

Eduardo García Erquiaga*

FORMACIÓN DIRECTIVA Y CAPACIDAD COMPETITIVA: ENTRENANDO PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

Este trabajo analiza las relaciones entre formación directiva y competitividad empresarial. Comienza por detectar las variables clave que explican la competitividad, partiendo de la posesión de los recursos materiales y el uso de la información, para concluir que más allá de estas palancas, la competitividad exige desarrollar hábitos directivos saludables. La incidencia de la actitud y preparación de la gerencia es vital para el éxito de nuestras PYME en la internacionalización, innovación o cooperación, como muestran los datos del Observatorio de la Competitividad de la Empresa Gallega desarrollado por Caixanova. Concluye que, frente a la creencia más extendida, la información no es el poder, sino que la formación basada en el entrenamiento directivo es el principal factor de competitividad en la empresa.

Palabras clave: pequeña y mediana empresa, internacionalización de la economía, innovación tecnológica, formación, competitividad.

Clasificación JEL: F01, M21.

1. Competitividad: ¿Cuestión de recursos?

En la década de los cuarenta un prestigioso economista, profesor en Massachusetts Institute of Technology (MIT), autor de tratados económicos y que fue asesor de varios presidentes, se atrevió a predecir sobre el futuro económico de dos países.

Uno de ellos era un país asiático. Había padecido la Segunda Guerra Mundial y nuestro gran economista sentenciaba que el futuro económico de ese país sería

muy negro. Un territorio desértico en el 70 por 100 de su superficie, una organización interna y una cultura muy lejana al desarrollo económico y empresarial eran algunos de los hechos que le llevaban a sentenciar a este país. Este país del que hablaba el experto era Japón. Hoy es la segunda economía del mundo. A pesar de la falta de recursos.

El mismo experto identificaba otro país como una nación con un gran futuro económico. Estaba en el continente americano, y disponía de grandes recursos: agropecuarios, forestales, etcétera y una población joven, intercultural y que había conseguido esa diversidad sin tensiones raciales o conflictos culturales. Se había con-

* Director de la Escuela de Negocios Caixanova.

vertido en el gran proveedor de la Europa de la postguerra, su ubicación geográfica era óptima y nuestro gran economista aseguraba que este país competiría con Estados Unidos por el liderazgo mundial. Ese país era Argentina.

La anécdota de Samuelson ilustra los errores que podemos cometer los economistas cuando centramos la atención en los recursos para explicar la competitividad de las naciones, las empresas y las personas. Es habitual que justifiquemos el éxito o fracaso de profesionales, deportistas, empresarios o países en función de los recursos con los que cuentan. Tendemos a pensar que la gran empresa gana la batalla a la pequeña, que el equipo con más presupuesto gana inexorablemente la liga de fútbol, que poseer determinados recursos escasos y caros nos da la clave para triunfar. Pero, a pesar de nuestra obstinación en basarlo todo en los recursos materiales la realidad nos quita una y otra vez la razón.

Resulta dramático pensar que, en lo económico, el conjunto de países islámicos no supera el PIB de un pequeño país como España, a pesar de sus enormes reservas de petróleo y gas entre otros recursos valiosos con los que cuentan. Sorprende que en un país como el nuestro en el que se destinan enormes inversiones al fútbol, sea el baloncesto el deporte en el que se logran las grandes gestas en el ámbito internacional.

También sorprenden casos como el José Ramón García, recientemente premiado como joven empresario del año en nuestro país: un joven ejecutivo que, a tiempo parcial y hace tan sólo cuatro años, crea una pequeña empresa con tan sólo 30.000 euros. Lo hace prácticamente sin dinero y hoy su proyecto, Blu:Sens, ya ha conseguido el liderazgo en la venta de MP3 por delante de Sony o de Apple y compite internacionalmente con una estrategia global en el campo de la electrónica de consumo.

En el mundo de las artes ocurre lo mismo. Pensemos en el «bel canto». Cuando le preguntaron al viejo profesor de José Carreras sobre quién, a su juicio, contaba con los mejores recursos vocales de entre todos sus alumnos, su respuesta no fue José Carreras. Había con-

tado con algún discípulo cuyas cualidades vocales superaban las de nuestro gran tenor. Lo mismo podríamos decir de otro grande de nuestra lírica, Alfredo Krauss. Con seguridad no era la voz más potente, no contaba con el mejor recurso, pero su técnica y su disciplina hicieron de él, como también de Carreras, uno de los grandes de la historia del «bel canto». Los recursos no son la clave. Ni en la economía, ni en la empresa, ni en cualquier otro ámbito de la acción humana. Por supuesto ayudan pero no son, por sí solos, el poder.

2. Competitividad e información: ¿la información es poder?

Si los recursos no son la variable que explica el éxito todos volvemos la vista a la información. Siempre se ha dicho que cuando las sociedades eran primitivas el recurso constituía la clave, pero ahora que vivimos en una realidad sofisticada la información es el poder. Quien tiene la información es el que gana, en la política, en la guerra y, por supuesto, en los negocios.

De ahí que se haya generalizado, como si de una moda del nuevo milenio se tratase, poner el acento en la posesión de la información como la gran causa del éxito de las personas y de la competitividad de las empresas. Las empresas referentes han apostado, desde este paradigma, por los observatorios, los métodos predictivos, los departamentos de planificación y de prospección y, sobre todo, por la mejora tecnológica de sus sistemas de información. Es evidente que la información es un ingrediente básico para poder competir, pero eso no significa que la empresa mejor informada sea la más competitiva.

Con esto no estamos afirmando que la información no sea una base indispensable para competir. Quienes trabajamos cotidianamente en el entorno de la pequeña y mediana empresa española, sabemos que muchos de nuestros empresarios son capaces de invertir cientos de miles de euros en equipos productivos y renuncian a invertir unos pocos miles en un buen estudio de mercado, en contar con una buena base de información. Por su-

puesto que tener buena información es necesario pero en ningún caso suficiente: la información no es poder.

Pensemos en situaciones en las que el mejor informado no logra sus objetivos y fracasa. El tabaquismo y la obesidad infantil constituyen dos problemas de carácter social y económico de gran relevancia. ¿Estamos informados? ¿El que no logremos erradicarlos se debe a una falta de información? Estamos incluso sobreinformados. El más informado no suele ser el que deja de fumar, o el que resuelve adecuadamente la alimentación de sus hijos. Y es que saber más no significa actuar mejor.

Si nos acercamos al mundo de la productividad en la empresa no podemos obviar la ingente cantidad de horas que empleados y directivos pierden a lo largo de un año de trabajo. Es el resultado de una cultura reinante en muchas organizaciones que identifica el rendimiento en el trabajo con las horas de presencia en las instalaciones de la empresa. Todos sabemos que menos horas trabajadas cabalmente producen mucho más que muchas horas de presencia llenas de interrupciones innecesarias, encuentros informales y actividades sociales diversas.

Son muchas las cosas que como analistas conocemos pero como decisores no remediamos. Sabemos que podemos tener una ventaja frente al competidor si la aprovechamos en las próximas semanas pero no somos capaces de aprovecharla y, tres semanas después, reconocemos la oportunidad perdida. En efecto, el papel del líder como dinamizador de la acción en su entorno cobra una importancia relevante: relegar lo importante y urgente es la principal causa de la falta de competitividad en las empresas en un entorno en el que no gana el más grande sino el más rápido. Y es en este punto, como afirma Moss Kanter (2000), en el que adquiere un papel primordial la función del líder como dinamizador del cambio y animador de la acción. El conocimiento no es suficiente sin la acción. Son muchos los frenos al logro de los objetivos empresariales y casi todos, aunque nos cueste admitirlo, están dentro, en nosotros mismos y en nuestro equipo. Nos pasa lo que a Oscar Wilde que acuñó una célebre frase: «Yo lo re-

sisto todo menos la tentación». Como empresarios, como gestores, como directivos, debemos saber que de nada nos sirve estar bien informados si no somos capaces de resistir la tentación, de disciplinarnos y disciplinar a nuestro equipo en el logro de los objetivos personales y profesionales.

Creo sinceramente que la mejora de la competitividad de nuestras empresas debe basarse en acompañar a los profesionales en su recorrido por las cuatro «D». En efecto, desde que un directivo cuenta con la información adecuada hasta que consigue hacer las cosas de modo excelente, debe atravesar cuatro «D». Entre la mejor información y el poder lograr los objetivos median cuatro «D»: Deseo, Decisión, Determinación y Disciplina. Conocer una información ganadora no asegura que una empresa logre el resultado. En el sector de la electrónica de consumo todos sabían que era posible una empresa deslocalizada como Blu: Sens, que diseñase en España y fabricase en China reproductores de DVD o MP3. La información estaba ahí para todos, pero sólo esta empresa ha sido capaz de lograrlo basando su éxito en decisiones rápidas e implantaciones mucho más rápidas para llegar mucho antes que los grandes. Se trata de aplicar con maestría las cuatro «D».

La mejor información no sirve de nada sin el «Deseo» intenso de lograr una visión y un objetivo. Desear algo con fuerza no nos lleva al éxito si no tomamos la «Decisión» de realizarlo. Decidir un buen plan es inútil si no superamos las dificultades, sin la necesaria «Determinación» para llevarlo a buen puerto. Y toda la determinación del mundo es insuficiente sin lo más importante: la «Disciplina» que nos lleve a repetir, mejorar, afinar, matizar hasta lograr la perfección haciendo, ejecutando, implantando.

3. La formación es poder y el desarrollo directivo es competitividad

En resumen, información no es poder, pero podemos decir que formación sí es poder. La información no es suficiente: la clave está en generar hábitos directivos

saludables que posibiliten un clima de productividad real y el logro de los objetivos. Y eso sólo se consigue a través de la adecuada formación, y, si queremos auténticos resultados, de una formación que trascienda la adquisición del conocimiento o la prudencia en la toma de decisiones.

En efecto, nos hemos creído que la formación de directivos consiste en lograr profesionales que analizan muy bien y toman muy buenas decisiones. Es como si la función directiva acabase en la decisión y la formación de directivos tuviese su alfa y omega en el método del caso. La realidad nos dice otra cosa: los expertos en decisiones empresariales saben que la mitad de las decisiones estratégicas que toman los altos directivos son erróneas. Como afirma Brian Tracy (2003), el 70 por 100 de las decisiones que toma una persona resultan inadecuadas pasados tres años. El éxito del directivo se basa mucho más en saber reconocer el error y rectificar, que en acertar en la decisión. El éxito de nuestras empresas radica mucho más en el hacer que en el analizar y decidir. Podemos hacer propias las palabras de David Starr Jordan: «la sabiduría es saber qué hacer a continuación, la habilidad es saber cómo hacerlo, y la virtud es hacerlo».

Atravesar las cuatro «D» es una experiencia personal, única e irrepetible, que debe hacer el directivo. La formación que logra resultados y transforma la competencia de personas y la competitividad de las empresas requiere entender el proceso de mejora como un permanente proceso de entrenamiento, y esa práctica mejora si nuestros líderes la hacen bien acompañados, con el *caddy* perfecto que les ayude a encontrar su *swing*. Mucho deben cambiar en el futuro nuestras estructuras educativas para proporcionar experiencias formativas únicas, personales e irrepetibles, desde la convicción de que nuestro tan apreciado método del caso se queda en la segunda «D» de un largo camino hacia la competencia profesional. El reto consistirá en combinar equipo e individuo, programa y plan de entrenamiento personal. Sin duda, formación es poder, entrenamiento es poder: desarrollo directivo es competitividad.

4. ¿Qué pasa a nuestro alrededor? Una visión desde la gerencia

Vivimos en un país que cuenta con una estructura empresarial formada mayoritariamente por PYME, cuyo esfuerzo ha convertido nuestra economía en una de las más prósperas del planeta. No obstante, si bien han sido abundantes los logros, son también muchas las sombras y las carencias que presentan nuestras empresas en su permanente viaje hacia la competitividad. A su vez, el entorno global en el que nos movemos es una inagotable fuente de oportunidades y nuevas amenazas. Por ello conviene observar la visión que de esa competitividad y del modo de lograrla tienen nuestros gerentes que, en definitiva, son los pilotos de nuestras compañías en ese gran premio de Fórmula 1 que constituye el marco competitivo actual.

Nadie como el piloto observa, en primera persona, la carrera. Nadie como nuestros gerentes gozan de una posición privilegiada para descubrir las aristas de nuestra posición competitiva. Sobrevolar la realidad de nuestras empresas nos permitirá reflexionar sobre las claves para mejorar nuestra capacidad competitiva. Para ello, sin pretender ser exhaustivos ni generalizar sobre el conjunto de nuestra geografía, contamos con un botón de muestra representativo de una esquina de nuestro país y que puede ayudarnos a comprender las relaciones entre formación directiva y competitividad. Se trata de algunos de los datos que se desprenden del Observatorio de la Competitividad de las Empresas Gallegas¹ desarrollado por la Escuela de Negocios Caixanova que explora aspectos clave de la competitividad y la estrategia de sus compañías.

¹ El Observatorio de la Competitividad de las Empresas Gallegas de la Escuela de Negocios Caixanova cuenta con los resultados de entrevistas en profundidad sobre más de 300 variables a 421 gerentes de la comunidad, lo que la convierte en una muestra ampliamente representativa de la estructura empresarial gallega. Los datos reflejados han sido obtenidos en el segundo semestre de 2006.

5. El papel de la gerencia y las palancas para la competitividad: internacionalización, innovación y cooperación

La incidencia de la gerencia en la competitividad de la empresa es asimilable a la del patrón en una regata de vela o a la del piloto en una carrera de Fórmula 1. Uno de los últimos trabajos desarrollados por la Universidad de Harvard en torno a las claves de la competitividad (Joyce, Noria y Roberson, 2004) nos muestra que el compromiso y la preparación de la alta dirección es el principal factor explicativo en la varianza de los resultados de las empresas. Si para algo sirve la formación a la alta dirección es para ayudar a comprender la realidad circundante a nuestros directivos, al mismo tiempo que resulta imprescindible para derribar paradigmas erróneos u obsoletos. Es en este punto en el que los datos sobre la visión de nuestros gerentes ante aspectos clave para la competitividad puede resultar determinante.

Una palanca de vital importancia para el desarrollo de la competitividad de la empresa española es la internacionalización de sus actividades. En un escenario global es preciso comprender que la concepción del campo de operaciones no puede restringirse al ámbito local o nacional. Tomando como ejemplo los datos de nuestro observatorio podemos aportar datos realmente significativos. Un 33 por 100 de las empresas gallegas (de más de 10 trabajadores) ha internacionalizado ya su actividad, frente al 67 por 100 que no desarrollan operaciones internacionales. Lo que resulta indicativo de nuestra capacidad futura de competir a nivel global es el porcentaje de gerentes que consideran estratégico captar mercados exteriores: el 50 por 100 lo considera estratégico frente a otro 50 por 100 que no lo ve necesario. Este, el de la internacionalización, es un caso claro en el que difícilmente una empresa será global si la mentalidad de su equipo directivo no lo es, en el que aprovechar las ventajas existentes sólo es posible desde la metamorfosis de sus máximos responsables. La formación, ayudando a construir un paradigma positivo sobre la com-

petencia global y sus oportunidades para nuestras PYME, resulta determinante.

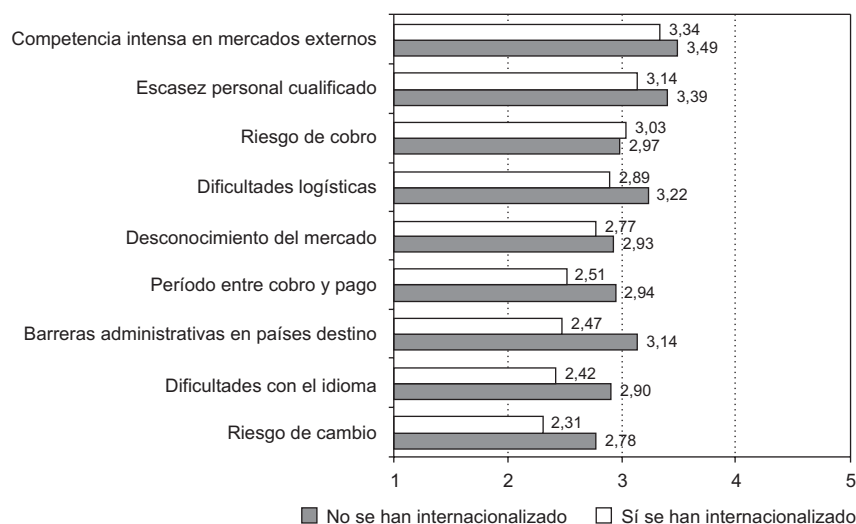
Otro aspecto de interés respecto de la internacionalización es la percepción que tiene la gerencia sobre los obstáculos a la internacionalización. El Gráfico 1 nos muestra con claridad la que bien podríamos denominar teoría del miedo escénico ante la internacionalización. Las valoraciones que nuestros empresarios hacen sobre los problemas para internacionalizarse son claramente superiores en las empresas que no han internacionalizado su actividad que en las que ya lo han hecho. En efecto, los previsibles obstáculos a la internacionalización se derrumban en cuanto las empresas han puesto en marcha acciones de asalto a esos nuevos mercados. Podemos mejorar nuestra competitividad internacional si derribamos este paradigma erróneo de muchos de nuestros directivos². Como afirmaban Koch y Campbell (1993), «A Moisés le costó mucho menos sacar a los israelitas de Egipto que sacar Egipto de la cabeza de los israelitas». Una vez más la formación directiva pasa al primer plano si queremos catapultar nuestra competitividad. Sin ese primer paso a nivel gerencial todos los esfuerzos tácticos u operativos serán baldíos.

Otro elemento sustancial para la mejora de la competitividad es el de la innovación. A este respecto y desde una perspectiva directiva hemos querido medir el nivel de innovación estratégica de nuestras empresas. Por ello, más allá de la importancia de la I+D+i hemos querido clasificar las empresas en dos categorías: innovado-

² Llegados a este punto muchos lectores pueden pensar que los datos aportados reflejan una realidad particular del caso gallego que pudiera resultar atípica frente al conjunto de las empresas españolas. A este respecto conviene recordar que la estructura empresarial gallega resulta más dinámica que la media nacional en casi todos los indicadores sobre internacionalización. En los últimos años sus exportaciones han crecido por encima de la media nacional, su tasa de cobertura supera ampliamente la media y son muchos los ejemplos de competitividad internacional de las empresas gallegas en muy diversos sectores (moda y confección, piedra natural, industrias alimentarias, etcétera). Si este paradigma se encuentra en la empresa gallega probablemente será mucho más acusado en otras comunidades cuyos datos objetivos a este respecto son menos favorables.

GRÁFICO 1

OBSTÁCULOS A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE NUESTRAS EMPRESAS*



NOTA: * Valorados por la Gerencia en una escala 1-5.

FUENTE: Observatorio de la Competitividad de la Empresa Gallega. Escuela de Negocios Caixanova.

ras e inmovilistas. Las primeras son las que en los últimos tres años han cambiado por voluntad propia algunos de los ejes de su estrategia (estrategia de producto, mercado, distribución...) y las segundas son las que no han desarrollado cambios sustanciales en su construcción estratégica por voluntad propia. Se trata de identificar, de algún modo, a quienes se emplean proactivamente y buscan fórmulas de competencia creativa, y a quienes, por el contrario, compiten reactivamente y, por tanto, se ven inmersos en una dinámica de competencia destructiva (De la Rica, E., 2006).

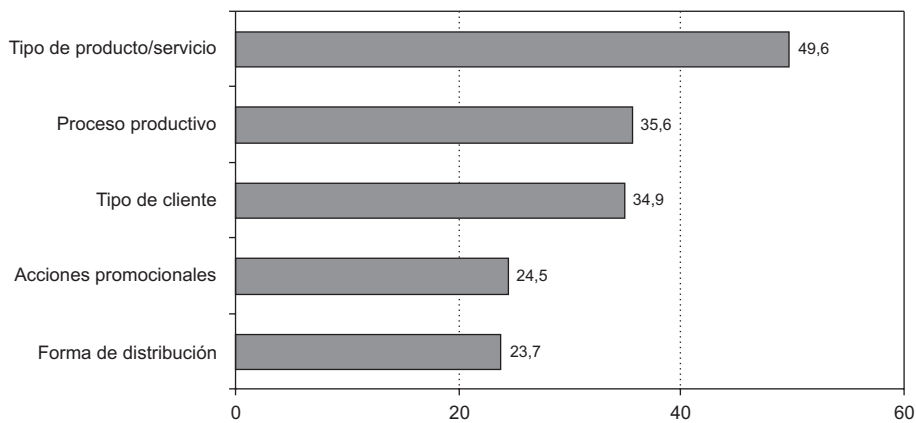
Los resultados muestran una mayoría (aunque no abrumadora) de compañías proactivas. El 64 por 100 de los gerentes consultados han introducido innovaciones de cierto calado en su estrategia por voluntad propia. No obstante, el dato inverso requiere una reflexión. Más de uno de cada tres pilotos de empresa han realizado sistemáticamente «más de lo mismo» en su diseño de em-

presa o sólo han cambiado obligados por clientes, proveedores o administración. En nuestro observatorio disponemos de este mismo dato para nuestros vecinos portugueses. El porcentaje de empresas «inmovilistas» en el norte de Portugal se eleva al 45 por 100. Sin duda esta variación en los porcentajes entre empresas españolas y portuguesas tiene su correlación en la competitividad y los resultados de unas y otras. Es preciso seguir avanzando en este terreno. Sin líderes innovadores, capaces de impulsar el cambio en sus organizaciones, es difícil apostar por la competitividad futura de nuestras empresas (Gráficos 2 y 3).

La estrategia en sentido amplio de toda compañía exige el adecuado encaje de estrategia y estructura, de negocio y soporte para desarrollar la actividad. El Gráfico 4 nos muestra cuál es la actitud de la gerencia ante las decisiones que afectan al soporte. Hemos tratado de colocar a nuestros directivos en un *continuum* que va des-

GRÁFICO 2

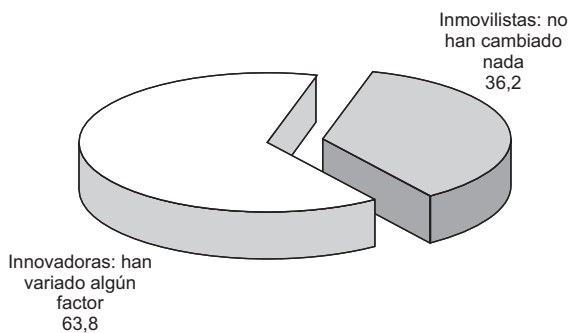
INNOVACIÓN: ¿QUÉ HAN CAMBIADO POR VOLUNTAD PROPIA EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS?
(En % de empresas)



FUENTE: Observatorio de la Competitividad de la Empresa Gallega. Escuela de Negocios Caixanova.

GRÁFICO 3

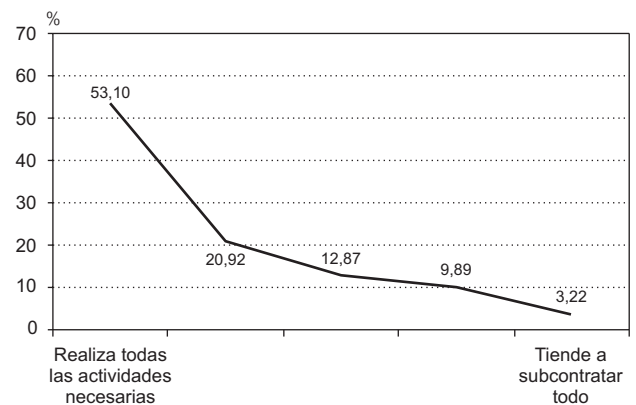
INNOVACIÓN: PORCENTAJE DE EMPRESAS INNOVADORAS VERSUS INMOVILISTAS
(En %)



FUENTE: Observatorio de la Competitividad de la Empresa Gallega. Escuela de Negocios Caixanova.

GRÁFICO 4

EXTERNALIZACIÓN VERSUS INTERNALIZACIÓN DE ACTIVIDADES: LA ESTRATEGIA DE JUAN PALOMO
(En %)



FUENTE: Observatorio de la Competitividad de la Empresa Gallega. Escuela de Negocios Caixanova.

de un extremo, el de la externalización de todas las actividades optando por una empresa «ligera», y el de la internalización de todas las actividades optando por una empresa con estructura pesada. En un extremo el paradigma de «el mejor activo, el que no existe; el mejor empleado el que no existe» y en el otro el de «mi estructura cuenta con todo lo necesario para desarrollar el negocio sin contar con nadie». El gráfico refleja el porcentaje de empresas que se reconocen en esa escala de 1-5 entre la empresa autosuficiente y la empresa virtual. Vemos que el resultado refleja, en lo que a la adopción de la estructura se refiere, el paradigma que bien podríamos denominar «de Juan Palomo». Esta elección, en la que más de la mitad de las empresas se sitúan en el límite de la autosuficiencia y tan sólo el 3 por 100 se declara en el extremo contrario, nos muestra el gran camino que pueden y deben recorrer nuestros gerentes (muy especialmente los de la PYME) para lograr la competitividad sin engordar, para competir cooperando, buscando alianzas que permitan la obtención de sinergias y de economías de escala y de experiencia sin necesidad de crecer en dimensión engordando la estructura de empresa. Una vez más vemos cómo una palanca clave para la competitividad, la de la cooperación, la del logro de ventajas cooperativas, exige la necesaria toma de conciencia de nuestra gerencia a través de actividades formativas adecuadas (Gráfico 4).

6. Competitividad, compromiso y actitudes

La competitividad es función del compromiso y del talento. No hay competitividad sin la adecuada actitud, y no hay actitud sin la consciencia. Sólo lograremos competitividad en aquellas organizaciones que cuentan con un liderazgo consciente (Chatterjee, 2001), y ese liderazgo es fruto del entrenamiento, de la práctica prudente, de la adecuada formación a lo largo de la vida, entendida como un proceso permanente y no coyuntural. La competitividad de nuestras empresas depende, esencialmente, del abandono de paradigmas obsoletos y la comprensión amplia del marco competitivo en el que

operan. Para abordar con éxito los factores determinantes y desarrollar las estrategias precisas (internacionalización, innovación, cooperación, orientación al cliente, etcétera) es fundamental contar con directivos comprometidos y entrenados.

La formación directiva, para superar las barreras expuestas, debe trabajar en el plano de las actitudes. El directivo de éxito sabe que debe cultivar diariamente siete actitudes. Quienes trabajan con él saben que están ante una persona que les escucha, que innova, que se orienta al logro de objetivos...Enumeremos las que, tras muchos años de seguimiento de la competitividad de empresas y sectores clave, consideramos las actitudes esenciales que todo directivo debe cultivar para lograr que su organización avance. Las siete actitudes que debemos sembrar, cultivar y contagiar:

- 1) Cooperar para competir
- 2) Innovar para asegurar la supervivencia
- 3) Desarrollar hábitos directivos basados en el compromiso
- 4) Delegar para llegar más lejos
- 5) Escuchar para orientarse al valor
- 6) Gestionar lo emocional
- 7) Actuar para lograr objetivos

7. Cooperar para competir: la ventaja cooperativa

Si hablamos de competitividad tenemos que hablar de compromiso, de desarrollo de personas, de apertura al trabajo en equipo y de orientación a la cooperación. Vivimos en una economía donde el éxito de nuestras PYME consiste en aprovechar las fortalezas de ser pequeño (agilidad y cercanía al mercado) sin renunciar a las ventajas de la dimensión, obteniendo la escala necesaria para competir, y esa escala sólo se logra desde la cooperación.

Son demasiados los casos en los que sería de desear otra actitud hacia la cooperación en nuestros empresarios y directivos. Y no sólo en la pequeña empresa o el artesanado, como algunos pueden pensar. En la gran empresa se asimila el crecimiento a la absorción, a la

OPA hostil, en lugar de pensar en las posibilidades de crecer en red y de cooperar en aquellas fases de la cadena de valor que lo requieren. El futuro pasa por crecer en red donde las economías de escala lo exigen y en mantener las ventajas de la pequeña dimensión donde la agilidad y la flexibilidad lo hacen aconsejable.

La internacionalización de nuestras empresas exige una abierta mentalidad de cooperación entre vecinos. Se trata de cooperar para competir. La ventaja competitiva de nuestras PYME exige contar con directivos que cuenten con una auténtica ventaja cooperativa, que sólo lograremos si desarrollamos personas capaces de cooperar, que asuman una cultura de la cooperación. Ese debe ser uno de los retos del plan de mejora de competencias directivas en nuestras empresas.

8. Innovar: apostar por la innovación sin caer en la tecnolujuria

Resulta esencial para nuestros directivos saber aprovechar las ventajas de la innovación. En un entorno empresarial cada vez más difícil, la innovación es la mejor herramienta para el logro de ventajas competitivas sostenibles. Y la innovación debe aprovechar lo tecnológico pero debe, a un tiempo, trascenderlo. Debemos aprovechar lo bueno de la tecnología sin caer en la tecnolujuria, que no es otra cosa que la adicción a lo nuevo que ha llevado al fracaso de muchos proyectos tecnológicos que «despegaron» de la realidad del mercado y del cliente. Debemos aunar innovación y tecnología sin caer en la tecnolujuria.

Para ello es preciso educar en la innovación como actitud. El directivo de éxito debe ser el innovador estratégico. Si observamos el símil deportivo veremos que, durante muchos años, todos los saltadores de altura competían en las pruebas internacionales empleando el mismo estilo: el rodillo ventral. Hasta que un saltador (Fosbury), consciente de que su complexión física nunca le permitiría ganar grandes competiciones con el sistema imperante, decidió idear un nuevo estilo que cumpliera con el reglamento pero que pudiese darle una

ventaja. El estilo Fosbury, realmente innovador, consistía en saltar la altura de espaldas al listón y logró tal éxito que salvo en casos puntuales hoy en día es el estilo de salto imperante en el panorama internacional.

En aquel tiempo un saltador podía elegir una de las dos fórmulas para ser «competitivo» en el salto de altura, o la ventaja operacional, saltar más fuerte y más alto con el sistema convencional (rodillo ventral), o la diferenciación estratégica: encontrar una nueva fórmula que «rompa las reglas del juego» y que posibilite competir más allá de lo convencional.

Este ejemplo tiene su paralelismo en la competitividad empresarial. Existen, si hacemos un análisis radical, dos grandes modos de competir:

- lograr mejores márgenes reduciendo los costes, a través de la ventaja operacional
- diferenciar la oferta, creando un mayor valor para el cliente que permita a la empresa evitar la competencia basada únicamente en la reducción de costes.

Sirva la explicación anterior para hacer ver la importancia de distinguir ambos tipos de competencia. La ventaja operacional exige la permanente reducción de costes que suele traer consigo la competencia «destructiva». La búsqueda de modelos de diferenciación nos sitúa ante escenarios en los que se desarrolla una «competencia creativa». El futuro de nuestras empresas dependerá, esencialmente, de la creatividad de nuestras estrategias que es función de la creatividad de nuestros gestores. Generar espacios de innovación y creatividad es una asignatura pendiente y muy importante en la formación de todo directivo.

9. Forjar hábitos directivos saludables basados en el compromiso

Más allá de las modas en el *management* se impone la prudencia y el sentido común, y parece obvio que el buen ejercicio del liderazgo tiene mucho más que ver con los resultados empresariales que con el dinero, la tecnología o los programas de gestión de cambio. Ilustra esta realidad una anécdota un tanto peculiar. Sucedió en el Vatica-

no. Cuando el Papa Juan XXIII asumió el pontificado, en una de las muchas entrevistas que concedió un joven periodista le preguntó: «¿Santidad, cuántas personas trabajan en el Vaticano?» a lo que el pontífice, con fina ironía, respondió: «Aproximadamente la mitad...»

El directivo competente trasciende la toma de decisiones. Durante muchos años las escuelas de negocios han creído que el buen directivo era el que tomaba buenas decisiones y toda la formación directiva se basaba en acertar en la decisión a tomar a partir de los casos de empresa. Hoy sabemos que el buen directivo debe tomar buenas decisiones pero sobre todo debe llevarlas a la práctica con determinación y disciplina, disciplina propia y de la organización.

Hacer las cosas, lograr esa orientación a la acción, exige compromiso. Requiere entrenar en la disciplina y educar en el compromiso. Por ello el servicio a los demás debe ser un ingrediente básico de la competencia directiva y, por tanto, de la competitividad empresarial. Cuando a Frank Maguire le preguntaron por el éxito de su empresa, Federal Express, contestó: «Mi empresa es como un barco en el que todos somos tripulación: aquí nadie es pasajero». Esta es la clave del liderazgo y del compromiso como motor de la competitividad. La formación directiva no puede obviar esta realidad.

10. Delegar para llegar más lejos

Recién iniciado este nuevo milenio, un conocido investigador canadiense, Pierre-André Julien, puso de relieve la importancia de saber ejercer el liderazgo para explicar el desarrollo de las organizaciones, y lo hacía analizando el mundo de la pequeña y mediana empresa en los países de la OCDE.

Para identificar los factores que determinan el éxito en la gestión del crecimiento comparó dos grupos de PYME (las que crecieron con éxito y las que perdieron competitividad al crecer) evaluando cientos de variables que podían ser las claves para el éxito o fracaso de ese crecimiento acelerado. Se profundizó en la tecnología, la financiación, las operaciones, el *marketing*, la I+D...

¿La clave? La delegación. De entre ese gran cúmulo de factores destaca uno de modo especial: la capacidad de delegar, de «hacer hacer», que es el verdadero motor de la dirección de la empresa. Las mejores máquinas, el mejor equipo técnico, los mejores estudios de mercado, todo eso que podemos comprar en el mercado con dinero, pasan a un discreto segundo plano. Lo esencial es ser capaz de distinguir cuándo debo hacerlo yo y cuándo debo dejarlo en manos de mis colaboradores.

El directivo que no delega limita el crecimiento de su empresa, condicionándolo a su propio saber hacer y a su capacidad personal. El que da el paso hacia la delegación invertirá mucho tiempo y energías en capacitar a su equipo. Al principio es una tarea ardua, porque la primera vez se cumple el «más vale hacerlo que mandarlo», pero a la larga el esfuerzo de formación interna que supone la delegación multiplica las capacidades de los colaboradores y posibilita el crecimiento equilibrado de la empresa.

11. Escuchar para orientarse al valor

El éxito empresarial está claramente vinculado a la capacidad de escuchar. Las empresas competitivas son las que, desde la escucha activa y permanente a sus clientes, adoptan nuevas soluciones y desarrollan nuevas ideas. Para ello es imprescindible contar con personas que eviten la autocomplacencia y que asuman como una tarea de toda la organización interiorizar lo que perciben dentro y fuera de la empresa.

Como bien decía una vieja parábola oriental, «para escuchar lo que no se escucha, es preciso ser un buen líder». Hemos dedicado muchos años de nuestra vida para aprender a leer y a escribir, para mejorar nuestras dotes de comunicación. Sin embargo, apenas en toda una vida nos han enseñado a escuchar. Esta debe ser otra de las disciplinas del líder de la empresa del futuro. No debemos olvidar que el 80 por 100 de los datos con los que trabajamos los directivos son datos internos, de nuestra empresa. Debemos invertir esa proporción: el

benchmarking debe estar al orden del día en nuestras organizaciones. Sólo lograremos el éxito desde la adecuada gestión de lo relativo, desde la escucha y el *benchmarking* que nos ayude a desarrollar estrategias de éxito orientadas al valor para el cliente. Para lograrlo la única herramienta efectiva es la formación: el entrenamiento directivo.

12. Gestionar lo emocional

El logro de auténticas ventajas requiere lograr mejoras en los factores «emocionales». El avance en los parámetros que marcarán la competitividad en un nuevo escenario requiere lograr competencias efectivas en las relaciones interpersonales, en el dominio de la comunicación, en el autoconocimiento, etcétera. Se trata de lograr una educación orientada al aprendizaje y que busque el desarrollo del talento.

Para ello es imprescindible que nuestros directivos pongan en marcha todos los mecanismos de los que consta su inteligencia. El directivo capaz no es el más inteligente. Es aquel que logra activar las inteligencias múltiples. También la inteligencia lógico deductiva, pero sobre todo las que se encuentran en el mundo de los intangibles: la natural, la musical, la existencial... la inteligencia emocional en suma. El profesional capaz de identificar sentimientos y emociones y que consigue sembrar ilusión y contagiarla es el directivo eficaz. Un consejo, incorporen un nuevo indicador para conocer la competitividad de su empresa: el «ilusiómetro». Empléenlo para conocer la situación de su equipo. Es la mejor sonda para predecir el futuro de su organización.

13. Actuar para lograr objetivos

De poco sirve todo el saber del mundo si no se orienta a la acción. De poco sirven los recursos y los conocimientos si el análisis nos lleva a la parálisis. Es fundamental contar con profesionales diestros en la fijación de objetivos personales y profesionales. Que saben qué es lo que quieren y, sobre todo, que saben por qué lo

quieren. Que «lo ven» claro y son capaces de hacérselo ver a su equipo.

A lo largo de la vida una persona ha recibido miles de horas de formación sobre múltiples materias. Sin embargo apenas se han dedicado minutos a construir hábitos y destrezas en la fijación de objetivos, en la elaboración de un plan vital, en educar para el logro de la necesaria disciplina en el logro de las acciones. Todo lo importante en la vida requiere de planificación y de esfuerzo continuado. Es una actitud ante la vida que, según los expertos, sólo está en manos de un 15 por 100 de la población. Esa actitud es la gran catapulta para la competitividad.

14. Conclusiones: la competitividad tiene su base en el entrenamiento directivo

Hemos visto cómo los recursos no son la clave, cómo los grandes éxitos empresariales nunca se han basado en la posesión del recurso físico. También hemos tenido que relativizar necesariamente la importancia de la información en el éxito personal y empresarial. Si hemos constatado que la información no es poder, también hemos observado que la acción pasa por la generación de hábitos directivos saludables, que trasciende la mera toma de decisión. La formación es poder, el entrenamiento directivo es competitividad.

¿Cómo debe ser esa formación directiva para lograr una mejor posición? Desde nuestra atalaya de observación sobre la gerencia y sus empresas podemos detectar algunos de los límites en la competitividad de nuestras empresas que tienen mucho que ver con carencias en la formación de nuestros gerentes. Nuestra falta de competitividad en el ámbito internacional o nuestras limitaciones en la innovación estratégica o en el desarrollo de ventajas cooperativas tienen mucho que ver, como hemos podido observar en el caso gallego, con la necesidad de desarrollar nuevos paradigmas. Sólo así podemos romper las barreras de la gerencia hacia esos nuevos caminos para lograr competitividad. El miedo escénico a la internacionalización, o el inmovilismo a la

hora de hacer evolucionar la estrategia de mercado, o el rechazo a lograr una mayor dimensión a través de la cooperación, son claros ejemplos de que los límites no están fuera, en el mercado, sino dentro, en las propias actitudes y conocimientos de nuestros pilotos de empresa. Para superar esos límites nuestros directivos, al igual que hacen nuestros deportistas, deben acudir a la formación y al entrenamiento. Es el mejor camino para cambiar el rumbo y lograr una estructura empresarial más competitiva.

La formación directiva puede y debe jugar un papel determinante para derribar paradigmas obsoletos y construir los mapas y las hojas de ruta que nos lleven a la competitividad. La industria relojera suiza no comprendió los cambios que se produjeron ante la irrupción de la competencia japonesa. Muchas de nuestras empresas de confección y moda no comprendieron los cambios que trajo consigo la irrupción de nuevos competidores europeos (Portugal o Rumanía) y de terceros países (Indonesia, Isla Mauricio, etcétera). La historia está plagada de errores empresariales basados en la rigidez mental.

Sirva de ejemplo el de la transición de la navegación a vela a los motores con propulsión a hélice. En 1837, el inspector de la armada británica, Sir Willian Symonds opinaba: «... si el propulsor tuviera fuerza para impulsar un buque, sería considerado en la práctica como inútil, pues la fuerza que haría en popa haría imposible dirigir el rumbo del barco». Esta afirmación la hacía cuando 17 años antes los buques de hélices estaban ya funcionando en tonelajes inferiores. Pero él y otros muchos competidores eran incapaces de verlo: coexistían ya dos modos de competir. Mientras emergía uno el otro luchaba perfeccionándose: los grandes astilleros ingleses

construían barcos con más y más superficie de vela. Los que contaban con más recursos hacían más de lo mismo, y fueron pequeñas firmas como la Great Western Railway Company la que en 1838 produjo el primer buque de hélice de gran dimensión. Los líderes siguieron anclados en el viejo paradigma cuando el marco competitivo ya era otro completamente distinto.

Sólo la adecuada formación directiva incide sobre el principal factor de competitividad. Al igual que en la Fórmula 1, un error del piloto pone fin al esfuerzo de todo un equipo. Su trascendencia es mayor. La capacidad de adaptación de nuestras empresas es función, esencialmente, de la flexibilidad de la mente de su gerencia. Apostemos por la formación. Es la única fórmula rentable para lograr competitividad hoy y en el futuro.

Referencias bibliográficas

- [1] CHATTERJEE, D. (2001): «El liderazgo consciente», Ediciones Granica, Barcelona.
- [2] DE LA RICA, E. (2006): «Innovación: el último clavo ardiendo», Ediciones Escuela de Negocios Caixanova-Tórculo Ediciones, Santiago de Compostela.
- [3] GARCÍA ERQUIAGA, E. (2002): «Organizar para crear valor», Escuela de Negocios Caixanova-Tórculo Ediciones, Santiago de Compostela.
- [4] JOYCE, NORIA y ROBERSON (2004): «What Really Works», Harvard University Press.
- [5] JULIEN, P. A. (2000): «La PME a Forte Croissance», Report du GREPME, Quebec, Canada.
- [6] KOCH, R. Y CAMPBELL, A. (1993): *Wake up & Shake up Your Company*, Pitman Publishing, Londres.
- [7] MOS KANTER, R. (2000): «Seis retos estratégicos para el Siglo XXI», en MOS KANTER, R. PASTERNAK *et al.* (2000): «El líder de la nueva economía», Ediciones PMP, Bilbao.
- [8] TRACY, B. (2003): «Goals», Berrett Koehler Publishers, Inc., San Francisco, EE UU.