



Universidad de Navarra

Occasional Paper

OP nº 07/22

Junio, 2007

PROCEDIMIENTOS DE AVANCE Y SISTEMAS DE DIRECCION

Luis Manuel Calleja

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2007 IESE Business School.

PROCEDIMIENTOS DE AVANCE Y SISTEMAS DE DIRECCION

Luis Manuel Calleja*

Resumen

Los procedimientos que se proponen tienen por finalidad conseguir la mejor convivencia profesional dentro de la empresa, de modo previo a cualquier concepción filosófica, psicológica, motivacional, jurídica o de estilo de la persona que dirija la organización. No plantean cambiar la conducta de los colaboradores ni tampoco el “yo quiero” es lo decisivo.

Forman parte de un proceso, no de un estado de convivencia; algo que se va construyendo, no un prefabricado que se instala. Está íntimamente relacionado con la constitución del equipo de trabajo, su perfeccionamiento a lo largo del tiempo y la cultura de la empresa.

Los componentes básicos de los sistemas de dirección pueden reducirse a seis: mantener al día los encargos, medir su cumplimiento, cambiar los encargos de las personas, desarrollar las posibilidades profesionales, retribuir, premiar y sancionar la actuación personal.

* Profesor de Dirección General, IESE

Palabras clave: política de empresa, gobierno de la organización, sistemas de dirección convivencia profesional, equipo y cultura.

PROCEDIMIENTOS DE AVANCE Y SISTEMAS DE DIRECCION

Introducción

Bajo el nombre de procedimientos de avance se incluyen modos de hacer para que la estructura lleve a la organización hacia el futuro que se haya elegido. También se les conoce como sistemas de dirección. Desde el punto de vista del gobierno global, los procedimientos o sistemas tienen por finalidad *conseguir la mejor convivencia profesional dentro de la empresa*.

El trabajo en la empresa se resume en la unión de *profesionalidad, autoridad política y rentabilidad o beneficio en las propias actividades*¹. La profesionalidad, entonces se convierte en una virtud, que podemos definir como *un modo serio de trabajar, que asegura sobre una base de conocimientos científico-técnicos y reconocimiento social el buen funcionamiento de la economía propia y ajena*.

Los procedimientos o sistemas están en tercer lugar, tras el negocio y la estructura. Cada negocio, naturaleza de la institución, país, historia de la empresa y combinación de personas los condiciona; no son independientes del quehacer ni del quien hace, de la acción y los actores. No obstante, tras haber elegido el negocio y las personas, son decisivos para la consecución de resultados.

La convivencia buscada es la comunidad, lo compartido entre varios, el *ergón* de varios, como diría Aristóteles en “La Política”². No hay verdadera convivencia profesional si no hay algo en común, y eso común es el *ergón*: producto de la acción y la acción misma, función, obra acabada (el *ergón* de la construcción es la casa construida). Si no hay *ergón*, la convivencia no llega a aparecer, habría simple “compañerismo”, un estar juntos sin hacer nada nuevo, como “paciendo en un mismo prado”. No obstante, los medios que se utilizan no hacen la convivencia, pero sin ellos sería imposible. Por otra parte, son ocasión de mostrar el tipo de relación que haya de vivirse en cada empresa.

La implementación del plan de empresa supone entrar en el mundo de la acción más allá del pensamiento y la toma de decisiones. Su conducción y gobierno diario se apoya

¹ Yepes Stork, R., “Fundamentos de Antropología”, EUNSA, 1996.

² El gobierno, para Aristóteles, es asunto propio de “La Política”, no de la “Ética a Nicomaco”, aunque la incluya, pues la hace posible para muchos.

en procedimientos y métodos de trabajo con las personas a fin de lograr la adecuada convivencia profesional.

Trabajo con personas

Lo habitual es encontrarse con personas que, de fondo o circunstancialmente, consideran el trabajo de forma muy distinta: *«Los que lo ven como castigo, como redención, como enriquecimiento personal, como un contrato cualquiera, como foco de realización, etc. Y junto a las filosofías, las diferentes actitudes personales en función de la salud, del temperamento, de las circunstancias, que harán que siempre haya personas para quienes el trabajo será una obligación negativa y otros que encontrarán fácil el ir a trabajar»*³.

«El título de empresario, de inversor o de directivo no da ningún derecho para quemar personas, romper carreras profesionales o manejar almas. El ser humano, con independencia de cualquier teoría social o motivacional, es personal, libre y con responsabilidad intransferible; es un ser que desea lo bueno y verdadero, aunque pueda equivocarse. Ningún sistema de dirección puede olvidarlo.»

Para dirigir y realizar el trabajo junto a otras personas, no basta lo jurídico ni lo psicosocial, aunque sean complementos importantes; tampoco es suficiente la espontaneidad ni las técnicas de *management*. Lo jurídico –la normativa– no agota la variedad de situaciones de cada circunstancia; lo psicosocial suele facilitar intenciones manipuladoras; la espontaneidad tiende a no crear la adecuada convivencia; las técnicas no pasan de ser instrumentos que precisan mentalidad de gobierno para ser útiles.

En política de empresa no nos planteamos necesariamente cambiar la conducta de los colaboradores ni el “yo quiero” es lo decisivo. Plantear así las cosas podría dejar espacio para la manipulación, es decir, conseguir que otros hagan lo que yo quiero creyendo que son ellos quienes lo quieren. El planteamiento de los procedimientos de avance es intelectual y operativamente sobrio: entender a las personas y a la empresa; saber para qué estoy en ella, con quiénes he de trabajar, hasta dónde se espera de mí, enterarme de cómo lo voy haciendo y qué ayudas preciso. Es algo mucho más básico, elemental y antropológicamente diáfano. No cabe duda de que si se da la amistad entre las personas que trabajan, y de que cuantos más valores se compartan, mejor será la convivencia profesional.

La naturaleza de un ente intermedio como es la empresa no exige ni el carácter profundamente personal-privado de la entrega en la familia ni el heroico, por el bien común mayor, de la cosa pública. Corresponde a las personas responsables de la empresa la definición y gobierno dentro del marco y medida adecuados; esperar más sería una intromisión injusta e ineficaz, algo impropio y fraudulento. No obstante, debe haber hueco corporativo para la entrega y la amistad, y es habitual disfrutarla personalmente. A nosotros nos basta con mantener suficiente afabilidad, el consenso lógico sobre los contenidos y razones de la tarea de cada uno y sus relaciones profesionales con los demás.

Los demás van desde aquellos que se sienten *dueños* de la empresa hasta los que se consideran simplemente buenos profesionales; desde los que gustan asumir muchos riesgos hasta los que tienen planteamientos de alta seguridad; desde los que sólo trabajan bien en solitario hasta los que sólo son útiles en equipo; desde los de motivación extrínseca hasta los de mayor calado

³ Lucas Tomás, J.L. y A. Valero y Vicente, “Política de empresa”, EUNSA, 6ª edición, 2005.

trascendente; desde el energético joven al experto veterano, etc. Los extremos, inconvenientes pero frecuentes, oscilan entre el *ir tirando* y el *activismo*, entre ambos situaremos nuestras expectativas.

Por si acaso, recordamos que en la tarea habitual «no se trata de trabajos forzados, plusmarcas y vibración continua; tampoco debemos basar la convivencia profesional en la que esas mismas personas puedan tener en otras instituciones, lugares y situaciones de su vida privada o pública»⁴. Forma parte de la tarea directiva aclarar y precisar el grado mínimo y el tipo de compromiso específico para con la empresa, recordándoles, de vez en cuando, que eso otro que buscan pertenece al ámbito más noble aún y finalista del *otium* –no del *negotium*–, sin que ello implique aquello de “en casa, como hermanos; en el negocio, como gitanos”, ni tampoco una doble moral.

En ciertas empresas de servicios personales (hospitales, centros educativos, medios de opinión, firmas profesionales⁵), cuanto más integralmente antropológicas sean las bases de su filosofía organizativa, mayor necesidad se tiene de una identificación de las personas con ella, en sentido de afectar no sólo al cómo actúo, sino también al cómo soy, es decir, el nivel de exigencia alcanza a un mayor número de dimensiones personales⁶. En tales casos, la convivencia profesional pasa a ser un asunto de confianza institucional, aunque sigan siendo válidos todos los procedimientos de avance que comentamos.

Los procedimientos de avance o sistemas de dirección han de permitir un sano proceso de convivencia que haga productivas las diferentes capacidades e intereses por encima del umbral mínimo de eficacia, de cara a conseguir el futuro elegido para la empresa con las personas concretas de que se disponga, de modo previo a cualquier concepción filosófica, psicológica, motivacional, jurídica o de estilo de la persona que dirija la organización.

El proceso de convivencia profesional

Hablamos de un proceso⁷, no de un *estado* de convivencia; algo que se va construyendo, no un prefabricado que se instala. Está íntimamente relacionado con la constitución del equipo de trabajo, su perfeccionamiento a lo largo del tiempo y la cultura de la empresa⁸. Los componentes básicos de los sistemas de dirección pueden reducirse a seis:

- Mantener al día los encargos
- Medir el cumplimiento de los encargos
- Cambiar los encargos de las personas
- Desarrollar las posibilidades profesionales de las personas
- Retribuir
- Premiar y sancionar la actuación personal

⁴ Lucas, J.L. y A. Valero y Vicente, obra cit.

⁵ Son organizaciones que exigen considerar bastantes más criterios y aspectos para decidir y actuar que una empresa mercantil corriente, tanto respecto a los profesionales como a los usuarios.

⁶ Véase el caso “Nueva Directora”, MDC/015, de la profesora Carmen Solance.

⁷ Véase la nota DGIN-36, “El contenido de la política de empresa”, del profesor José Luis Lucas, pág. 7 y siguientes.

⁸ La cultura se evidencia en la convivencia profesional y se concreta en los sistemas de dirección que se usan y que a su vez modulan su desarrollo. La decisión de ignorarla, acoplarse a ella o cambiarla, es de hondo calado de gobierno.

No significa que en una organización deba haber estos “seis” sistemas o procedimientos separados, sino que, los que hubiera, deben servir para esas seis cosas por lo menos. Su carácter no es análogo al recitado de tareas importantes de la dirección tales como coordinar, planificar, etc., son cuestiones que se ponen en juego en cada instante. El orden de exposición responde bastante al de su importancia como componentes para mejorar la convivencia profesional.

Mantener al día los encargos

Es el proceso que más contribuye a potenciar la convivencia profesional. Con frecuencia, al distribuir tareas y funciones se suele quedar sólo en las más importantes o en las relaciones entre ellas. La organización se mueve con más prontitud, con más seguridad y más ajustadamente hacia situaciones de negocio claramente descritas que hacia propósitos más o menos ambiguos. Hay que precisar los encargos y, además, seguir encargando, seguir transmitiendo, seguir comprobando que los encargos se entienden y que realmente existen.

Lo estructural se convierte con frecuencia en algo normativo. Se dan organizaciones en las que algunas o muchas personas trabajan en asuntos envejecidos, encargos que figuran en la estructura pero que ya no forman parte del negocio que se persigue, y que incluso van en dirección contraria a la vigente. Se necesita, pues, un procedimiento para comprobar la marcha de los asuntos, la vigencia de las cosas que hay que hacer.

Se trata de matizar, enriquecer, simplificar, aclarar encargos y relaciones entre encargados a fin de hacer aflorar la iniciativa, el compromiso y el consenso lógico de las personas que trabajan. Disponer de un sistema de despachos personales regulares que aporte orden y agenda para hacer operativos los asuntos, para verse y hablar en términos de acción.

Las reuniones de dos, tres o más personas (comités o grupos de trabajo) son el medio más útil para desarrollar el trabajo en equipo. Reuniones para informar, estudiar, decidir, teniendo clara la misión de cada comité; de su adecuada gestión depende la disminución de los problemas que suelen surgir en las organizaciones. Sirven para corregir las visiones parciales y aportar la visión global y actuación armónica que falta cuando se opera individualmente.

La ventaja estriba en hacer productiva la diferencia de pareceres, puntos de vista, capacidades, intereses y deseos distintos para la empresa. La compenetración no debe hacerse a costa de la misión y proyecto del grupo; para ello se necesitan personas que escuchan, que sean listas, prudentes y transparentes. Fijar fechas, presentar ponencias y turnos, ofrecer soluciones –no solo objeciones–, designar responsables, un secretario que redacte conclusiones, y transmitir las a los afectados presentes o no, son aspectos en los que se juega la vida del grupo de trabajo *trabajando*.

Muchos problemas sólo son deficiencias de trabajo en equipo y de desarrollo de la acción, y no de estilo directivo –suavidad o dureza, lentitud o rapidez, confiado o desconfiado. Debe evitarse la ruptura entre los directivos y el resto del personal, ya que se llega a que los primeros no sean capaces de encargar cosas concretas al resto; la mayor parte de las veces, unos y otros no saben lo que hacen los demás ni qué pueden o deben esperar. Hay problemas aparentemente de lenguaje o de comunicación, que en el fondo son de desconexión con el negocio y las tareas concretas que hay que hacer.

Medir el cumplimiento de los encargos

Medir es algo más que encargar y mantener al día los encargos; constituye en sí un criterio diferente. Medir es comprobar si se ha cumplido lo que se había previsto realizar y ver las desviaciones que se han producido; es una gran guía para el responsable del encargo, porque ayuda a poner de manifiesto lo que ha realizado y lo lejos o cerca que se quedó de la situación que pretendía alcanzar. Peter Drucker afirma que «*lo que no puedes medir, no lo puedes dirigir*». Antonio Valero iba más allá: «*sólo con medir, la empresa avanza*».

Medir no es juzgar, que es calificar algo como bueno o malo; es análisis, no juicio. El problema está en que medir las acciones, valorar el acercamiento al objetivo o el desarrollo de una política, exigen imaginación y un elevado grado de experiencia; el tiempo dedicado a esto es *siempre* fructífero, pues aunque no se empleara la medida para premiar o sancionar, lo que impulsa es el conocer cómo se van haciendo las cosas. Sólo así se evidenciará la presión de trabajo y conseguir una mejora espontánea, en unos casos y, en otros, que las mismas personas pidan cambios a su propio trabajo.

El peligro reside en dejar la medición a “mentes numéricas”, que suelen acabar estereotipando los encargos (encontrando medidas para todo y eligiendo el mejor índice para ello), sacando conclusiones lógicas pero fuera de lo real, o si la situación está deteriorada, confundir el *cumplimiento con el cumplimiento y miento*. Hay que mirar los encargos, no sólo los índices; entrar en los temas a todos los niveles; no basta con medir y delegar. El colaborador debe encontrar en quien dirija un sólido conocimiento de los problemas de la acción. La monotonía del sistema de medición cercena el compromiso y frena la iniciativa de las personas.

Cambiar los encargos de las personas

Se concluye en ocasiones que hay encargos confiados a personas que no son capaces de resolverlos de forma debida por una u otra razón, o encargos que, puestos bajo la responsabilidad de una nueva persona, recibirían de ésta un impulso renovador a la vez que dejarían más desahogados de presión a quien los tenía; éstos y otros casos tienen que ser descubiertos por los directivos para proceder a los cambios oportunos.

El cambio de encargo ha de ser razonable para todos los afectados, lo cual no significa que resulte igualmente deseable; pero la buena disposición de cara a la empresa debe superar el deseo personal, siempre que éste sea un sencillo deseo; si se tratase de una necesidad personal, la situación sería otra.

Los cambios de encargo necesitan una información para que quien deja uno traslade su oficio al que lo recibe, y esto requiere tiempo y supervisión de uno o varios jefes. Cada cambio ha de ser tratado individualizadamente. El trasvase de información o de *experiencias* ha de ser cuidadoso en cuanto al riesgo de trivialización –colección de anécdotas–, de normativización y de exceso de abstracción. Los cambios han de hacerse en función del mejor hacer, de modo secundario en función del *job enrichment* y otras acciones que promuevan la motivación intrínseca.

Desarrollar las posibilidades profesionales de las personas

No es justo ni eficaz dejar a las personas abandonadas a sus propias capacidades, quedando progresivamente retrasadas respecto a las nuevas exigencias de la acción. En general, es en las empresas donde se presentan los retos, donde surgen las oportunidades y donde se plasman las innovaciones, directamente a través del propio cumplimiento del trabajo e, indirectamente, a través de todo el abanico de métodos de formación aplicables en ellas.

Cuando se dirige fundamentalmente a corto plazo, el desarrollo profesional es simplemente una frase, y cuando se produce un desfase entre las capacidades existentes y las precisas, lo único que cabe es cortar, prescindir, sustituir. Si el director o directora sigue de cerca la evolución del negocio, creará perspectivas profesionales y favorecerá la preparación remota para los futuros encargos; esto es una palanca importante para hacer que la organización avance.

La formación interna para preparar a los futuros directivos, el rejuvenecimiento de las plantillas mezclando personas nuevas con experimentadas, se pueden hacer con programas que busquen el desarrollo técnico y humano necesarios para reciclar el capital personal de que disponen. La persona que dirija se convierte en maestro; los veteranos, en mentores, etc., unos y otros en un clima necesario de aprendizaje: enseñar y aprender.

Se deben tener programas persistentes, formales o informales, para explicar las maneras prácticas de trabajar y convivir. A veces, por esta vía se puede dar un verdadero vuelco sin tocar para nada el negocio ni la estructura formal organizativa. Tanto directivos como el resto del personal deben de procurar llenar de nuevas formas de trabajo los momentos de baja o de crisis antes de que queden separados de las empresas.

El aprendizaje pasa casi siempre por dominar el uso de los procedimientos de la empresa. No todos los aprendices de violinista consiguen la misma maestría, aunque usen las mismas partituras que Mozart. Hay un enorme campo de mejora en el uso de éstos, que incluso puede favorecer el rediseño de los procedimientos.

La competitividad es sólo un juego de los iniciados de arriba si no hay una preocupación concreta por la capacitación de cada una de las personas: para aprender nuevos trabajos o hacer mejor los actuales, poner al día conocimientos y técnicas; desarrollar la capacidad de saber aportar soluciones a los problemas, aprendiendo a pasar de los diagnósticos a las recomendaciones y a la acción.

Retribuir

Con gran frecuencia, el sistema retributivo pone de manifiesto la concepción del trabajo existente en las organizaciones. Y es cierto que resulta muy atrayente el hecho de pagar según los “resultados” que se consigan; en la práctica, eso lleva a realizar esfuerzos por encontrar esos resultados, expresarlos en unos índices y así quedarse tranquilo ante un tema de tanto peso.

No es tan inmediata ni automática la relación entre retribución y resultados, ya que éstos no siempre son claros en su identificación; los índices que los expresan no siempre tienen relación directa con ellos y, en cualquier caso, quedaría por ver si la causa de esos resultados es conocida y si pasa por las personas concretas a las que se retribuye.

El sistema de retribución se trata a fondo en comportamiento humano en la organización. Desde el punto de vista de política de empresa, lo que interesa es disponer de un sistema

adecuado a cada situación teniendo en cuenta las aportaciones de esa otra disciplina. Antropológicamente tiene su explicación, ya que el trabajo es una tarea mediante la cual se alcanzan tres fines principales: la mejora del mundo, de las condiciones de vida y del hombre mismo. Y esto se hace dentro de una organización empresarial, que *es un tipo de sociedad humana que genera valor añadido*, no sólo económico, de modo que habrá que tener cuidado, pues *el empleo práctico de una medida única para juzgar los problemas, los costes, independientemente de la utilidad social... distorsionaría el trato humano en la empresa*⁹.

Se constata que hay empresas y empleados que sólo se mueven por la cuenta de resultados o por el sobre de la nómina. Sería una estupidez ignorar que hay ejemplares de ambos que sólo se mueven por dinero. Compete al director o directora reorientar el papel que se puede adscribir al dinero como elemento profesional en una organización sana.

Hay que tratar de estar muy cerca del trabajo que realiza cada persona para poder recompensarle, parte con dinero, parte con reconocimiento, con desarrollo, promoción y afecto. Hay que conocer los niveles de sueldos existentes en el mercado, ya que contribuirá a no cometer disparates en ningún sentido. Se precisa diseñar esquemas retributivos claramente sencillos que se puedan entender a la primera; que muevan en una dirección que al menos no sea adversa a la conveniente; que tengan proporciones adecuadas de partes fijas y variables según las tareas que se traten; con un cierto porcentaje discrecional de la persona de dirección de quien más inmediatamente dependa.

La retribución es un pago a una persona que tiene su propia vida y a la que no se le puede someter en exceso a las conveniencias de otros. Los resultados y los objetivos de negocio son muy importantes, pero no es el instrumento principal, ni menos único, para hacer que se avance hacia ellos. No conviene motivar mucho al personal a la vez que se sostiene el sueldo a niveles comparativamente bajos. La mayoría de la gente no es tonta y sabe distinguir entre los milagros y la falta de equidad. Si las compensaciones quedan para la empresa a cambio de la “seguridad” en el puesto que ofrece, pronto aparecerá el síndrome de trabajar sólo para cumplir. Si se dan cantidades deslumbrantes por actuaciones excepcionales, se estará fomentando una mentalidad de mercenarios.

Premiar y sancionar la actuación personal

Los premios y sanciones han sido procedimientos prácticos de valor probado para el impulso de las personas. Es más grato premiar que sancionar o castigar; resulta incómodo, pero indispensable en la acción de gobierno. La convivencia humana exige unas normas que faciliten el respeto mutuo, y no hay que olvidar que por la razón que sea no es infrecuente encontrar vagos, vividores, violentos, trepas, egoístas, celosos, suspicaces, etc., que hacen difícil la convivencia profesional que se precisa.

Más que sistemas, se necesitan unos criterios claros al respecto. Hacer la vista gorda es lo que lleva a la corruptela sistemática, la zancadilla, la información sin dar nombres, el silencio doloso, la prevención y la verdad a medias. Hay que tener cuidado con los borrachos de resultados, porque están muy próximos a convertir la dirección en una mortificación más o menos sutil para los demás. Los criterios formalizados han de ser claros, equilibrados, breves,

⁹ Yepes Stork, R., obra cit.

sin grandes desarrollos, evitando convertir la dirección en una instancia repartidora de sobresalientes y suspensos, en un concurso infantil de medallas, diplomas y reprobaciones.

Puede convenir apuntar que el valor de este procedimiento de avance se amplía a toda la organización por la faceta de ejemplaridad que lo acompaña. Por otra parte, habitualmente se suele ejercer en forma de apreciaciones y reprimendas personales breves que, hechas con tino, resultan tremendamente eficaces¹⁰.

Hay que disponer de premios y sanciones que no sólo sean económicos o promocionales. Con frecuencia, basta con trabajar próximo a las personas, encargarles temas que se sabe son del agrado profesional, etc. El mejor premio suele ser tratar a las personas como adultos, ya que en su mayoría lo son.

¹⁰ Blanchard, K. y S. Johnson, "One Minute Manager", Fontana/Collins, 1983.