

## Carta a un futuro Director General



Te acaban de contratar como Director General, y es tu primer cargo en esta responsabilidad. Como tienes la sensata humildad de solicitar consejos, aquí van los míos.

Lo primero, y más urgente, sería no tomar ninguna decisión urgente. Si está la empresa en buena situación, no la vas a mejorar por tomar decisiones prematuras desconociendo el terreno, y si es grave, no la vas a resolver disparando chorros de agua sobre cualquier llama.

Tu primer propósito debería ser conseguir la visión, clara y nítida, de a dónde hay que llevar la empresa dentro de cuatro y dentro de diez años.

Para esto, paséate en ella, observa, habla poco, y procura escuchar mucho. Acompaña a los vendedores en sus visitas a clientes. Es un contrasentido que los altos directivos de una empresa no hayan tratado nunca con los clientes. Es como tener a un jefe de cirugía que no haya visto jamás a un paciente.

Tu segundo propósito será transmitir esta visión al grupo de directivos, asegurándote de que les cubra todo el panorama de su mente como si fuera una pantalla gigante a todo color. Pero cerciérate también de que llene sus corazones porque nada grande se hace sin pasión.

Que tu primer auténtico objetivo sea convertir a los directivos en un verdadero equipo, del que obviamente tendrás que formar parte. No pretendas conducir el coche desde la acera.

Combate a capa y espada toda manifestación de personalismo. Te recomiendo encarecidamente abolir todo sistema de competitividad interna, de ranking y medallismo por resultados individuales. Esto no hace más que fomentar las zancadillas y que una mejora en un punto perjudique a todo el conjunto.

No despida a nadie por incompetencia. En lugar de eso, enséñale y dale la oportunidad de utilizar sus talentos en el sitio de la empresa más idóneo. Pero despide sin el menor atisbo de duda a cualquiera que se niegue a trabajar en equipo y anteponga su poder y la defensa de su territorio personal a los intereses de la organización. ¡Hazlo! Cualquiera que sea su valía personal. El talento de una organización no es la suma de las competencias individuales sino una propiedad emergente que nace de la colaboración. Enseña sin descanso a todos a ver la empresa como un sistema interrelacionado en el que no existe ninguna optimización local, sino exclusivamente contribuciones al óptimo global.

El éxito de una empresa no se debe a la captación y retención de personas excepcionales, es un mito. Se logra cuando personas normales se muestran capaces de colaborar para conseguir resultados excepcionales.

Todos los días, mantén la vista en el horizonte, no en las piedras del camino pues el mayor peligro no es de tropezar con ellas sino de equivocarte de meta y errar el camino. Si te toca cruzar el mar de las sirenas, hazte atar al palo mayor para no correr el riesgo de confundir los arrecifes con la Tierra Prometida. En cuanto a tus colaboradores, procura que tengan la mirada en la pelota en lugar de distraerse con los marcadores.

Si fuera necesario reducir los costes de personal, empieza por tu propio salario, luego convence a tus directivos para que recorten el suyo, como lo hizo Lee Iacocca cuando salvó a Chrysler.

Deja claro a los propietarios que te han contratado que los beneficios no son un objetivo sino la consecuencia de hacer bien las cosas correctas. No aceptes el puesto si se trata de comer todo el pan hoy y crear hambre para mañana.

Elimina, si los hubiera, todos los buzones de sugerencia, pues una organización incapaz de establecer un diálogo directo con su personal jamás será capaz de tomar en cuenta una sugerencia echada a un buzón.

No pongas los procesos por arriba de las personas, tiene que ser el contrario. Como Steve Jobs, no contrates a gente inteligente para decirles cómo tienen que hacer las cosas, sino para que te digan ellos como lo tienes que hacer. Quema el manual de descripción de tareas y puestos de trabajo que es tan útil para alcanzar las metas como un libro de Argüñano para solucionar el hambre en África. En su lugar, que cada

equipo de trabajo tenga redactada una clara declaración de misión y se preocupen de cómo lo van a conseguir juntos.

Al que insista para medir el ROI de cada acción dedicada al personal, pídele que calcule el ROI de jugar al parchís con sus hijos, de invitar a su pareja a un paseo romántico, de dedicar todo un fin de semana a sus envejecidos padres. Sólo entonces harás caso a sus solicitudes de medir el tamaño del arco iris.

Enseña a tus directivos a no confundir dar vueltas sobre uno mismo con avanzar, a no dejar que un árbol les tape el bosque, ni les dejes imaginar que los ojos, los oídos, las manos y los pies son cuerpos autónomos y rivales. Muéstrales también con el ejemplo que la exigencia – como dicen de la caridad – empieza por uno mismo.

Por fin, cuando estés seguro de que tus directivos tienen la Visión, que forman un equipo y que han asimilado todos los fundamentos, recuerda que el granjero que está permanentemente incordiando a sus gallinas recoge pocos huevos, así que déjales trabajar en paz en el día a día y que ellos hagan lo mismo con sus colaboradores. Conviértete entonces en el activo defensor de los sueños, de las metas y de los valores.

Michel Henric-Coll