vidal,
VP Southern Europe MENZIES AVIATION

www.altasesores.com

Síguenos en

