

icade

NÚMERO

94

ENERO | ABRIL [2015]

Miscelánea

NUEVOS CRITERIOS A CONSIDERAR EN LA TOMA DE DECISIONES PARA PUESTOS DE ALTA RESPONSABILIDAD DIRECTIVA

¿No es hora ya de que, primero, se identifique y se promocioe a las los futuros altos directivos por valores y pautas de conducta para, después, formarlos y desarrollarlos por conocimientos y competencias?

Autor: *Abel Mínguez López*¹

Profesor Asociado en Departamento de Gestión Empresarial
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Pontificia Comillas

Resumen

El presente trabajo parte, primero, de la necesidad de cuestionar los supuestos actuales sobre los que descansa la gestión de las empresas, poniendo énfasis en la relevancia de la conducta de los altos directivos cuando estos han de hacer frente a situaciones de extrema dificultad y/o de dilema moral. En segundo lugar, se hace referencia a la incomodidad que experimentan los altos directivos para aprender de sus errores cuando afrontan dichas dificultades y/o dilemas, dado que eso su-

¹ aminguez@cee.upcomillas.es

pone salir de su zona de comodidad. En tercer lugar, a lo anterior se contraponen la conducta de los que se identifican como líderes ejemplares, que sí decidieron salir de dicha zona y asumir la responsabilidad de sus decisiones, cuando tuvieron que afrontar situaciones extremas y/o dilemas de gestión que el devenir de sus organizaciones les presentó. En cuarto lugar, se ha identificado y sistematizado un modelo con ocho de los dilemas más relevantes, aportando evidencias de cómo los resolvieron distintos altos directivos empresariales y qué valores primaron para asegurar la viabilidad de sus organizaciones. Por último, se propone para cubrir puestos de alta responsabilidad directiva la necesidad de, primero, seleccionar y promocionar en base a valores para después formar y desarrollar por competencias.

Palabras clave: supuestos de gestión; dilema moral; líder ejemplar; valores; pautas de conducta; competencias; selección y promoción de altos directivos.

New criteria to take into account in making decisions for top management responsibilities

Summary

The present paper, first, starts with the need of questioning the current assumptions in which business management rests, placing emphasis in the relevance of behavior's top managers when these have to face situations of extreme difficulty or moral dilemma. Second, it is made reference to the difficulty that top managers experience to learn from their errors when they face such situations of extreme difficulty or moral dilemma, owing to that it requires them to be identified as exemplary leaders going out of their comfort zone. These leaders decided to go out of such zone and to take responsibility of their decisions when they had to face management difficult situations or/and moral dilemmas that emerged to them by the evolution of their organizations. Fourth, the author has identified and organized a model with eight of the most relevant dilemmas, providing evidences of how those were resolved by different top business managers and owners and what values they gave priority to guarantee the viability of their organizations. Finally, it is suggested the necessity for filling top management positions, primary, of being based on values to recruit and to promote and, afterwards, being based on competences to train and to develop.

Key words: management assumptions; moral dilemma; exemplary leader; values; patrons of behavior, competences; top managers recruitment and advancement.

Recibido: 11-12-2014

Aceptado: 22-04-2015

1. INTRODUCCIÓN

Es paradójico que en la actualidad en las escuelas de gestión se sigan impartiendo programas orientados a la adquisición de conocimientos y el desarrollo de competencias específicas, porque se da por supuesto que es el único bagaje que necesita un futuro directivo para ejercer las más altas funciones directivas de forma eficaz. Los supuestos implícitos en los que se basan dichos planteamientos formativos son tres:

- a) Que la finalidad de las organizaciones es la servir al único implicado relevante: el propietario y/o el accionista de la empresa (stock-holder).
- b) Que la alta función directiva es dotarlas de claridad estratégica y organizativa definiendo qué hacer -estrategia-, cómo hacerlo -organización- y cuándo medir la aportación -control de gestión económica-.
- c) Que los entornos socio-económicos donde operan estas organizaciones son estables, predecibles y nada exigentes.

Sin embargo, recientemente, en algunas escuelas de negocios como es el caso de la Harvard Business School uno de sus profesores, Clayton Christensen² está empezando a exhortar y hacer reflexionar a los egresados, que serán futuros altos directivos, para que pongan en cuestión los supuestos de gestión que de forma explícita e implícita se les ha inculcado. Y lo hace porque los entornos donde operan las organizaciones son cada vez más turbulentos, impredecibles y exigentes que llevan a que, continuamente, o se estén metamorfoseando o estén realizando alianzas, asociaciones y acuerdos temporales con las consecuencias que ello implica sobre los supuestos de gestión que hasta ahora se han venido utilizando. Emergen tres evidencias del análisis de esta nueva realidad social, en cuanto nuevos supuestos de gestión a tener en cuenta:

- a) Que la finalidad de la organización y/o asociación temporal es la de aportar valor, mediante un equilibrio inestable, a varios interesados (stake-holders) y no sólo a un interesado (stock-holder) al tiempo que asegurar el presente y futuro de la misma.
- b) Dado que la única constante es el cambio continuo, es función clave de la alta dirección aportar y mantener claridad estratégica y organizativa median-

² Christensen, Clayton M. "How Will You Measure Your Life?" Harvard Business Review, vol. 88, num. 7-8. July–August, 2010, p. 46–51. De cinco pautas que según él llevan el éxito humano y profesional, se cita esta: "hay que calibrar el impacto que producimos en el resto, ayudándoles a ser mejores personas. Es decir, concretar los criterios con los que juzgaremos el propósito nuestras vidas y vivir conforme a ese fin. Si los cumplimos, habremos tenido éxito en la vida" (p. 5).

te la expresión del propósito de la organización y la concreción del alcance temporal fijado -para qué existe y durante cuánto tiempo no se va a cuestionar dicho propósito-. Cuando se conoce el para qué se hace lo que se hace, el qué hacer y el cómo hacerlo emergen de forma coherente. La paradoja del modelo de gestión tradicional, basado en pautas de mando y control, es que cuanto mayor es el número de estructuras, normas y controles que se introduce en las organizaciones o asociaciones, mayor es la dificultad para gobernarlas y conseguir que hagan sus aportaciones a sus pretendidos clientes/destinatarios y a la sociedad, en general.

- c) Que al operar en entornos tan complejos, impredecibles y exigentes otra función clave del más alto directivo que desee ser eficaz es la de ser ejemplo de conducta, que se guía por valores y principios, pues sabe que:
- Tendrán que elegir, en situaciones de extrema dificultad e incertidumbre, de entre distintos cursos de acción: ¿qué mantener, qué dejar de hacer – desinvertir- y en qué campo de oportunidad experimentar -invertir- que aporte valor a los clientes o interesados?
 - Y tendrán de afrontar los dilemas de gestión que plantean sus elecciones estratégicas, pues saben que dichas elecciones tendrán distinto impacto entre los diferentes interesados en el presente y futuro de la organización y/o asociación: clientes, empleados, proveedores, accionistas y la sociedad en general.

2. OBJETIVO

El propósito de este artículo es presentar un conjunto de dilemas de gestión que la alta dirección de las organizaciones afronta o ha de afrontar, una y otra vez, a lo largo de su trayectoria vital. Se pretende que el modelo sirva para abrir debate sobre su capacidad explicativa y predictiva del éxito en la gestión que vaya más allá de los modelos basados en competencias que, a fecha de hoy, no han probado dicha capacidad y que, con este trabajo, se propone considerar dichos valores y pautas de conducta como criterios más relevantes que las competencias para identificar y promocionar personas a posiciones de alta responsabilidad directiva; y, si el debate con otros expertos y prácticos en la alta gestión determina que es relevante considerar dicho modelo, iniciar una línea de investigación para refrendarlo y desarrollar herramientas y metodologías de aplicación. En Cuadro 1 se describe un modelo de ocho dilemas críticos a los que líderes ejemplares se enfrentaron o enfrentan y los valores y pautas de conducta que predominan o predominaron en su toma de decisiones de gestión de las empresas que dirigen con éxito.

3. METODOLOGÍA

La empleada en este trabajo es del tipo descriptiva-explicativa. Se ha tomado como base casos de éxito en gestión empresarial que, en su devenir, han afrontado los distintos tipos de dilemas que se describen y en los que se ha podido evidenciar una relación de efecto causa, según los propios altos directivos y propietarios de empresas a los que se ha tomado como modelos de líderes ejemplares. La validez de estas evidencias se asienta en el éxito social y económico sostenido en el tiempo de las empresas que ellos dirigen o dirigieron, pues todas ellas son, en la actualidad, líderes a nivel europeo o mundial en sus respectivos sectores de actividad, tal y como se describe en Cuadro 2.

4. ANTECEDENTES

En el año 1976 Peter F Drucker publicó un artículo titulado “Algunas normas para el control de los directivos”³ y ya en el prólogo escribió:

“todo el mundo está de acuerdo en que la promoción y asignación de directivos y de otros empleados profesionales es el control clave de la organización. En realidad, es la única manera de asegurarse de que las decisiones presentes produzcan su fruto futuro ya que, por su misma naturaleza, las decisiones relativas al porvenir –esto es, las decisiones empresariales que comprometen los recursos económicos de hoy para la incertidumbre futura- han de encontrar serias dificultades, todo dependerá de la eficacia con que los hombres del futuro sepan rectificar las decisiones de los directivos de hoy. Sin embargo, y aunque todos admiten que esta área es crucial, se suele considerar que es casi imposible someterla a control. Pero cuando se asigna a una persona para un puesto, lo que se espera de ella no es intangible, como tampoco lo son los resultados de su nombramiento, pero sin duda esto no quiere decir que no puedan ser juzgados y con bastante facilidad” (p. 26).

Además, añade que

“de lo que si podemos estar seguros, cuando un nombramiento no resulta tan bueno como se esperaba, es que el directivo (o comité directivo) que tomó la decisión y nombró a la persona en cuestión se equivocó. Por eso cargar las culpas del fracaso de la promoción a la persona promovida -como suele ha-

³ Drucker, F. Peter: *El cambiante mundo del directivo*. Ediciones Grijalbo SA. Barcelona, 1983, pp. 23-30.

cerse- es tan poco racional como cargar las culpas de que haya salido mal una decisión de inversión al dinero que se gastó en ella. A decir verdad, los directivos que saben cómo han de tomarse las decisiones de personal y que son conscientes de lo que ello implica no creen en el tan reiterado ‘Principio de Peter’ por lo que se refiere a las personas por ellos nombradas. Pocos, o muy pocos de los hombres que eligen para la promoción resultan incompetentes. Esos directivos no creen que para tomar buenas decisiones de personal haya que ‘saber juzgar a las personas’. Saben que las buenas decisiones se toman por aquellos que, aunque no sepan juzgar a las personas, identifican con detenimiento los criterios a tener en cuenta en dichas decisiones y, sobre todo, se preocupan de controlar como resultan las mismas en la realidad práctica” (p. 27).

Y para finalizar la cita escribe que

“en general no es posible o, por lo menos, no es tan fácil juzgar y no digamos verificar el espíritu de una organización y el progreso de las personas que están ella. Pero es bastante fácil comprobar el resultado de ese espíritu y eso progreso. A saber, comparando los resultados de las decisiones de personas con las expectativas que las motivaron.” (p. 27)

5. LA IDENTIFICACIÓN DE LÍDERES EJEMPLARES

Frente a lo que hasta ahora han sido los postulados tenidos en cuenta para tomar decisiones sobre selección y promoción de directivos, los resultados de estudios recientes ponen en evidencia lo siguiente: *que el nivel de inteligencia, conocimiento o exhibición de competencias siempre han arrojado resultados mediocres como predictores de la eficacia directiva*. Este es un planteamiento que pone el énfasis en el talento y que asume, además, que se tiene o no se tiene.

Sin embargo el planteamiento que emerge se centra en identificar qué pautas de conducta siguen personas ejemplares en situaciones de adversidad y/o conflicto y qué supuestos tuvieron en cuenta para afrontar las paradojas de gestión de las organizaciones que dirigen y los dilemas morales que acarrearán. Este último planteamiento pone el énfasis en la sabiduría que supone, primero, cuestionar lo que se sabe y, segundo, desarrollar otro nivel de conciencia basado en propósitos y valores, que sistemáticamente han sido excluidos en los estudios e investigaciones al respecto de su impacto en la eficacia directiva.⁴

⁴ A este respecto véase Pfeffer, Jeffrey & Sutton, Robert I.: *Hard Facts, Dangerous half-truths and Total nonsense. Profiting from Evidence-based Management*. Harvard Business Press. Boston, 2006, pp. 85-108. “Do the Best Organizations Have the Best People?” Los autores describen la sabiduría como sigue: “*actuar desde el conocimiento pero dudando de lo que sabes; comprender y reconocer los límites de lo que sabes; ser*

No obstante, en los tiempos actuales de transformación económico-productiva y político-social vertiginosas, en la que emergen intereses cada vez más diversos pero al mismo tiempo más interdependientes, las instituciones educativas y la sociedad en general sigue potenciando como factor productivo y distintivo de una nueva clase social la adquisición de competencias y conocimiento (talento), pero no parece que se dé importancia al desarrollo de una conciencia basada en propósitos, valores y pautas de conducta (sabiduría).

Y, como decía Einstein, los nuevos problemas requieren nuevas soluciones, igualmente los que tienen una responsabilidad moral en el logro y mantenimiento de una sociedad viable, deberían preocuparse en indagar, validar, desarrollar y utilizar soluciones nuevas en lo que se refiere a criterios y procedimientos para identificar y promover a posiciones de alta responsabilidad directiva a “personas que muestren sabiduría”.

Hoy más que nunca, se requiere que los puestos de la más alta responsabilidad en las organizaciones que dan vida a la sociedad civil como son empresas, asociaciones privadas, instituciones y organismos públicos, partidos políticos, sindicatos, asociaciones, organizaciones no gubernamentales, etc. los ocupen personas que además de talento muestren sabiduría. Comúnmente a estas personas se las identifica como los *líderes ejemplares*.

En la generación actual, si se está en edad adulta, se tiene una responsabilidad moral de dejar un legado a las siguientes generaciones y ello nos debe llevar, en consecuencia, a cuestionarnos si se está haciendo lo correcto en este tema tan relevante. Quizá el mejor ejemplo de una decisión de personal que siguió estos criterios y pautas de evaluación resida en lo que fue la identificación, promoción y reelección, mediante las urnas, del recientemente fallecido primer presidente de la democracia española y mullidor, junto con otras personas excepcionales (los padres de la constitución, entre otros), de la transición política de España, hace ya casi 37 años. Esta persona era D. Adolfo Suárez.

Como Presidente del Gobierno tuvo que actuar poniendo el máximo de su energía vital en un entorno sociopolítico muy complejo, donde había fuerzas visibles e invisibles que trabajaban en direcciones opuestas a las necesidades de la sociedad española del momento. Dicha sociedad necesitaba dotarse de un nuevo marco de convivencia a largo plazo y de órganos de gestión que le dieran vida, anteponiendo su deber de presidente constitucional a la conveniencia partidista, en un momento de excepcionalidad política. También, se ha de reconocer que lo hizo con una integridad y una ejemplaridad sin tacha, anteponiendo los intereses legítimos de la sociedad española plural a los suyos propios y a los de su familia,

humilde a pesar de lo que sabes; pedir ayuda y aceptar ayuda de otros; dar ayuda; ser curiosos, es decir, hacer preguntas, escuchar y constantemente esforzarse por aprender de los acontecimientos y de las personas que están alrededor” (p. 104).

como se ha podido evidenciar al rememorar su recuerdo con motivo de su muerte el pasado 24 de marzo de 2014.

Como casi siempre, sólo una vez que ha muerto, una gran mayoría de los componentes de la sociedad española está de acuerdo en que la suya fue una conducta ejemplar. No obstante, también tuvo sus sombras y quizá una más conocida fue la de no saber retirarse a tiempo, dado que el poder produce el fenómeno paradójico de alejarte de la realidad social que se supone vas a gestionar y te predispone a tomar decisiones que acaban haciendo daño a esa sociedad que, se supone, se desea beneficiar. Aún así, tuvo la humildad y la decencia de aprender de sus errores y retirarse cuando el partido político de centro izquierda que fundó no satisfizo las expectativas del electorado. Y esta pauta de conducta es otra característica de las personas sobresalientes socialmente, la de saber renunciar cuando te das cuenta que no sólo no aportas sino que, además, restas a la organización o sociedad.

Desgraciadamente, en nuestra sociedad, ya se identifica como ejemplo a seguir a personas que hicieron contribuciones sobresalientes para la sociedad ni se educa a las personas para saber identificar las fuerzas visibles e invisibles, que definen y transforman la realidad, para poder, a su vez, actuar con ellas; las adversidades cambiantes (conflictos humanos) que plantean estas fuerzas para la supervivencia de las organizaciones que dan, a su vez, vida a la compleja sociedad actual y las paradojas de decisión y los dilemas morales a los que habrán de aprender a afrontar si se les otorgase la responsabilidad de dirigir dichas organizaciones.

La identificación, el discernimiento y el afrontamiento de dichas fuerzas visibles e invisibles, adversidades cambiantes con sus dilemas morales a afrontar y las paradojas a gestionar son el crisol, yunque y martillo con los que se desarrollan personas líderes. Pero, tampoco se olvide que los líderes también son a su vez ciudadanos y como tal también han de comportarse de forma decente. Así que la paradoja llegados a este punto es ¿qué hace viable a una sociedad: ciudadanos decentes o líderes ejemplares? La respuesta es ambos, si bien las “personas instruidas” de la sociedad actual han de reconocer que tienen una mayor responsabilidad moral de comportarse como ciudadanos ejemplares y, si se les asigna la responsabilidad, también la de actuar como líderes ejemplares.

6. PAUTAS DE CONDUCTA DE LOS LIDERES EJEMPLARES

Retomando el propósito de este trabajo, lo que realmente importa es disponer de criterios para saber identificar y valorar las pautas de conducta de personas ejemplares con el fin de promoverlas a posiciones de alta responsabilidad directi-

va. A este respecto se citan las pautas de conducta de los líderes ejemplares, según concebía Peter F Drucker este concepto.⁵

En primer lugar, concibió el liderazgo (gestión) como un trabajo que implica actuar de forma responsable para ganarse la confianza de los seguidores a través de la demostración de fortaleza del carácter e integridad de la conducta.

En segundo lugar, Drucker, como se ha podido constatar en la introducción, medía el rendimiento de un ejecutivo o gestor por sus resultados. No obstante, advierte que los resultados no se dan en el vacío, están constreñidos por las circunstancias del momento. El rendimiento de la organización o institución está supeditado a demandas singulares generadas por el entorno de interesados en su éxito en cada momento histórico.

No obstante, siempre se necesita un liderazgo que conecte con la realidad, una forma emergente de liderazgo impregnado de carácter, integridad, ética, respeto a la legalidad y rendición de cuentas. No debe extrañar, por lo tanto, sus frecuentes advertencias y denuncias ante la falta de ética en el mundo empresarial. A este respecto, se hace mención a las conductas delictivas de altos directivos de Enron en Estados Unidos, por poner un caso del extranjero, o las de altos directivos de la Caja de Ahorros del Mediterráneo⁶, por poner un caso en España.

Las pautas de conducta que él sentía encarnaban el *sine que non* del liderazgo excepcional son:

- a) Rendimiento, es decir, el logro de las metas o misión del grupo.
- b) Conducta ejemplar que los seguidores puedan imitar.
- c) Selección, apoyo y orgullo de/por trabajar con personas cualificadas.
- d) Capacidad para marcar la diferencia y cuando lo ha logrado, en parte, se debe a su capacidad para transformar las personalidades de los seguidores.
- e) Tolerancia a la adversidad.
- f) Rendimiento que supere los estándares fijados y conducta ejemplar de los seguidores en los momentos de adversidad, conflicto y/o dilema moral.

A los estudiosos del tema del liderazgo les será evidente que en esta lista no aparece el carisma, si bien la pauta descrita en el punto *d.* muestra una cierta relación. Drucker contemplaba el liderazgo con mucho escepticismo puesto que, habitualmente, se le confunde con el liderazgo carismático. Decía que el

⁵ De hecho, Peter F. Drucker apenas utilizó la palabra anglosajona *leadership* (liderazgo), en cambio, creó y popularizó el concepto *management* (gestión) y el concepto *executive* (ejecutivo), a los que dedicó siete de los treinta y dos libros que publicó: *The practice of Management* (1954), *The Effective Executive* (1966), *Management: tasks, responsibilities and practices* (1974), *Management Challenges for the XXI Century* (1999), *The Effective Executive in Action* (2006, póstumo) y numerosos artículos compilados en *The Changing World of The Executive* (1982) y *Peter Drucker on the Profession of Management* (1999).

⁶ <http://www.elmundo.es/opinion/2014/02/12/52fbd8a8e2704e620f8b457b.html> (11/09/2014)

carisma es una fuerza oscura que, con casi toda probabilidad, acabará corroyendo la conciencia moral de las personas dotadas con este regalo envenenado de la naturaleza. Creía que el carisma acaba casi siempre insuflando en los líderes una consideración exagerada de sí mismos que les lleva a perder el contacto con la realidad y a equivocarse una y otra vez con el daño que ello causa en los seguidores, debido a una rigidez y a una confianza en sí mismos desmesuradas. No en vano él tuvo que huir de Alemania en 1934, al igual que toda su familia dos años después de Austria, en la época en la que un líder carismático lideraba la sociedad alemana: Adolf Hitler.

En tercer lugar, las pautas de conducta de líderes ejemplares pueden ver identificadas por observadores externos, pero no arrojan luz de los dilemas ocultos a los que han tenido que hacer frente a lo largo de la trayectoria vital de las organizaciones que dirigen o dirigieron, saliendo de su zona de confort, para que se pueda decir que actuaron de forma ejemplar y se pueda identificar qué valores primaron a la hora de resolver los dilemas que hubieron de afrontar. Valores que se entiende son los que se deberían inculcar desde estamentos responsables como, por ejemplo, instituciones educativas, escuelas de negocios o escuelas de administración pública a la hora de preparar, desarrollar y promocionar a personas ejemplares a posiciones de alta responsabilidad directiva en las organizaciones de la sociedad civil.

7. LA DIFICULTAD DE APRENDER Y LA NECESIDAD DE SALIR DE LA ZONA DE CONFORT

Ya hace más de 50 años que el psicólogo del MIT, Chris Argyris⁷, advirtió de la dificultad extrema que experimentamos los seres humanos para aprender y mejorar, dado que significa salir fuera de la zona de confort. Es decir, que aceptar el error propio, las consecuencias indeseables de nuestra conducta en otras personas o la incoherencia entre palabras y hechos, en las que con frecuencia incurrimos, son los ingredientes necesarios para aprender y mejorar. O ¿acaso no aprendimos a andar tropezando y cayéndonos una y otra vez hasta que logramos erguirnos y caminar? ¿Nuestros padres y allegados nos hacían sentir mal cuando esto ocurría? No, más bien nos animaban a volver a intentarlo poniendo el énfasis en la capacidad de superación y logro.

¿Por qué, entonces, ha de ser diferente el aprender a ser una persona de conducta ejemplar del aprender a andar erguido? Lo es porque nuestra organización social asume que, a partir de una determinada edad, ya se es responsable de los actos

⁷ Argyris, Ch., *Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco, 1993, p. 49.

realizados y, como consecuencia, señala y castiga de forma insensata el error no intencionado y sus consecuencias. Además, educa de forma irreflexiva para tener las respuestas que teóricamente llevan al éxito en lo personal, en lo profesional y en lo social. Así que no ha de extrañar que persona alguna quiera salir de dicha zona de confort y menos si se ocupa una posición de alta responsabilidad directiva: se asume que reconocer que se tienen problemas, que los clientes se quejan o ya no aceptan lo que se les ofrece, que se es incoherente entre lo que se dice y luego se hace, es como admitir que no se vale para ser directivo y aceptar todas las consecuencias adversas que ello conlleva. Así que la paradoja del anterior razonamiento está en que siendo lo deseable no es lo exigible, probablemente y plausiblemente porque todos tenemos algo oscuro que ocultar para evitar sentirnos señalados y/o avergonzados, en el mejor de los casos, rebajados de categoría o despedidos, en el peor de los casos.

Pero, ¿no es hora ya de plantear abiertamente que, de forma ignorante, egoísta y cortoplacista, se admira, jalea e imita a personas que han tenido éxito económico y social, no importa cómo y con qué suerte de medios lo lograron pero que, al actuar así, se permite que causen daños irreparables tanto a la presente como a las generaciones futuras? Ello, no ha de llevar a ignorar la existencia de las fuerzas ocultas en la sociedad que sostienen que para tener éxito personal, profesional y/o social hay que ser básicamente inmoral.⁸

Es por estos razonamientos y las paradojas que encierran, por lo que las personas dedicamos ingentes cantidades de tiempo, energía e imaginación a desarrollar conductas de ocultamiento y de ocultamiento del ocultamiento, para así no vernos expuestas al ridículo del fracaso y, por lo tanto, a la pérdida de fuentes de ingresos lícitas o ilícitas, a la exclusión social y al incremento de sentimientos insoportables de inseguridad.

Pero si se hace evidente que una sociedad viable necesita educar y promocionar a personas ejemplares que aún, no siendo su deseo, acepten asumir posiciones de alta responsabilidad directiva, y ha de fomentar e incentivar moralmente que quieran salir fuera de su zona de confort. Puesto que, si no lo hacen, no estarán en disposición de formularse las preguntas que evidencian los profundos dilemas humanos a los que han de enfrentarse y aprender a tener un criterio claro por el que guiarse en los momentos de dificultad extrema y/o dilema moral. Y esto es cada vez más necesario en la encrucijada social actual si se desea que dirijan organizaciones sanas y saludables que a su vez den origen a una sociedad viable, diversa e interdependiente, en la que nuestros descendientes puedan prosperar y, a su vez, trascender.

⁸ Como ejemplo véase el retrato que se hace de un directivo amoral y sin conciencia en las películas *El Crack* (1981) y *el Crack II* (1982) dirigidas por José Luis Garcí y protagonizadas por Alfredo Landa. De *El Crack II* se recomienda ver, en el epílogo, el alegato sobre la inmoralidad empresarial de la que hace gala el socio-propietario de la empresa que trafica con medicamentos falsificados; Arturo Fernández borda el papel del empresario-directivo cínico.

En concreto, si se desea tomar buenas decisiones sobre personas, han de recrearse situaciones de aprendizaje que les muevan a salir de la zona de confort y empezar a:

- a) *mirar lo que habitualmente no se desea ver*: ¿las personas ejemplares admiten errores y equivocaciones a la hora de actuar y, así, poder aprender de ellos?,
- b) *escuchar lo que generalmente no se quiere oír*: ¿las personas ejemplares aceptan quejas y reclamaciones de clientes y/o de ciudadano, ya sean consumidores de sus productos/servicios o usuarios de sus prestaciones, para mejorar? y
- c) *hacer emerger a la superficie lo que, a toda costa, se desea mantener oculto en lo más profundo del ser, porque da miedo admitir la incoherencia, y asumir la incomodidad de gestionarla*: ¿las personas ejemplares actúan de verdad anteponiendo los intereses del bien común a largo plazo a sus intereses egoístas a corto plazo?⁹

Una de las características más sobresalientes de las personas ejemplares, como fue el caso del primer presidente de nuestra democracia D. Adolfo Suárez, es que dejan como legado una sociedad mejor que la que heredaron. Como ejemplo de lo que se desea transmitir se transcriben dos comentarios de una entrevista que mantuvo en un periódico en 1980¹⁰: “La vida te da siempre dos opciones: la fácil y la difícil. Cuando dudes, elige siempre la difícil, porque así siempre estarás seguro de que no ha sido la comodidad la que ha elegido por ti. Yo no tengo vocación de estar en la Historia. Además, creo que ya estaré; aunque solo ocupe una línea. (...)”. “Cualquiera sabe lo que dirá la Historia dentro de 30 o 40 años... Por lo menos, pienso que no podrá decir que yo perseguí mis intereses. Admitirá que luché, sobre todo, por lograr esa convivencia; que intenté conciliar los intereses y los principios..., y en caso de duda, me incliné siempre por los principios”. De lo anterior, se destacan tres líneas maestras que emergen en su actuación: dedicar toda su energía vital a elegir lo difícil de hacer y/o conseguir, actuar en interés del

⁹De nuevo, se recomienda la película *12 Hombres in Piedad* escrita por Reginald Rose en 1953 y dirigida por Sydney Lumet en 1957 en los Estados Unidos. La película evidencia la necesidad crítica de aprender a prestar atención a lo que no se ve, a lo que se oye y a lo que incomoda, cosa que hace de forma excepcional el jurado número 8. Mientras Descartes (siglo XVII) decía “*pienso, luego existo*”, Drucker (siglo XX) afirmaba que “*percibo, luego existo*”. Desgraciadamente nuestra sociedad occidental sigue dando valor y educa para adquirir conocimiento, pero todavía no educa para aprender a percibir: prestar atención a la sabiduría. Ambos planteamientos deberían complementarse.

¹⁰En 1980, el presidente Suárez concedió una entrevista al diario ABC. “Suárez habla de Adolfo”. Estas son algunas de las confesiones que Suárez hizo a la periodista Josefina Martínez del Álamo. Destacar el hecho de que el Gobierno de la época consideró que entonces no era conveniente su publicación y, por ello, esta entrevista no vio la luz hasta 2007. Para más detalles véase: http://www.abc.es/hemeroteca/historico-23-09-2007/abc/Domingos/entrevista-inedita-a-adolfo-suarez-soy-un-hombre-completamente-desprestigiado_164932329050.html. (11/09/2014)

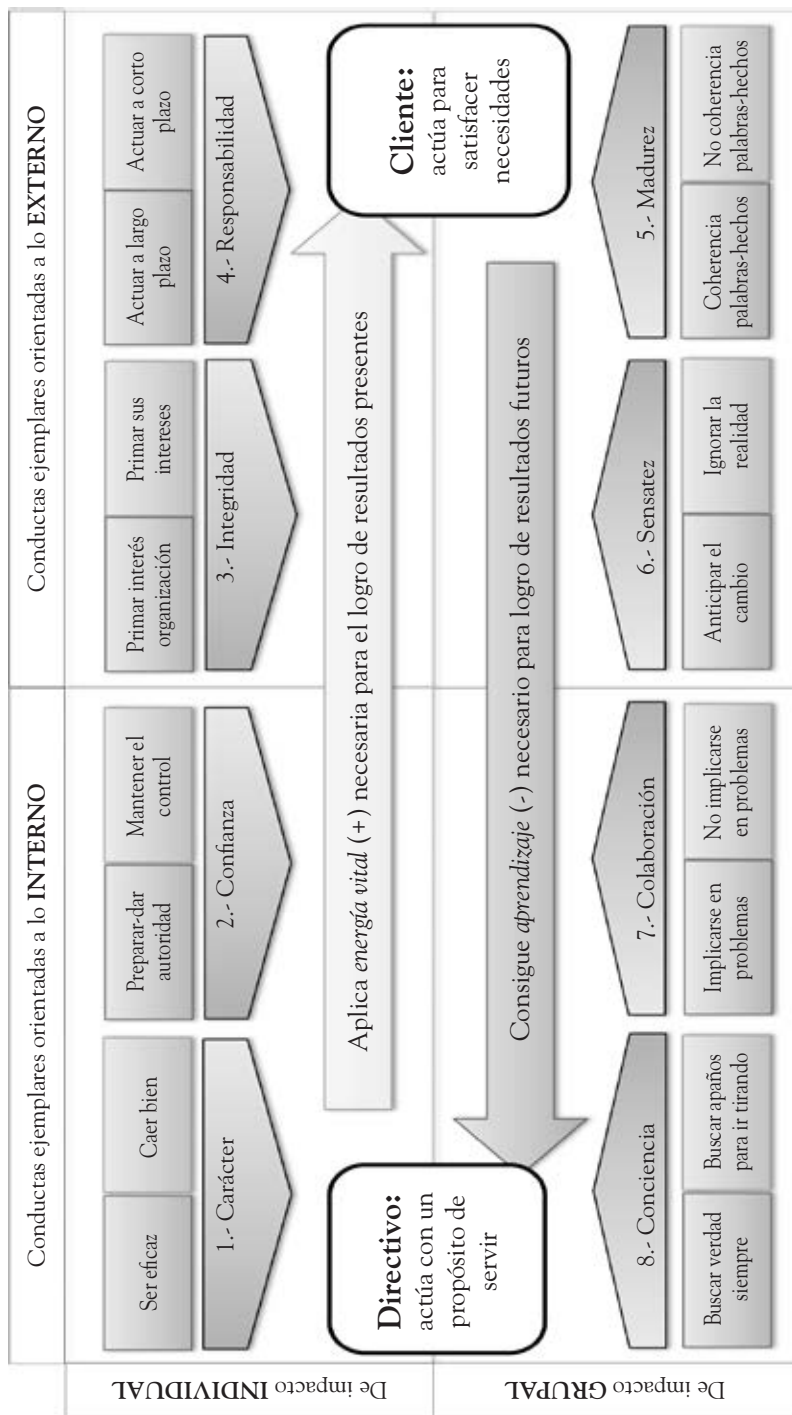
bien común (presente y futuro) y guiarse por un propósito, principios de conducta y valores.

En conclusión, en cuanto que líder ejemplar tuvo claro qué dilemas enfrentaba y qué valores y principios de conducta debía primar cuando hubo de elegir.

8. LOS DILEMAS QUE AFRONTAN LOS ALTOS DIRECTIVOS EJEMPLARES

Con objeto de desarrollar un modelo, que pretende ser orientativo para el debate, se presentan las historias de altos directivos ejemplares y se identifica un conjunto de 8 dilemas fundamentales que de forma repetida estas personas, que ocuparon u ocupan puestos de alta responsabilidad directiva de empresas tanto europeas como internacionales, hubieron o han de enfrentar y resolver. Debajo de cada dilema se describe el valor que, en cuanto criterio, les sirvió como referencia para tomar la decisión correcta. En la página siguiente, en el Cuadro 1, se presenta dicho modelo.

Cuadro 1. Ocho dilemas fundamentales a los que se enfrentan altos directivos ejemplares y valores que predominan en sus decisiones



Elaboración propia: la elección correcta y deseable siempre se muestra en la parte izquierda (azul) de cada dilema.

Cuadro 2. Líderes ejemplares, tiempo en la posición y aportaciones más significativas de las empresas que dirigen/dirigieron

1	2	3	4	5	6	7	8	Empresa	Persona	Posición	Tiempo en puesto	Contribución significativa de la empresa
X		X						Intel	Andrew S Grove	Presidente Ejecutivo	1978 – 1998 (20 años)	Líder mundial en el Desarrollo y producción de microprocesadores que dieron lugar al PC. El Sr. Grove es autor del libro “High Output Management” (Gestión de alto rendimiento)
	X							Netflix	Reed Hasting	Fundador y Propietario	1997 – actualidad (17 años)	Líder global de video streaming y alquiler películas por internet. Modelo de referencia a nivel mundial en Gestión de Personas basado en principios de propósito, autonomía y maestría
			X	X				Amazon	Jeff Bezos	Fundador y Propietario	1995 – actualidad (19 años)	Líder global de la plataforma de comercio electrónico Amazon e inventor del lector de libros digitales a nivel global a precios asequibles
				X				P&G	A. G. Lafley	Presidente Ejecutivo	2000 – 2009 2013 – actualidad (12 años)	Líder mundial en productos de gran consumo cuyo propósito es Mejorar la Vida de las Personas en este caso los clientes de P&G.
						X		Mercadona	Juan Roig	Fundador y Propietario	1990 – actualidad (24 años)	Líder europeo en alimentación con Modelo de Calidad Total para satisfacer en prioridad a: El Jefe -cliente-, El Trabajador, El Proveedor, La Sociedad y El Capital -propietario-
							X	Alcoa	Paul O’Neill	Presidente Ejecutivo	1987-1999 (13 años)	Líder mundial producción aluminio. Propósito aspiracional de “cero accidentes laborales” y pautas claras de gestión de personas

Elaboración propia; se quiere destacar la importancia que estos líderes ejemplares asignan o asignaron a la gestión de personas para lograr el éxito empresarial.

Los dilemas que una y otra vez tuvieron o tienen que afrontar son los siguientes:

- 8.1. Dilema de **gestionar para ser eficaz o ser popular** -caer bien- cuando se asume una posición de responsabilidad directiva. Cuando una persona ocupa o ha ocupado una o varias posiciones directivas a lo largo de su trayectoria profesional, ¿a qué dedicó su tiempo y energía: a lograr la máxima eficacia del equipo u organización que dirigía y dar los resultados que esperaban sus clientes o a tratar de caer bien a las personas que tomaban las decisiones que podían o pueden afectar a su permanencia, remuneración y/o promoción?

Evidencia. En una entrevista¹¹ que en 1986 Peter Drucker mantuvo con Andrew Grove, entonces Director de Operaciones de Intel Corporation, le formuló la pregunta siguiente: “Al inicio: ¿qué tuvo que aprender a hacer y qué tuvo que aprender a no hacer, cuando los tres socios fundadores se sentaron juntos para poner en marcha el negocio y comenzar su aventura empresarial? Y también: ¿qué cambió de todo esto y cómo, cuando la empresa alcanzó el éxito y se hizo muy grande?”. Grove contestó que dada su formación y vocación de ingeniero a él lo que le gustaba era la investigación y el diseño de chips; sin embargo, las necesidades de la empresa hicieron que desde el principio de la puesta en marcha de Intel hubiera de dedicarse plenamente a la gestión de la producción y a la gestión de personas.

A este respecto se destacan dos párrafos de su contestación: “Debo dejar claro que el problema a evitar reside en que, si no se piensa detenidamente en los roles a asumir por las personas clave al inicio de la andadura, se acaba propiciando el brote de tribus y las consecuentes luchas por el poder en la organización, que, cuando se dan en las etapas iniciales, estas acaban siendo mortales para la empresa. También ocurrió que tuve conflictos con las nuevas personas, muchas subordinadas mías, porque tenían modos de trabajar diferentes a los míos... Esto motivo que tuviera que asumir, casi desde el principio, responsabilidades con las que hube de lidiar; por cierto, responsabilidades con las que no quería lidiar pero no tuve más remedio que asumir” (pp. 184-185).

“En resumen, mi rol no era tanto como el de “ir a afuera” y sí más del de ser orientador y servidor de las personas que venían a “estar adentro”. Y, como ya he dicho, esto ha sido así desde el principio. Otro ejemplo fue que yo, una persona a la que le gusta y se toma muy en serio el desarrollo de dispositivos de memoria y de computación, tuve que crear herramientas para que el personal técnico hiciera visitas comerciales a las corporaciones más importantes del mo-

¹¹Drucker, Peter & Maciariello, Joseph A. *Management CASES*. “Andy Grove of Intel: Entrepreneur turned Executive”. Collins Business. New York, 2009, pp.182-187.

mento. Ya, en aquel tiempo, me di cuenta de que las preocupaciones de índole técnica tenían poco que ver con la viabilidad de Intel, en cuanto que una empresa que tenía que asegurar su futuro. Así que, como ya he dicho varias veces, también tuve que desempeñar este rol desde el principio. Y si Ud. me permite recordarle, nuestra industria había prometido producir todo tipo de dispositivos que todavía no había entregado a sus clientes prospectos. Es decir, que partíamos de una base de clientes altamente escéptica, motivo por el que adoptamos como logo corporativo Intel Delivers” (p. 185).

Valor. Está claro que lo que prevaleció en la conducta del Sr. Andrew Grove fue la **fortaleza del carácter**, que consiste en hacer no lo que se quiere hacer sino lo que se debe hacer, que viene dictado por las necesidades de la organización y por la responsabilidad que reclama el puesto que ocupa la persona. Y, también, predominó en él la **energía vital** que proviene de inspirarse un planteamiento de hacer trascender la empresa y actuar siguiendo principios claves para superar los momentos de adversidad, conflicto y/o dilema moral.

- 8.2. Dilema de **delegar autoridad en el equipo o mantener el control**. Dado que actuar significa que antes o después emergerán dificultades, problemas y/o conflictos, ¿se aseguró de que de las personas con las que trabajó conocieran, primero, cuál era el propósito de la organización o unidad que dirigía y los valores que guiaban sus relaciones internas y externas y, después, les preparó y confió en su criterio y capacidad para hacer lo correcto a la hora de servir al cliente según dicho propósito o mantuvo siempre el control para evitar sorpresas que pudieran afectar a su permanencia, remuneración y/o promoción?

Evidencia. La que fuera Directora de Gestión del Talento en Netflix desde el origen de la empresa, en 1998 hasta febrero de 2013, escribe dos ejemplos que son evidencias de cómo gestionar el valor de la confianza¹²: “Cuando pusimos en marcha Netflix, implantamos un política estándar de tiempo libre pagado que pueden ser o 10 días de vacaciones o 10 días para asuntos propios y unos pocos días por enfermedad. Si bien utilizamos un sistema basado en la confianza por el que los empleados llevan su registro de los días que van utilizado y se aseguran de que sus jefes sepan que están haciendo uso de sus días libres. Una vez que la empresa salió a bolsa, nuestros auditores no podían creerlo. Nos dijeron que la norma de Sarbanes-Oxley exigía que se llevase un registro de los días que no se trabajaban. Eso motivó que consideráramos la posibilidad de implantar un sistema de registro. Pero nuestro

¹²McCord, Patty: “How Netflix Reinvented HR”, Harvard Business Review (vol. 92, num.1-2, January-February, 2014), p. 70-77.

presidente ejecutivo Reed Hastings preguntó: ¿es obligatorio que las empresas informen del tiempo que no se trabaja? Si no es el caso, ¿podemos gestionar el asunto de forma informal y saltarnos las complicaciones contables que conlleva? Esto motivó que investigase y encontrase que, de hecho, no existe ninguna ley en California que regule los días de vacaciones.

Por lo tanto, en vez de cambiar a un sistema formal, decidimos ir en la dirección opuesta. Se dijo a los empleados profesionales -no acogidos a convenio- que se tomasen el tiempo libre que estimasen era el apropiado. Se pidió tanto a jefes como a empleados que lo pactasen de mutuo acuerdo. (Los empleados acogidos a convenio de centros de llamadas y de almacenes de distribución han de atenerse a una política más reglamentada). No obstante, fijamos ciertas pautas: si es el caso de los que trabajan en contabilidad, nadie puede planear coger días libres tanto al principio como al final del trimestre, dado que son periodos de mucha carga de trabajo. Si es el caso de que se necesitan 30 días libres seguidos, se han de justificar ante RR. HH. También se exige que los altos ejecutivos tomen vacaciones y que por su iniciativa se sepa en la organización que se van de vacaciones, dado que son los modelos de rol a seguir en la aplicación de esta política. -La mayoría de los directivos se muestra encantada al tener que cumplir con esta obligación-. No obstante, algunas personas mostraron su preocupación porque el sistema les parecía inconsistente en el sentido de ¿qué pasaría si algunos jefes dieran demasiado tiempo libre mientras otros fuesen tacaños? En términos generales, a mí me preocupaba más la justicia que la consistencia, puesto que la realidad es que en cualquier organización, los empleados que rinden más alto y son más valorados consiguen más tiempo extra.

También comenzamos con una política formalizada de gastos discrecionales y de viaje e igualmente decidimos de simplemente requerir una conducta adulta. La política de gasto de la empresa sólo requiere de 7 palabras: "Actúa siguiendo el mejor interés de Netflix". (Pag. 72) Cuando tratamos este asunto con los empleados les dijimos que esperábamos que gastasen el dinero de la empresa frugalmente, como si fuera suyo. Esto también redujo los coste; muchas empresas grandes todavía hacen uso de agencias de viajes (a las que les pagan según tarifa) para organizar viajes, como modo para asegurarse de que se cumple con las políticas de viajes. Pero podrían ahorrar dinero si dejasen que los empleados organizarasen sus propios viajes por internet. Al igual que la mayoría de los directivos de Netflix, de cuando en cuando mantengo conversaciones con empleados que comen en restaurantes de lujo (comidas que pueden justificarse cuando se trata de asuntos comerciales o de reclutamiento, pero no para comer sólo o con un compañero de Netflix). También chequeamos de vez en cuando a los muchachos de Tecnologías de la Información, que son dados a comprar las últimas novedades tecnológicas. Pero, en conjunto, encontramos que las cuentas de gastos son otra de las áreas en las que si se emite una clara expect-

tativa de conducta responsable, la mayoría de los empleados van a actuar en consecuencia.” (pp. 71-73).

Valor. La **confianza** es la presunción que una persona, en este caso el Presidente Ejecutivo de Netflix, tiene hacia la conducta futura de otra, en este caso los empleados de Netflix, en el sentido de que estos se comportarán de una manera determinada en una situación dada; por ejemplo, el Presidente Ejecutivo confía en que, cuando un empleado necesite hacer un gasto necesario para la actividad que desempeña, lo hará conjugando sus intereses con los de la empresa (no utilizará más dinero del necesario). En este sentido la confianza se refuerza o se debilita de acuerdo con la conducta del empleado. La confianza supone una suspensión, al menos temporal, de la incertidumbre del directivo con respecto a las acciones del empleado. Cuando un directivo confía en un empleado, asume que puede predecir su conducta y por lo tanto se simplifican las relaciones humanas necesarias para la ejecución de la actividad.

- 8.3. Dilema de **integridad**: primar el interés de la organización o primar sus intereses de carrera. Y cuando hubo de afrontar dichas dificultades, problemas o conflictos internos: ¿utilizó como criterio de decisión poner por delante los intereses del bien común de su organización o los suyos, puesto se veían amenazadas su permanencia, remuneración y/o promoción?

Evidencia. Retomando la ya citada entrevista¹³ que en 1986 Peter Drucker mantuvo con Andrew Grove, entonces Director de Operaciones de Intel Corporation, le formuló la pregunta siguiente Andrew S Grove: *“Si sólo pudiera darle un único consejo a un joven, hombre o mujer, que va a poner en marcha su propio negocio para convertirlo en una empresa sólida: ¿cuál sería ese único consejo importante que le daría?”* Este le respondió: *“Si tuviese una única oportunidad para aconsejarle en esa situación, y que le lleve a reflexionar detenidamente y de verdad le impacte emocionalmente, sería que deje su ego a un lado y anteponga los intereses de la empresa a los suyos propios. Y que, bajo ninguna circunstancia por muy tentadora que sea, anteponga sus intereses a los de la empresa. Lo puedo decir más alto, pero no más claro”. “Lo único que importa de verdad es la empresa. Nadie va a tener éxito si la empresa no tiene éxito. Y si la empresa tiene éxito, habrá éxito más que suficiente a repartir entre todos. De modo que mi consejo para cualquier persona en esta situación es no pongas tu ego por encima de los intereses de la empresa porque perderás. Lo que importa es que sea lo razonable lo que hagamos, no quien tiene la razón.”*

¹³Drucker, Peter & Maciarello, Joseph A. *Management CASES. “Andy Grove of Intel: Entrepreneur turned Executive”*. Collins Business, New York, 2009, p. 182-187.

Valor. La **integridad**. Una persona íntegra es aquella que no sólo hace lo correcto, sino que se comporta de forma considerada como *decente*, o valor para hacer lo correcto para la supervivencia de la organización y no lo que conviene a sus intereses ocultos o manifiestos. Asume su responsabilidad de gestión y no rehúye afrontar y hacer suyos los problemas, adversidades, conflictos y/o dilemas morales, propios o ajenos; *ética*, que se mueve por principios universales consistentes en buscar la verdad siempre, no hacer daño a sabiendas y dejar más y mejor legado que el recibido y *respetuosa con la ley de forma absoluta*.

- 8.4. **Dilema de responsabilidad:** actuar pensando en el largo plazo o actuar centrándose sólo a corto plazo. Si es verdad que le importaban su permanencia, remuneración y/o promoción ¿tenía claro el por qué hacía lo que hacía (propósito) y por lo tanto primó la trascendencia a largo plazo (servir a las necesidades presentes y futuras de los clientes antes que a las de los accionistas) frente a la supervivencia a corto plazo (servir a los intereses presentes y futuros de los accionistas y/o propietarios frente a los de los clientes) de la organización en la que trabajo?¹⁴ A este respecto se hace referencia las respuestas de la primera parte de la entrevista que Jeff Bezos¹⁵, fundador y presidente de Amazon, concedió a *Adi Ignatius* editor de la Harvard Business Review Idea Cast el 3 de enero de 2013.

Adi Ignatius: “Jeff, gracias por aceptar nuestra invitación. Cuando Amazon salió a bolsa en 1997, escribiste una carta a los accionistas en la que decías que todo se haría pensando en el largo plazo. ¿Pensaste en aquel momento que estabas en realidad desafiando la ortodoxia de gestión vigente?”

Jeff Bezos: Siempre tuve claro de que debíamos asegurarnos de que anunciábamos de forma adecuada el planteamiento real. Warren Buffet tiene una frase genial que expresa esta idea. Dice. “Tú puedes anunciar que será un concierto de rock and roll o que será una representación de ballet; pero no puedes dar un concierto de rock and roll cuando anunciaste que sería una representación de ballet”. Así que el trabajo de una empresa que sale a bolsa es dejar claro que o bien harás una representación de ballet o bien darás un concierto de rock and roll, de modo que los inversores puedan decidir en qué opción invertir.

¹⁴ Este dilema llevado al campo de la gestión empresarial puede expresarse como, ¿qué primó más en su gestión económico financiera: potenciar el binomio inversión y crecimiento o maximizar el binomio margen y beneficio? Desgraciadamente en las escuelas de negocio es mucho más fácil demostrar con ecuaciones matemáticas cómo lograr más margen y maximizar el beneficio. De hecho, el ser humano se decanta de forma instintiva por la alternativa más cómoda de respaldar.

¹⁵ Ignatius, Adi. “Leading for the Long-Term at Amazon”. *Harvard Business Review IdeaCast*. (January, 3th 2013) <https://hbr.org/2013/01/jeff-bezos-on-leading-for-the/>

Adi Ignatius: ¿puedo entender entonces que desde tu perspectiva de Presidente Ejecutivo pensabas en el largo plazo?

Jeff Bezos: por supuesto; sólo si se está orientado al largo plazo, es como se logra que los intereses de los clientes y los intereses de los accionistas se alineen. En cambio si se mira al corto plazo, esto no siempre es así. También, porque queremos inventar y tratar de hacer cosas nuevas, sabemos que la orientación a largo plazo es esencial para innovar, dado que es seguro que tendremos muchos fallos cuando nos pongamos a ello.

Adi Ignatius: Jeff, has dicho que te gusta plantar semillas que van a requerir siete años hasta que den frutos. ¿No significa eso que durante este tiempo perderás batallas con empresas que tienen una mirada convencional a dos o tres años?

Jeff Bezos: bien, puede ser así, pero pienso que hay cosas a llevar a cabo que no se pueden hacer en dos o tres años. Pero, es evidente que si hubiéramos necesitado dar resultados financieros significativos a dos o tres años, no hubiéramos llevado a cabo algunos de las cosas más significativas que hemos hecho. Cosas como Kindle, Amazon Web Services o Amazon Prime no hubieran visto la luz. La lista es incluso mayor que la que he citado.

Adi Ignatius: entonces ¿en qué grado te preocupa el rendimiento de las acciones?

Jeff Bezos: me preocupo y mucho de nuestra participación como propietarios pero me preocupa mucho más el precio de la acción a largo plazo. Así que no llevo un seguimiento diario del valor en bolsa, puesto que no creo que arroje información significativa -para una mejor gestión de Amazon-. Benjamin Graham dijo: “a corto plazo, la bolsa es una máquina de registrar votos. A largo plazo, es una máquina de pesaje”. Queremos construir una empresa que quiera ser valorada por su aportación no que sea votada por su popularidad.

Valor. La **Responsabilidad** que supone entender cuál es el propósito de una empresa o institución, la capacidad para cuestionarse los supuestos de gestión que se siguen para construir y desarrollar el éxito de la misma y la capacidad para comprender la realidad social en la actúa y el entramado de intereses que configuran su organización, para saber en qué punto de la perspectiva temporal poner el énfasis y a qué intereses primar por encima de otros para dejar un legado que satisfaga a todos los interesados en dicha empresa.¹⁶

¹⁶Crhistensen, Clayton M. & van Bever, Derck: "The Capitalist's Dilemma", *Harvard Business Review*, (vol. 92, Issue 6, May-June 2014), pp. 60-68. Su conclusión es que el foco en el beneficio económico a corto plazo, los supuestos de gestión no cuestionados en los que se basan los altos directivos y las herramientas de gestión económico-financiera que utilizan para medir el éxito empresarial en la inmensa de las empresas están aniquilando al propio capitalismo.

8.5. Dilema de **madurez**: coherencia entre palabras-hechos o incoherencia entre palabras-hechos. Si es verdad que primaba el trascender de la organización y propugnaba el lema de que el cliente es el constituyente más importante para la organización, cuando el cliente se quejó y/o reclamó: ¿el directivo fue coherente entre lo que decía y hacía y trató de aprender de los errores en el servicio al cliente o acomodó palabras o hechos según convenían a los intereses de su permanencia, remuneración y/o promoción?

Evidencia. De nuevo se toma como referencia las respuestas de la segunda parte de la entrevista que Jeff Bezos¹⁷, fundador y presidente de Amazon, concedió a *Adi Ignatius* editor de la Harvard Business Review Idea Cast en enero de 2013.

Adi Ignatius: Amazon ha realizado un trabajo constante de autocanibalización de sus corrientes de ingresos, pasando de Amazon Store a Amazon Marketplace y desde la impresión de libros a los libros electrónicos y cosas así. En la mayoría de las organizaciones, movimientos como estos no son fáciles de llevar cabo por la agitación que provocan. ¿Cómo gestionas las transiciones?

*Jeff Bezos: cuando las cosas se complican, simplificamos la cuestión preguntándonos **qué es lo mejor para el cliente**. Y una vez que hemos asumido como artículo de fe el hacerlo así, esperamos que funcione a largo plazo. Sin embargo a priori no podemos probarlo. De hecho, algunas veces hemos realizado estudios sobre elasticidad de precios y la respuesta siempre ha sido que deberíamos incrementar los precios. Pero no lo hacemos porque creemos (y de nuevo hemos de tomarlo como un acto de fe) que mantener bajos los precios, muy bajos, nos permite ganarnos la confianza del cliente con el paso de tiempo, y es eso lo que realmente maximiza el flujo de caja neto en el largo plazo.*

Adi Ignatius: ¿qué has aprendido de liderazgo para gestionar una gran empresa?

Jeff Bezos: bueno, te diría que una cosa que he aprendido durante los dos años siguientes a la fundación de la empresa es que inventar y ser pionero requiere la capacidad de aceptar que no serás comprendido durante mucho tiempo. Uno de los primeros ejemplos de esto fueron los comentarios de evaluación de los clientes. Uno me escribió para decirme: “Ud. no entiende su negocio. Ud. gana dinero cuando vende cosas. ¿Por qué permite que se registren estas revisiones negativas de los clientes?”. Una vez que hube leído la carta, pensé, nosotros no hacemos dinero cuando vendemos cosas.

¹⁷ Ignatius, Adi. “Leading for the Long-Term at Amazon”, Harvard Business Review IdeaCast. (January, 3th. 2013). <https://hbr.org/2013/01/jeff-bezos-on-leading-for-the/>

Nosotros hacemos dinero cuando ayudamos a que los clientes tomen decisiones de compra.

Adi Ignatius: ¿cómo hiciste para institucionalizar la capacidad de elaborar estas buenas ideas incomprendidas?

Jeff Bezos: bien, pienso que consistió en un par de cosas. Una primera es que nosotros tenemos gran cantidad de historias internas que nos recuerdan nuestra capacidad en ser persistentes y pacientes, en pensar a largo plazo, en mantener las ideas claras y en focalizarnos en los clientes, incluso aunque nos critiquen. La segunda es la selección de nuestras personas. Desde que se despiertan y se duchan por la mañana ya piensan en los clientes y en qué cosas inventar que beneficien a los clientes y al tiempo disfruten con ello. Buscamos que obtengan y mantengan su motivación a partir de una cultura que fomenta la competencia sana en la búsqueda de ideas de mejora, al tiempo que colaboren sin fisuras una vez que la mejor se traduce en una línea de negocio; si bien algunas personas pueden tildarla de cultura aburrida, nosotros la consideramos muy intensamente alegre.

Algunas empresas, si puede decirse en pocas palabras, tienen una mentalidad de conquistadores, pero nosotros tenemos una mentalidad de exploradores. Y a las personas que les gusta nuestra mentalidad de exploradores y pioneros, les motiva permanecer aquí, dado que encuentran alegría en esta organización lo que actúa como un reforzador.

Adi Ignatius: últimamente estas saliendo mucho en los medios. ¿Es buena para ti y para Amazon tanta publicidad?

Jeff Bezos: tengo que escoger como mucho cuidado, pero cada vez aparezco menos con el paso del tiempo. La razón porque la que te he concedido esta entrevista es porque **quiero que los clientes comprendan qué es lo que nos hace estar orgullosos, que sepan cómo operamos y cuáles son nuestros principios. Pienso que los clientes quieren saber con quiénes mantienen relaciones comerciales.**

Valor. La **Madurez** que es la capacidad de anticipar las consecuencias futuras de decisiones y/o conductas presentes y, además, lo hace siguiendo un propósito y no tomando atajos que lleven a consecuencias no deseadas o buscadas. Una persona madura acepta las críticas, las analiza y extrae conclusiones para mejorar; sabe controlar sus ataques de mal genio o ira; acepta las consecuencias de sus actos sin ampararse o justificarse en excusas; establece que nada es blanco o negro, pues siempre hay un término medio o que ha superado la fase de envidia y celos por los demás.

8.6. Dilema de **sensatez:** anticipar el cambio o ignorar la realidad. Si es verdad que le interesa el futuro de la organización que dirige, ¿se ha ocupado en

anticiparse a la realidad cambiante y diversa de sus complejidades técnico-económicas y socio-políticas eliminando procesos improductivos, introduciendo mejoras, e invirtiendo en innovaciones de productos, servicios, prácticas de gestión, etc. coherentes con su propósito de existencia -con el objetivo no sólo de mantener sino también de ampliar su base de clientes o usuarios- o la ha ignorado resistiéndose al cambio y aferrándose a lo que en el pasado le llevó al éxito?¹⁸

En 2009 A. G. Lafley, presidente ejecutivo de Procter&Gamble (enero 2000 a junio 2009 y desde mayo 2013 hasta el momento presente), al definir las tareas específicas del Presidente Ejecutivo¹⁹, se hace eco de lo que escuchó decir a Peter F. Drucker. “Como él nos recuerda, resolver la tensión del a veces divergente corto plazo con las prioridades del largo plazo es un desafío tan viejo como los propios negocios. Drucker dijo: El Presidente Ejecutivo es quien decide el balance entre el rendimiento a exigir de las actividades presentes y la inversión para un futuro desconocido, que no se puede conocer y que es altamente incierto... esto es más un razonamiento que una decisión fundada en hecho. Me he tomado la libertad de extenderme sobre el trabajo de Drucker que decía que “debemos trabajar en el presente para ganar el derecho a invertir en el futuro” (p. 56).

“Este es un balance que sólo el PE puede pulsar, puesto que es la única persona que está expuesta a todos los intereses externos e internos, al tiempo que ha de responsabilizarse por el largo plazo. Determinar el balance óptimo, entre el rendimiento a exigir a las actividades presentes y la inversión en un futuro altamente incierto, conlleva decisiones arriesgadas que sólo un PE puede hacer. Es más un arte que una ciencia. El peso de la decisión siempre estará a favor del presente, debido a que los intereses de la mayoría de los constituyentes son siempre de corto plazo; de hecho, pocos de los constituyentes se involucran profundamente en el rendimiento de la empresa para un plazo de uno o dos años. El problema empeora cuando el PE se siente presionado para centrarse en esta semana, en este mes o en este trimestre, sobre todo en los momentos actuales de crisis financiera y recesión global. Incomprensiblemente, dicha presión lleva a una reducción importante de inversión en el medio y largo plazos, incluyendo las reducciones de capital para Proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación. Los jefes

¹⁸ Este dilema puede expresarse como, ¿qué primó más en su gestión estratégico-comercial: potenciar la exploración con riesgo y la mejora continua -innovación- o explotar al máximo lo conocido y mantener la estabilidad? Igualmente ocurre que en las escuelas de negocio es más fácil demostrar cómo alargar el ciclo de vida del producto y los beneficios de la estabilidad organizativa, que clarifica las posibilidades de promoción en la estructura organizativa. También aquí prima el criterio instintivo que lleva a elegir la alternativa más cómoda de defender.

¹⁹ Lafley, G. A., “What Only The CEO Can Do?“. *Harvard Business Review*, (vol. 87, num. 5, May, 2009), pp. 54-62

ejecutivos recién llegados al puesto, en raras ocasiones, tienen la experiencia suficiente para saber inclinar el balance hacia el futuro a largo plazo. Lo más frecuente es que se sólo les responsabilice para obtener resultados a unos pocos meses vista. Se les insinúa que sus carreras no dependen de apuestas concretadas a una década, o más, en el futuro.²⁰ Además, todavía no han arraigado en ellos el instinto necesario para invertir en lograr rendimiento en el largo plazo. Lo normal es que estos instintos florezcan a partir del entrenamiento que surge de realizar el trabajo habitual. Mi propia experiencia sugiere que se han de hacer unas cuantas elecciones hasta que se aprende a gestionar este balance” (p. 56). **Valor.** La **sensatez**. Su raíz etimológica emerge de dos vocablos latinos: *sensatus*, “dotado de buen juicio”, y el sufijo *-ez*, que es equivalente a “cualidad”. Así podemos considerar que la **sensatez** tiene que ver con la prudencia para planear las cosas, evaluando diferentes posibilidades y circunstancias para actuar del mejor modo, es decir, sin generar perjuicio a otros y pensando en el futuro de todos. El *sensato* está orientado al futuro y a dejar legado.

- 8.7. **Dilema de colaboración:** implicarse o desentenderse de los problemas. Si es verdad que le importa el futuro de la organización, ante adversidades y problemas tanto internos como externos, ya fueran causados por su propia actuación y/o falta de ella o por las de terceros: ¿los asumí como propios y los vio como una oportunidad de colaborar en equipo y asegurar un futuro para la organización o, por el contrario, se desentendía una y otra vez para vivir cómodamente y no poner en riesgo su continuidad, remuneración y/o promoción?

Como evidencia de este dilema se cita la ponencia que el presidente de Mercadona, D. Juan Roig, impartió en el congreso de AECOC el 10 de diciembre de 2013 en Valencia. Durante la misma reveló sus dos grandes errores... y sus estrategias para solucionarlos.²¹ D. Juan Roig reconoció que el modelo de venta de productos secos es totalmente diferente al de productos frescos; y, sin embargo, se estaba aplicando las mismas estrategias a unos que a otros. A este respecto señaló que en 2014 estará ya en marcha la nueva gestión de frescos en los supermercados. Para ello, Mercadona ha incorpo-

²⁰ Las cuatro tareas de un Presidente Ejecutivo a las que se refiere en dicho artículo son:

- Definir e interpretar que es lo importante del exterior.
- Contestarse, una y otra vez, una doble pregunta: ¿en qué negocio estamos y en qué negocio no estamos? y a la pregunta: ¿cuál debería ser nuestro negocio?
- El balancear cómo obtener un rendimiento suficiente para atender las necesidades financieras del presente y disponer de la inversión necesaria para el futuro.
- Dar forma a los valores de conducta y fijar los criterios de rendimiento de la organización.

²¹ <http://www.expansion.com/2013/10/23/valencia/1382525304.html?cid=FCOPY33701>. (11/09/2014)

rado nuevos trabajadores durante 2011 y 2012 ya ha invertido 15 millones de euros en su formación. Según él, cuando se tomó esta decisión hace dos años estaban convencidos de que necesitaban ser auténticos tenderos. Recuperar los oficios de pescadero, frutero, verdulero, carnicero, charcutero y hornero, que en Mercadona había perdido, para saber ofrecer a sus Jefes los mejores productos con un servicio excelente y con el mínimo presupuesto. En cuanto a los cambios externos, incidió en la gran importancia que tiene consolidar una cadena agroalimentaria sostenible de Mercadona, que sea productiva y rentable para que todos los que la forman: jefes, trabajadores, proveedores, sector primario, sociedad y capital; estén satisfechos. Una cadena que genere orgullo porque contribuya a crear con hechos las condiciones que pongan las bases del crecimiento presente y futuro de la economía productiva en nuestro país.

D. Juan Roig concluyó diciendo que, para conseguir con surtido de calidad en productos frescos, Mercadona tiene mucho que aprender de los agricultores, ganaderos y pescaderos; visitar asiduamente sus granjas, explotaciones y lonjas para compartir sus conocimientos con los suyos, para ser más sostenibles y productivos: se trata de conseguir la sostenibilidad a través de la productividad entre los que forman la cadena agroalimentaria de Mercadona. El sector primario es muy importante en nuestra economía y se propone trabajar para conseguir, entre todos, un sector primario eficiente y competitivo que pueda ser un orgullo para nuestro país. Finalizó su intervención insistiendo en que, en su opinión el precio es muy importante, pero no es lo primero. Lo primero es la seguridad alimentaria y después la calidad y el servicio. Cuando inviertes este orden, el cliente lo rechaza.

Valor. La **colaboración** o verdadero trabajo de equipo. Antes que nada mencionar que colaboración no se da necesariamente “por casualidad”, y sobre todo, no en formas que sólo benefician a los objetivos de la unidad/organización en detrimento de la institución/sociedad donde esta inserta. Ello hace necesario desarrollar una “inteligencia colaborativa” que se define como la capacidad para trabajar con otras personas del alrededor, creando una armonía con ellas para así poder crear cosas que no se podría emprender por cuenta propia, tratando de minimizar el propio esfuerzo. Las habilidades de la persona iniciadora, se complementan con las de otras personas mucho más fácil que antes, haciendo que puedan enfocar sus energías en los objetivos. A la capacidad de organizar éstas uniones laborales y/o sociales, se la denomina inteligencia colaborativa. Y para construir una buena dinámica colaborativa se requieren tres elementos clave: autenticidad, transparencia y responsabilidad compartida.

Así que la clave de todo está en saber trabajar en equipo. Pero, para llegar al trabajo en equipo, hay que pasar por un proceso de aprendizaje que im-

plica romper esquemas de trabajo anteriores y más tradicionales que hacían énfasis en el “trabajar sólo” y en la “responsabilidad individual”, para realmente poder insertarse en un mundo que clama por la explicitación de valores, la integración de intereses y la coordinación de habilidades.

- 8.8. Dilema de **buscar la verdad o hacer apaños**. Si es verdad que le importa el futuro de la organización, ante adversidades y problemas internos o externos, ya fueran causados por su propia actuación y/o falta de ella o por las de terceros: ¿se dedicó a buscar la verdad aportando ejemplos de lo que decía, presentando hechos de lo que hacía y permitiendo las comprobaciones de unos y otros o, por el contrario, pacto apaños y componendas para vivir cómodamente y no poner en riesgo su continuidad, remuneración y/o promoción?

Cómo evidencia a este dilema se cita al Sr. Paul O’Neill escribió lo siguiente²²: *“La habilidad más escasa en el mundo, incluido los Estados Unidos de América, es la de ser un líder auténtico. Cuando me refiero a “líderes auténticos” no tengo en cuenta a las personas que han sido reclutadas para ocupar un puesto de liderazgo. De estas tenemos muchísimas. Ni tampoco me refiero a personas que ocupan la máxima responsabilidad en las organizaciones, que aun no habiendo hecho nada destacable han sido capaces de sortear una serie de eventos apoyándose en la tecnología de sus organizaciones y en el transcurso del tiempo, ha llevado a que parezcan líderes cuando es evidente que ellas no tuvieron nada que ver con el éxito de sus organizaciones”* (p. 11).

Continúa diciendo:

“Quiero compartir con Uds. mis ideas de lo que es un líder auténtico y lo que un líder auténtico hace puesto que estos atributos escasean en la actualidad. Antes de nada, los líderes auténticos empiezan su andadura con una asignación que ellos no buscan o la aceptan no porque se pague mejor o porque se consigue más fama o reconocimiento, sino porque están dispuestos a asumir la responsabilidad para marcar la diferencia. Esta diferencia se logra creando condiciones en las que las personas de la organización que dirigen puedan contribuir de tal modo que ello les aporte significado a sus vidas. Si un líder creas las condiciones para que una organización sea verdaderamente digna de admiración, entonces las personas de dicha organización podrán responder sí a tres preguntas cada día y esto sólo puede ocurrir en presencia de un líder auténtico. Las preguntas a las que las personas pueden responder sí, cada día, son las siguientes:

La primera es: ¿se me trata con dignidad y respeto cada día por todas las personas con las que me encuentro sin tener en cuenta mi género, o mi edad, o mi

²²O’Neill, Paul H. “Truth, Transparency an Leadership”, *Public Administration Review*, (vol. 72, Issue 1. January-February 2012), pp. 11-12.

raza, o mi etnia, o mi nivel retributivo o mi posición organizativa o cualquier otro calificativo? Repito, ¿soy tratado con dignidad y respeto cada día por cada persona con la que me relaciono? Déjenme aclarar más si cabe este punto. En los ambientes hospitalarios donde, en la actualidad, dedico parte de mi tiempo, no creo que alguien pueda encontrar un lugar en el que las personas que limpian las habitaciones sean tratadas con el mismo nivel de dignidad y respeto con el que se trata a los cirujanos, incluso cuando podemos argumentar que las personas que limpian las habitaciones son tan importantes como los cirujanos que utilizan el bisturí. Mi conclusión es que no existen muchas organizaciones en las que las personas puedan responder si dudar, “cada día se me trata con dignidad y respeto por cada personas con la que me encuentro en la organización” (p. 11).

“Y si consigo superar la primera pregunta, la segunda es como sigue: ¿se me provee con los medios que necesito -educación, entrenamiento, aliento, herramientas y presupuesto- de modo que pueda hacer una contribución a la organización que dé significado a mi vida? La última parte de la pregunta es la más importante. Realmente, en muy pocas organizaciones se provee a una persona con todas las herramientas, equipo y aliento necesarios que le posibiliten poder hacer una contribución. Y, tampoco, demasiadas organizaciones se preocupan en crear las condiciones para que las personas puedan responder sin dudar: “lo que hago da significado a mi vida”. El motivo de esta pregunta, si nos paramos un rato a pensar en ello, surge de que la mayoría de nosotros que, durante 35, 40 o 45 años, dedica sus horas de vigilia a hacer el mismo tipo de trabajo, tendrá una vida limitada sino, y este es el argumento, trata de encontrar cada día significado de lo que hace. No muchos lugares posibilitan que una persona pueda decir sí a las dos primeras preguntas.

E, igualmente, la **tercera** pregunta también es importante: ¿se me reconoce por lo que hago? ¿Sí o no? Estas son las preguntas referidas a la creación de las condiciones. A continuación voy a relacionar estas condiciones con los atributos de un liderazgo auténtico. Sostengo que las condiciones descritas no puedan darse en una organización a no ser que tenga un líder que aspire a crear estas condiciones. Aspirar a algo es importante, pero no es suficiente por sí mismo. Es decir, realmente no se tendrá una oportunidad real para conseguir la norma de excelencia si no pone en marcha un proceso y se posibilite su existencia por un líder auténtico de modo que se produzca una aprendizaje y una mejora continuos a partir de observar todo lo que lo que ha ocurrido y ha ido mal. Y, además, el proceso de posibilitar el descubrimiento y la mejora continuos no puede darse a no ser que esté presente un líder auténtico. La tercera cosa que un líder auténtico debe hacer es no aceptar excusas de por qué las altas aspiraciones (de la excelencia como norma) y el aprendizaje y mejora continuos no son posibles. Las personas en posiciones directivas podrían decir: “la verdad es

que este es un gran sentimiento, pero no es nuestro cometido que las personas se sientan felices y puedan otorgar significado a sus vidas con lo que hacen". En la gran mayoría de las organizaciones muchas otras personas están de acuerdo con esta proposición porque se han topado con mucho cinismo. Casi todas dan por hecho que no hay que esperar obtener significado para su vida del trabajo que hacen. Resumiendo el trabajo de un líder auténtico es la de crear la posibilidad, hacer que suceda la realización de dichas proposiciones (de aprendizaje y mejora continuos) y no permitir ningún tipo de excusas" (p. 12).

Valor. La **Conciencia** que se refiere al conocimiento que un ser humano tiene de sí mismo, de su existencia y de su relación con el mundo. También, capacidad para discernir entre el bien y el mal a partir de la cual se pueden juzgar las conductas humanas. Según esta segunda acepción, la conciencia se asocia o es utilizada en relación con la sensación de culpa o peso moral por haber realizado alguna acción incorrecta. El famoso "cargó de conciencia" está ligado a esa sensación, desde mentirle a alguien por cualquier motivo (sobre todo si no se desea realmente mentir), hasta matar a una persona aún cuando fue en defensa propia porque esta entró a nuestra casa a robar. Por eso, la conciencia no sólo es tema de reflexión y debate en lo puramente medicinal o clínico, sino también en campo de la filosofía (y su aplicación a la gestión de las instituciones). En filosofía, la conciencia es facultad de decisión, como sujetos que somos, y tener conocimiento de las consecuencias de nuestras decisiones, que se traducen en acciones o actitudes, a partir de la valoración del bien y del mal. Por ello se dice que un a persona (un alto directivo) siguió un modo de obrar que le dictaba su conciencia: siendo que ésta se sometió al rigor de la ley o de la moral. Al que obra siguiendo su propio interés de forma arbitraria, egoísta e injusta se le denomina falto de conciencia o cínico.

9. CONCLUSIONES

1. A destacar que prácticamente todas estas personas que han sido identificadas como líderes ejemplares llegaron al puesto de Presidente Ejecutivo sin haberlo pedido o tomaron la decisión de crear una empresa y ser sus propietarios con el fin de hacer las cosas de una forma diferente. Además, todos ellos estuvieron o llevan, en promedio, más de quince años al frente como para que bajo sus mandatos dichas empresas hicieran o sigan haciendo contribuciones significativas a la sociedad. De hecho, todas ellas son, en la actualidad, líderes de su sector con impacto y/o repercusión a nivel mundial, puesto que ninguna empresa puede sobrevivir si no produce resultados que sus clientes o usuarios demandan y no innova para asegurar

su continuidad. Y, en todos los casos, lo lograron aplicando una gestión de personas centrada en obtener el máximo de rendimiento de su trabajo, dado que la exigencia se hace a partir de propósitos y valores compartidos. Véase Cuadro 2 para más detalles.

2. A partir de las evidencias presentadas, se propone para el debate un modelo sistematizado de 8 dilemas fundamentales a los que se enfrentaron estos directivos ejemplares y los valores que primaron cuando hubieron de darles solución. Las evidencias presentadas indican que un modelo basado en propósitos, valores y pautas de conducta tiene más valor predictivo del éxito empresarial que los modelos basados sólo en competencias.

De este modo, terceras personas que no sabiendo cómo juzgar personas, pero que se ven en la necesidad u obligación de hacerlo, al menos ya disponen de nuevos criterios a tener en cuenta para tomar decisiones de identificación y promoción de personas ejemplares a posiciones de alta responsabilidad directiva y puedan, además, controlar a posteriori los resultados de dichas decisiones. Se sugiere que una posible aplicación de este modelo podría darse en la elección y evaluación de miembros de los consejos de administración de empresas u órganos directivos de instituciones privadas o públicas.

3. Sin embargo, se ha de actuar con cautela con el modelo que se propone, puesto que si bien el éxito de gestión se explica más por tener un propósito claro y actuar haciendo prevalecer los valores y pautas de conducta en momentos de dificultad extrema o dilema moral, este no sustituye al modelo basado en conocimientos y competencias, sino que ambos se necesitan y complementan. Es por ello que se concluya con la pregunta ¿no es hora ya de que, primero, se identifique y se promocioe a las los futuros altos directivos por valores y pautas de conducta para, después, formarlas y desarrollarlas en conocimientos y competencias?

No obstante, y para finalizar, se propone y se invita a otros autores y prácticos de la gestión que pudieran estar interesados para iniciar una vía de investigación que permita validar el modelo que se presenta en este artículo.

BIBLIOGRAFIA

- ARGYRIS, C., *Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, eJossey-Bass Publishers, San Francisco, 1993.
- CHRISTENSEN, C. M., "How Will You Measure Your Life?", *Harvard Business Review*, (vol. 88, issue 7-8, July–August, 2010), pp. 46–51.
- CHRISTENSEN, C. M. and VAN BEBER, D., "The Capitalist's Dilemma", *Harvard Business Review*, (vol. 92, issue 6, May-June, 2014) pp. 60-68.

- IGNATIUS, A., "Leading for the Long-Term at Amazon", *Harvard Business Review IdeaCast*, (January, 3th, 2013), <https://hbr.org/2013/01/jeff-bezos-on-leading-for-the/>
- DRUCKER, P. F., *El cambiante mundo del directivo*. ed. Grijalbo. Barcelona, 1983.
- DRUCKER, P. F., *Sobre la profesión del management*, ed. Apóstrofe, Barcelona, 1999.
- DRUCKER, P. F., *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*, ed. EL ATENENO, Buenos Aires, 2002.
- DRUCKER, P. F., *El ejecutivo eficaz*, ed. Edhasa. Barcelona, 2011.
- DRUCKER, P. F., *El management del siglo XXI*, ed. Edhasa, Barcelona, 2011.
- DRUCKER, P. F. y MACIARIELLO, J. A., *El ejecutivo eficaz en acción*, ed. Deusto, Bilbao, 2006.
- DRUCKER, P. F. y MACIARIELLO, J. A., *Management CASES*. Collins Business. New York, 2009.
- LAFLEY, G. A., "What Only The CEO Can Do?", *Harvard Business Review*, (vol. 87, issue 5, May 2009), pp. 54-62.
- McCORD, P., "How Netflix Reinvented HR", *Harvard Business Review*, (vol. 92, issue, 1/2 January-February, 2014), pp. 70-77.
- O'NEILL, P. H., "Truth, Transparency an Leadership", *Public Administration Revie*, (vol. 72. issue 1. January-February, 2012), pp. 11-12.
- PFEFFER, J. and SUTTON, R. I., *Hard Facts, Dangerous half-truths and Total nonsense. Profiting from Evidence-based Management*. Harvard Business Press, Boston, 2006.