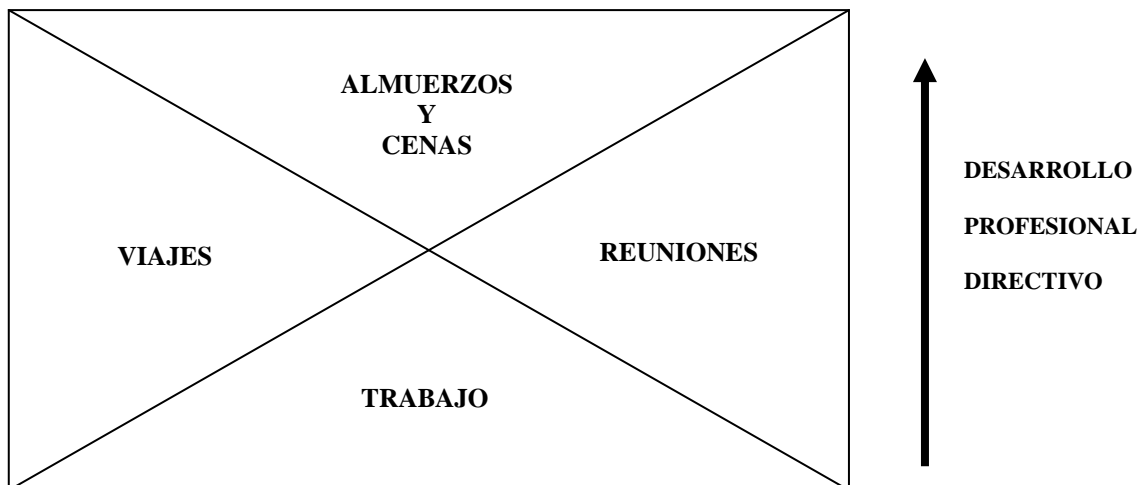


EL PENSAMIENTO DIRECTIVO

El profesor Ichak Adizes nos señala que en el ámbito del “management” llevamos muchos años buscando un nombre para aquellos que tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones: administrador, gestor, directivo, ejecutivo...líder.. Vamos dando vueltas y vamos “desgastando” los términos a un concepto que cada día requiere nuevas maneras de “presentarse” en sociedad y justificarse a sí mismo. Por otro lado, el libro de Richard W. Paul y Linda Elder “Critical Thinking” pone en valor la importancia del viejo ejercicio de pensar como centro de la actividad directiva.

Al final y simplificando al máximo, parece razonable concluir que el valor que un directivo aporta a su organización es la capacidad de que se tomen las decisiones estratégicas y operativas de la mayor calidad posible.

Estas reflexiones me recuerdan a una “lección” que ya hace unos cuantos años me dio un ejecutivo curtido sobre la evolución profesional en el “oficio del directivo”. Mi interlocutor lo dibujó en un sencillo cuadro (ver adjunto) que, en su opinión, definía la carrera profesional exitosa de un directivo.



Al comienzo hay trabajo: hojas de Excel, entrevistas, análisis de datos, redacción de informes, planificación de tareas, lectura, preparación de borradores.. Con el desarrollo profesional y la importancia organizativa empiezan a aparecer otros elementos de dedicación del tiempo directivo: las reuniones y los viajes. Todo ejecutivo que se precie debe aplicar una parte sustancial y creciente de su tiempo a desplazarse allí donde su presencia es esencial y a reunirse con otros (colaboradores, clientes, analistas, proveedores, asesores, consultores, consejeros..). Finalmente, si la carrera

tiene éxito, el tiempo es tan escaso, que empieza a ser necesario aprovechar los almuerzos (desayunos y cenas) para completar la ocupación. Estas cuatro facetas “consumidoras de tiempo” (trabajo, reuniones, viajes y almuerzos) van conjugando su importancia relativa desde 100% trabajo, hasta 100% almuerzos, en una progresión adaptada a cada carrera. Por cierto, cuando mi fuente me inició a esta teoría no existían los teléfonos móviles que seguramente deberían tener un apartado especial en este entramado que dejo al lector que asigne.

Es posible que haya mucho de caricatura en esta descripción de la vida profesional, pero también es verdad que algunos de los hábitos que se generan en el entorno directivo están cargados de “buenas excusas” (estar muy ocupado) para evitar el ingrato esfuerzo de pensar que, por otro lado, nadie sabemos muy bien como se articula en la práctica.

Es evidente que reunirse con otros, en la medida sirva para escuchar, razonar, ver otros puntos de vista, compartir información, argumentar y contraargumentar (en definitiva dialogar) es un parte significativa del proceso de pensar. También viajar en cuanto que herramienta ver otras realidades, apreciar otras sensibilidades y observar la realidad de las operaciones es también parte del proceso de pensar. Puede decirse lo mismo de los almuerzos.

Ahora bien, dicho esto, creo que si somos honestos con nosotros mismos, reconoceremos que la mayoría de las veces las reuniones y los viajes, en realidad, son excelentes excusas para justificar el “grado de ocupación” eludiendo el incómodo momento de la verdad: hacerse criterio mediante el análisis propio y la reflexión articulada, reconociendo el valor de las emociones, de los prejuicios y de los incentivos personales, pero consiguiendo que ocupen el papel que les corresponde

Creo, en mi observación de la realidad, que es creciente la tendencia a “ocupar el tiempo” sin aportación significativa a pensar de verdad y me da la impresión que en esa tendencia se pierde valor (personal y empresarial). ¿Estaré equivocado?

Marzo de 2008