PERFILES

https://www.alfdurancorner.com/articulos/perfiles.html

Focus: Empresa

Fecha: 26/04/2013

Casi cincuenta años dirigiendo proyectos empresariales (desde que en 1963 fui nombrado director de Euro-Contacts para España), me ha permitido conocer todo tipo de perfiles ejecutivos, desde los burócratas aupados a posiciones directivas por su simple adhesión al Régimen franquista, hasta los cachorros del neocapitalismo que a mediados de los setenta del siglo pasado pretendían dar lecciones de Management a través de modelos cuantitativos.

Mis catorce años de docente en una escuela de negocios (que siempre compaginé con mis actividades empresariales) me facilitó el contacto con buenos teóricos de la dirección, a los que faltaba la experiencia necesaria para validar sus conocimientos. También vi a muchos alumnos que habían errado en la elección de sus estudios universitarios, pues carecían de la personalidad idónea que exige el mundo de la organización.

Viví la época de los MBA y de su arrogancia, hasta que algunos analistas críticos del mundo académico (en especial Henry Mintzberg) confirmaron lo que los directivos veteranos ya sabían: buenas materias primas, pero todo por hacer.

Por último, he prestado mucha atención al destino de los mejores alumnos que salían cada año de la Escuela de Negocios de Stanford (donde cursé el SEP en 1983), y me ha producido cierta decepción ver que orientaban su carrera profesional hacia la consultoría estratégica y los bancos de inversión. Acabarán ajustándose al estilo de sus colegas más senior, con los que he coincidido en varios consejos de administración, que tienen una visión muy limitada de lo que es una empresa. A unos y a otros les falta “el fuego real”.

Y ahora, en plena confusión por la crisis en la que estamos instalados, he visto aflorar dos viejos perfiles que parecían enterrados: los sargentos “chusqueros” y los headhunters “light”.

Los primeros, con muchas marcas en la piel, ocupan altas posiciones ejecutivas e incluso doblegan a los consejos de administración (en especial en empresas familiares), alardeando que “se han hecho a sí mismos” (lo cual no tiene nada de original) y confundiendo la autoridad (que es un don natural) con el autoritarismo (que no hace más que expresar sus ocultas debilidades). Contratan “coachers”, que a lo sumo les enseñan urbanidad con poco éxito. Pueden cargarse la empresa y conseguir que los mejores (que nunca son sus siervos) la abandonen. Tienen entre cincuenta y sesenta años. Quieren ser rockeros, pero son carrozas.

Los segundos son jóvenes y raramente han trabajado en la economía productiva. Pertenecen al grupo que el buen Peter Drucker definió como “analistas simbólicos”. Tiene el don de la virtualidad. Como poseen un MBA, no imaginan contratar a alguien que no lo tenga. Utilizan formularios para hacer más fácil el filtrado. Cuando hacen una búsqueda, su campo de acción es muy estrecho. Incluso son capaces de hacer pasar un test a los candidatos, porque no han leído a Sorokin, ni conocen el concepto de testomanía. Son unos inútiles, incapaces de identificar a las personas más adecuadas para unos puestos que a ellos mismos les cuesta describir. Son como los cromos de mi infancia: pulcros pero frágiles.

Siempre he creído que hay una gran diferencia entre un manager profesional y un emprendedor, como bien describió Larry Greiner en su famoso estudio sobre las fases de una empresa (“Evolution and Revolution as Organizations Grow”). Quizás por eso admiro al emprendedor que sabe cuando ha de ceder parcelas de poder y dedicar su tiempo al cuidado del patrimonio.

Pero si dejamos dirigir nuestras empresas a los “chusqueros” y permitimos que esa generación de headhunters “light” incorpore lo que ellos consideran “sabia nueva” a nuestras organizaciones, acabaremos liquidando lo poco que nos queda.

