

¿CÓMO LO CONSEGUIMOS?

Hace cincuenta años el mundo era muy diferente. Sin embargo, aquellos profesores pioneros que apostaron por el IESE acertaron plenamente al elegir unos valores que lo han convertido en una institución única.

La convicción de que la persona debía estar en el centro de cualquier decisión; una aproximación humanista a la empresa; un enfoque integral del *management* que confiaba más en la dirección que en la gestión; el desarrollo de metodologías que pudieran ayudar eficazmente a tomar decisiones con más rigor; una perspectiva ética que lo impregna todo...

The image shows a close-up, low-angle shot of the IESE logo. The logo is rendered in large, white, three-dimensional block letters with a dark shadow, set against a wall with a repeating geometric pattern of interlocking shapes. The lighting is dramatic, highlighting the texture of the wall and the metallic sheen of the letters. The background is dark, suggesting an interior space with a modern architectural style.

IESE



ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS

ALGUNAS CLAVES DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAS

Prof. Sandalio Gómez, profesor del IESE, Dirección de Personas en las Organizaciones

La labor de dirigir personas en la empresa es una de las más difícil y complejas que el directivo debe asumir. ¿Cómo ha evolucionado esta disciplina en medio siglo? ¿Cómo lograr una organización orientada a las personas?

«NO SON LAS PERSONAS LAS QUE DEPENDEN DEL DIRECTIVO, SINO QUE ES EL DIRECTIVO EL QUE DEPENDE DE LAS PERSONAS.»

En 1965, Josep Faus y José María Rodríguez me contrataron como Asistente de Investigación en el Departamento de Factor Humano del IESE. No podía imaginarme entonces que pasaría por dos departamentos más, antes de regresar de nuevo al departamento inicial, que ahora se denomina Dirección de Personas. En este intervalo se produjo un acontecimiento muy especial que transformó el enfoque y el contenido del departamento: la incorporación de un profesor de Control, Juan Antonio Pérez López, que resultó ser más que un profesor, sencillamente un auténtico "Maestro". Tuve la fortuna de aprender primero y de colaborar después con él de manera intensa durante muchos años y quiero aprovechar esta oportunidad para manifestar mi reconocimiento más sentido por todo lo que nos ofreció, y en concreto por lo que yo recibí de él, tanto a nivel profesional como a nivel personal.

El primer cambio de departamento se produjo en 1977 y me situó en uno de nueva creación, formado por los profesores Ocariz, Argandoña, Toribio y Domínguez del Brío, y que se llamó Análisis Social y Económico para la Dirección. Pretendíamos dar respuesta a las numerosas incógnitas, económicas, sociales, políticas y laborales, que se abrieron en la época de la transición política en España. El segundo cambio me situó ante un reto que me planteó Carlos Cavallé en el año 1985, crear un nuevo departamento partiendo de cero: el de Dirección de Personal y Relaciones Laborales, que con el paso de los años contó con el refuerzo de Carlos Sánchez-Runde y de Javier Quintanilla.

A lo largo de mi trayectoria académica en el IESE he reflexionado sobre la Dirección de Personas y, casi sin darme cuenta, me he identificado con este apasionante campo hasta el punto de que ya forma parte de mí mismo. A continuación voy a intentar presentar muy brevemente algunas de las ideas que considero más relevantes.

Hay un acuerdo, casi generalizado, en afirmar que la empresa está formada por un equipo de personas: unas aportan la idea del negocio; otras, el capital; otras, la dirección y la ejecución, y todas, entusiasmo, capacidad de trabajar en equipo y ganas de aportar a la sociedad un producto o servicio que merezca la pena. En ese camino, que lleva a implicarse en un proyecto empresarial, esas mismas personas buscan la manera de ganarse la vida (plano material); de realizar una labor acorde con sus cualidades, que les permita su propio desarrollo (plano profesional), y de sentirse realmente útiles y valiosos (plano de los valores). La persona constituye, por tanto, el centro de la actividad de la empresa y su capital más valioso.

¿Tan complicado resulta entender esta realidad tan palpable? Conceptualmente, seguro que no, pero cuando se trata de llevar esta convicción a la práctica, se comprueba que sí lo es. Algún mecanismo interior falla cuando se trata de llevar estas

ideas al plano operativo. ¿Razones? Pueden ser muchas, todas ellas relacionadas con la dificultad intrínseca de la función directiva, la falta de coherencia personal, la ausencia de las capacidades necesarias para dirigir personas, la excesiva presión de la cuenta de resultados o la ausencia de sensibilidad real sobre los temas humanos.

SABER DIRIGIR

Con demasiada frecuencia, la consideración de los aspectos técnicos la necesidad de premiar, de promocionar o de retribuir, se consideran factores más relevantes para el nombramiento de un directivo que su capacidad real para dirigir personas. Resulta más cómodo pensar que las personas deben limitarse a hacer lo que se les pide, que es su obligación, sin aceptar que son seres libremente adaptables y que no responden como si fueran una fórmula matemática o un recurso previsible. La clave está en que el "jefe directo" sea consciente de esa realidad: que la voluntad de las personas hay que ganársela, y en consecuencia decida abrirse a los demás siendo capaz de actuar de acuerdo con esta convicción.

«Mandar –señala Ortega y Gasset– no es simplemente vencer ni simplemente obligar, sino una exquisita mixtura de ambas cosas.» Una síntesis, diríamos en nuestro lenguaje, de autoridad y potestad, un equilibrio entre el plano informal y el formal, entre lo que se gana de manera espontánea y lo que se otorga formalmente. Despreciar cualquiera de estos dos planos conduce, antes o después, al fracaso.

Hay algunos casos clásicos en los que se comprueban las consecuencias de estas afirmaciones. Por ejemplo, "Tony Roderick", que se considera un brillante directivo, reflexiona sobre su vida y su trayectoria profesional y descubre que era un desastre como persona y como directivo, incapaz de delegar, que imponía sus criterios, que sólo pensaba en él y era un desconocido para su propia familia. Se da cuenta que se pasa el día repitiendo una frase: "te amarás a ti mismo con todas tus fuerzas y a los demás los pondrás a tu servicio". O el caso "Bob Knowlton", en el que se demuestra la debilidad y la inseguridad de un técnico cuando se le pone a dirigir a un grupo de personas. Esa inseguridad le crea fantasmas que no sólo no es capaz de superar, sino que los amplifica aún más hasta "batirse en retirada", lleno de complejos y trasladándolos a su equipo.

Un directivo sólo puede transmitir a los que dirige lo que él es como persona. La seguridad en sí mismo, con realismo, y la confianza en los demás, con la debida prudencia, son las dos características más importantes de un directivo. La fortaleza reflexiva permite conocerse y exigirse a uno mismo, y la fortaleza transitiva facilita el conocimiento de los demás y, por tanto, lo que puedes pedirles y exigirles en su trabajo. Es una mezcla de realismo y de idealismo, de objetividad y de magnanimidad: "Pon las manos fuertes en el arado, pero con un hilo atado a

COLECCIÓN DE CAMISAS OTOÑO-INVIerno 2008/2009

BERLÍN by
RUSHMORE

rushmoreshirts.com



SOLO EN



«LA LABOR DE DIRIGIR PERSONAS EN LA EMPRESA ES, SIN NINGUNA DUDA, LA MÁS DIFÍCIL Y COMPLEJA DE TODAS LAS FACETAS QUE EL DIRECTIVO DEBE ASUMIR.»

una estrella”. Objetividad en lo que somos y magnanimidad en lo que podemos llegar a ser. Hablando de la importancia de la confianza, como característica indispensable del directivo, Norman Schwarzkopf afirmaba: «El mando es una vigorosa mezcla entre estrategia y confianza. Si tienes que quedarte con una de las dos, renuncia a la estrategia». La seguridad debe dar paso a la confianza en los demás, indispensable para delegar y fuente de superación y de aprendizaje. El control sin confianza no es eficiente.

Se olvida que hay aspectos que el directivo no puede delegar. Lo que no haga el jefe directo, nadie lo va a hacer por él. Es el único que tiene en su mano escuchar, conocer, motivar, ilusionar y entusiasmar a “su gente” en el día a día. Para realizar esta labor, primero hay que empezar por salir de uno mismo y abrirse a los demás, para después respetar y valorar a las personas, de tal manera que se sientan importantes y protagonistas de la tarea a realizar. A esta conclusión se llega cuando se piensa que no son las personas las que dependen del directivo, sino que es el directivo el que depende de las personas. Con esa convicción, el estilo de dirección cambia el “chip”, el punto de mira: la formación, el desarrollo profesional y la motivación de las personas pasan a ocupar la principal preocupación del directivo. Cuanto mejor sea el equipo y más implicado esté en el proyecto empresarial, más fácil resultará alcanzar los objetivos.

El directivo no puede escudarse en ese departamento salvador llamado de una forma tan impropia “Recursos Humanos”. Con frecuencia se piensa que cuando en una empresa hay un departamento de recursos humanos con mucha fuerza en la organización, los temas humanos se tratan de manera adecuada.

Parece más bien una huida, el deseo de los directivos de liberarse de una responsabilidad que les resulta incómoda y que prefieren traspasar a otro lugar. Un estilo de dirección centrado en las personas necesita un apoyo, un marco de actuación, unas políticas de general aplicación, que den coherencia a la actuación de los mandos y les ayuden en el correcto desempeño de su función. Lo contrario supondría caer en el caos y en una arbitrariedad continua. Es ahí donde debe aparecer el departamento de recursos humanos y convertirse en una ayuda, en un apoyo, pero sin suplantar las responsabilidades del jefe directo. Todo el aparato mediático que se crea alrededor del departamento de recursos humanos, o como se prefiera denominarlo, se dedica a promocionar las técnicas de moda, que se suceden cada vez con más frecuencia, alentadas por los llamados expertos de la modernidad y por los consultores que necesitan abrir nuevas vías de negocio. El departamento de recursos humanos debe estar integrado en la marcha de la empresa, en los objetivos de negocio, y a la vez orientar y dar soporte “humano” a las decisiones empresariales. Las técnicas, siempre que ayuden y complementen los aspectos clave de la función directiva, son bienvenidas, pero siendo conscientes de que por sí mismas no van a resolver los problemas.

Es indispensable que desde la máxima autoridad de la empresa se respire y se transmita el necesario oxígeno para que se pueda asumir con plena responsabilidad la función de dirigir personas y se tome realmente en serio el llamado aspecto humano de la empresa. Las necesidades del momento, la falta de dominio y de equilibrio de los mandos, y una mala utilización del departamento de recursos humanos, darán una y otra vez al traste con esa posibilidad. En esos casos, las personas serán sustituidas por la cuenta de resultados, los planes de formación por la necesidad de reducir costes, con el riesgo de perder en minutos la labor de años, simplemente por falta de convencimiento real y por la incapacidad de ponderar los objetivos según su importancia real en la marcha de la empresa. En definitiva, cuando se pone a prueba la “cultura” de la empresa, no es en los momentos de bonanza económica, sino cuando los problemas se acumulan y se hace necesario afrontar situaciones conflictivas.

REFLEXIONES FINALES

Una última precisión: el estilo de dirección centrado en las personas resulta mucho más difícil y exigente que el centrado en la tarea. Resulta fácil caer en el engaño de que la preocupación por las personas conduce a un estilo que pretende tener contento a todo el mundo –recuerda a la antigua teoría de las relaciones humanas– para que no se estropee el buen clima. Nada más alejado de la realidad. Escuchar a las personas supone un esfuerzo importante que muy pocos consiguen; conocerlas, motivarlas y exigirles todo lo que pueden dar, es una tarea dura y con frecuencia muy incómoda. Decir las cosas en el momento oportuno, con respeto, pero con claridad, resulta un ejercicio mucho más difícil que dejarse llevar por los acontecimientos. Y, como colofón, predicar con el ejemplo impone una disciplina y exige un esfuerzo permanente que pone a prueba la madurez y el equilibrio personal. En definitiva, la labor de dirigir personas en la empresa es, sin ninguna duda, la más difícil y compleja de todas las facetas que el directivo debe asumir.

A través de nuestros programas de perfeccionamiento, los participantes van descubriendo cada una de estas consideraciones. Muchas veces no esperan aprender cuestiones tan profundas sobre la Dirección de Personas, sino que buscan ampliar sus conocimientos técnicos y aprender distintas formas de incrementar su cuenta de resultados, por eso son descubrimientos inesperados para ellos. Es habitual que manifiesten su sorpresa y agradecimiento por la ayuda que suponen, desde un punto de vista práctico, tanto para su vida profesional como para su vida personal. Esta aportación es una de las características más propias del IESE y sin duda seguirá siéndolo en el futuro.