



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

"EXIGENCIAS HUMANAS DE LA
ORGANIZACIÓN Y DE LA DIRECCIÓN DE
LA EMPRESA DE HOY"

MARÍA DEL ROCÍO SAHAGÚN DE LA MORA

Tesis presentada para optar por el Título de Licenciado en
Relaciones Industriales con Reconocimiento de Validez Oficial de
Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, según
acuerdo número 81693 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jal. Febrero de 1998



49398

CLASIF: TE ARI 1998 SAH

ADQUIS: 49398

FECHA: 30/ABRIL/03

DONATIVO DE _____

↳ \$ 95h. ; 21cm.

1. Ejecutivos

2. Administración de empresas.

3. Directores de compañías



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

**"EXIGENCIAS HUMANAS DE LA
ORGANIZACIÓN Y DE LA DIRECCIÓN DE
LA EMPRESA DE HOY"**

MARÍA DEL ROCÍO SAHAGÚN DE LA MORA

Tesis presentada para optar por el Título de **Licenciado en Relaciones Industriales** con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, según acuerdo número 81693 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jal. Febrero de 1998.

*A mi padre: un empresario y un hombre
ejemplar*

Quiero agradecer al Lic. Luis Antonio Sánchez Ibarrola y a la Universidad Panamericana por haber aceptado el proyecto de tesis y haber hecho posible su finalización. Además hago una grata referencia al Beato Josemaría Escrivá, inspirador de esta Universidad, ya que su pensamiento sobre el valor del trabajo -glosado en abundantes escritos- permea, no sólo la reflexión y el desarrollo de la presente tesis, sino toda mi actividad profesional.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: LA EMPRESA.....	6
1.1 La empresa y su definición	6
1.2 Una cuestión fundamental: ¿cuál es el fin de la empresa?.....	14
1.3 Factores para emprender un negocio.....	19
1.3.1 Un proyecto.....	20
1.3.2 Capital	22
1.3.3 Trabajo.....	22
1.4 Consecuencias de un trabajo bien hecho	26
1.4.1 Una remuneración adecuada	26
1.4.2 Una organización del trabajo que permita -y fomente- la iniciativa.....	27
CAPÍTULO II: LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA Y LA PERSONA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.....	31
2.1 La empresa ante el cambio	31
2.2 Algunas formas organizativas.....	34
2.2.1 Estructura funcional.....	35
2.2.2 Organización divisional.....	37

2.2.3 Conglomerado o <i>holding</i>	38
2.2.4 Organización matricial.....	40
2.3 ¿Qué se exige a la empresa de hoy?.....	42
2.3.1 Costos	42
2.3.2 Calidad	43
2.2.3 Velocidad	44
2.2.4 Saber adaptarse al cliente.....	44
2.4 La respuesta competitiva: trabajar aprendiendo y aprender trabajando.....	45
2.5 Nuevas formas estructurales.....	52
2.6 El Trabajo en equipo	54
CAPÍTULO III: UN NUEVO ESTILO DE DI- RECCIÓN.....	60
3.1 Un cambio en el estilo de dirigir.....	60
3.2 Un líder, un manager, un director.....	62
3.3 ¿Cuál es la función del director?.....	64
3.4 Dos cuestiones más sobre la función del director.....	66
3.4.1 ¿Qué debe saber el director?.....	66
3.4.2 ¿Cómo se puede perfeccionar la forma de dirigir?.....	67
3.5 Rasgos característicos del empresa- rio de hoy.....	68
3.5.1 Tener objetivos claros y tener- los siempre en mente	70
3.5.2 Entender su tarea de dirección como un servicio y no como status social o privilegio	72
3.5.3 Estar abierto al diálogo: ser	

buen receptor y transmisor de in- formación	73
3.5.4 Hacer rendir el tiempo.....	75
3.6 Dirigir prudencialmente es la meta	78
3.6.1 Conocer algunos principios ge- nerales de acción.....	80
3.6.2 Adquirir experiencia	81
3.6.3 Agilidad en el proceso de deci- siones	83
3.6.4 Constatar con la realidad	84
3.7 A modo de epílogo: crear futuro	85
CONCLUSIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	92

INTRODUCCIÓN

¿Por qué hablar una vez más sobre la empresa?

La empresa determina, en buena parte, los modos de vida de nuestra sociedad. Basta mirar cómo las demás instituciones tienden a organizarse y a funcionar con sistemas y métodos empresariales; la cantidad de personas que necesitan un empleo y el papel que juega la empresa en su contratación; la revolución económica que está produciendo la inversión extranjera en nuestro país; el papel de la iniciativa privada en la estabilidad económica de la nación; el número de centros comerciales que se abren cada año, etc.

Hablar de la empresa no es de ningún modo algo accidental. A la vista de algunos, podría parecer que ya se ha hablado en abundancia sobre la empresa, y para otros -un tanto ajenos a esta realidad- lo pueden considerar como un tema que *no da para tanto*. Aún así, vemos conveniente abordar nuevamente esta materia.

Estamos llegando al final de un siglo y, lógicamente, el tercer milenio no se presenta con las mismas características que el siglo XX: el desarrollo de la ciencia y la técnica, los acontecimientos políticos, los grandes aciertos y los grandes errores, son el *back-ground* con el que afrontaremos -también desde el punto de vista empresarial- el nuevo milenio.

Ante éstos y otros acontecimientos, la empresa no ha permanecido inerte y ha sufrido importantes transformaciones. Ciertamente, es una institución que ha evolucionado. Sus modos de servir a la sociedad han beneficiado enormemente el desarrollo de la vida del hombre. Nos atrevemos a decir que el progreso de las formas empresariales constituye uno de los aciertos que heredaremos a los ciudadanos del próximo milenio.

Por tanto, y respondiendo a la pregunta inicial, hablamos de la empresa porque hoy es importante pensar en ella: en su organización, en su trabajo, en su proyección hacia el futuro, en su potencialidad, en sus fines, en sus miembros.

Su presencia en la sociedad trae consigo muchos beneficios, aunque también algunos abusos. Hemos presenciado en los últimos años auténticos escándalos provocados por la falta de ética en la actividad empresarial. Se ve clara la necesidad de una *deontología profesional* al comprobar que la empresa -como proyecto humano- no puede vivir al margen de la ética.

Algunos presentan ciertas objeciones para asumir la ética en su empresa, pensando que puede aprisionarse con moldes ajenos a su naturaleza. De hecho, hacen una división radical entre actividad empresarial y actividad humana. A estos, y a otros, se les podría decir que la ética de la empresa se basa en la vida misma. No es un barniz. Para comprenderlo, hay que ver la empresa como lo que es: un proyecto humano. Es el hombre quien la concibe, quien la lleva a cabo y quien la realiza.

La centralidad de la empresa en la configuración de las sociedades humanas y la centralidad de la persona en el dinamismo empresarial nos han llevado a plantear el presente trabajo en términos de una reflexión sobre el perfil del director de la empresa en nuestros días. Nuestro objetivo ha sido individuar cuáles son las nuevas exigencias de su tarea; es decir, en qué medida los cambios culturales y tecnológicos influyen en su función directiva. Esto nos permitió deducir que algunas actitudes han de informar especialmente el trabajo del directivo, de modo que pueda responder a las nuevas exigencias sociales y de mercado sin que la persona deje de ser el centro de su tarea y de sus objetivos.

Para desarrollar estas ideas, nos hemos servido de una bibliografía relativamente amplia, compuesta eminentemente de obras del ámbito de la ciencia empresarial; pero no hemos dejado de acudir también a algunas obras de carácter filosófico, que nos han facilitado precisar algunos elementos antropológicos y éticos.

El esquema del trabajo ha sido organizado en tres capítulos. En el primero hemos reflexionado sobre la naturaleza de la empresa, subrayan-

do su carácter de actividad humana libre y creadora, dirigida a un fin único, con dos aspectos inseparables: la maximización del rendimiento económico y de la calidad de sus productos (o servicios) y el enriquecimiento humano de los trabajadores que intervienen en ella.

En el segundo capítulo nos hemos centrado en la estructura interna de la empresa. Partimos del hecho de que los cambios culturales y tecnológicos afectan el funcionamiento y la estructura de la empresa, que se encuentra constantemente en la necesidad de adaptarse y buscar nuevas formas de organización, para ser más competitiva. Después, nos hemos detenido en los elementos que constituyen actualmente la capacidad competitiva de la empresa, subrayando especialmente la importancia de conjugar el binomio trabajo-aprendizaje, la necesidad de alcanzar un alto nivel de participación de los empleados en el proceso productivo y decisorio, y la centralidad que tiene el trabajo en equipo en la configuración de las nuevas formas empresariales.

Los dos primeros capítulos ponen, por tanto, las bases de nuestro estudio, que culmina en el tercero, con el análisis de lo que hemos denominado un nuevo estilo de dirección. En efecto, pensamos que la centralidad de la persona en la existencia misma de la empresa y las nuevas exigencias del desarrollo social, cultural y económico, llevan a plantearse un nuevo modo de dirigir. El buen empresario será un sujeto portador no sólo de técnicas administrativas, sino de un conjunto de actitudes personales, que hemos tratado de identificar y describir, aunque sólo sea brevemente, por las características mismas del presente trabajo.

CAPÍTULO I: LA EMPRESA

1.1 La empresa y su definición

¿Qué es la empresa?

¿Es una institución económica? Sí, pero aunque desde su origen haya sido descrita sustancialmente por su finalidad económica, la empresa no es sólo eso.

En mi opinión podríamos definirla sencillamente como la "unión de capital, organización y mano de obra para la consecución de un valor económico añadido o beneficio". Sin embargo, si buscamos una definición que exprese toda su realidad, resulta difícil conformarnos con una sentencia como ésta, clara y precisa, pero todavía pobre. La empresa, no dudamos en afirmarlo nuevamente, *es algo más*.

«Basta detenerse a observar un poco la dinámica de nuestra sociedad actual para darse cuenta de que la importancia de la empresa es hoy

tan grande que las demás instituciones de la sociedad tienden a organizarse y funcionar con sistemas y métodos empresariales. Es más, al haberse convertido el mercado en terreno de juego de las relaciones institucionales, la dimensión económica de ellas se torna básica y fundamental, obligándoles a adoptar formas de tipo empresarial, con el fin de hacerse competitivos y eficaces, estar al día, etc»¹. La empresa es un paradigma de organización o de funcionamiento que modela la vida de la sociedad actual; es decir, es un factor transformador en nuestra civilización. Por esto, vale la pena que nos volvamos a preguntar ¿qué es la empresa? ¿cuál es su función dentro de la sociedad?

Si analizamos brevemente la definición ya mencionada, vemos que recoge componentes esenciales de una institución empresarial (capital, organización y mano de obra) y que también expresa su finalidad (conseguir un beneficio económico). Sin embargo, existen otros elementos medulares, implícitos en la definición, que no aparecen a primera vista y que han de ser leídos entre líneas. Por eso, cabe seguir preguntando: ¿quién invierte ese capital? ¿quién organiza ese trabajo? y ¿a quiénes dirige?

La respuesta inmediata a todas estas cuestiones es muy evidente: son y serán siempre *personas*:

-son *personas*, individuales o asociadas con otras, que emprenden,

1. YEPES, R., Fundamentos de antropología, Eunsu. Pamplona 1996, p.372.

no sin cierto riesgo, la aventura de montar una empresa (se asocian porque no pueden alcanzar sus objetivos aisladamente). La empresa arranca de las personas, nace de la gente, pues no es el resultado de una sistemática impuesta desde fuera;

-son *personas* también las que dirigen y organizan la empresa, y su función es precisamente aunar el esfuerzo de todos los que, de alguna manera, se relacionan con ella;

-por último, el capital invertido y la organización adoptada fructifican primordialmente gracias a las *personas*: los trabajadores de la empresa.

Está claro que invertir, dirigir y operar son distintas actividades, realizadas por *personas*, dentro de una misma y sola institución, para la consecución de un fin corporativo. De modo que, ni los medios ni los fines hacen el trabajo de la empresa. «Son las personas quiénes, cumpliendo sus encargos producen y venden, se ordenan y coordinan, se mantienen como grupo y hacen el negocio»², son el motor de cuanto en la empresa puede hacerse.

Asimismo, comprobamos que alrededor de la empresa hay además *otras personas*:

2. TARECENA, E. El gobierno de la empresa, Istmo. Revista del pensamiento actual n.222, México. D.F. (1996), p. 13.

-los proveedores, que colaboran con la empresa aportando materia prima o servicios de distinta índole;

-y los clientes, que disfrutan del servicio o producto de la institución.

Sumariamente puede decirse que la empresa es eso: personas al servicio de otras personas; gente al servicio de otra gente.

Estas consideraciones ponen de manifiesto que estimamos que la empresa «no es una cosa mostrenca: no es una fábrica, no es un montón de acciones u obligaciones, no es una máquina de producir beneficios (o pérdidas)»³. Y esto por un motivo fundamental: la dimensión personal de la empresa. En efecto, se trata de una realidad de personas y para personas.

«Una empresa es, ante todo, un designio que personas humanas expresan, para conseguir un propósito libremente querido, que resulta ser arduo y dificultoso, sobre todo porque de antemano no se sabe exactamente en qué consiste, de suerte que es algo así como una “figura enigmática” que se pretende plasmar. Las empresas son negocios humanos, acometidos por personas que para realizarlos dispo-

3. LLANO, A., Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento, colección «Empresa y Humanismo» n.61, Pamplona (1996), p.5.

nen como recursos básicos de su inteligencia y libertad»⁴. Queda claro que esta segunda definición tampoco expresa todo lo que es la empresa. Sin embargo, presenta elementos prepositivos importantes para el estudio que estamos realizando. Tiene el mérito de destacar al sujeto que proyecta la empresa: alguien capacitado para disponerla, organizando las circunstancias que deben concurrir para su logro, pero que en este proyecto pone en juego no sólo unos recursos materiales, sino su propia competencia, o sea, recursos específicamente humanos. En efecto, la empresa la acometen *personas*, la conducen *personas* que cuentan, antes que nada, con la determinación libre de comprometerse en un proyecto que permitirá su desarrollo personal, a la vez que un cierto desarrollo económico y social.

Con todos estos elementos podemos traer a colación otra definición que, por su enfoque, nos permite terminar de centrar y encuadrar a la empresa como lo que es: *un proyecto humano*.

Barto Roig, describe la empresa como “una comunidad de personas que, con un propósito de *proyecto económico, ético y realista* y, por tanto de aportar un valor económico añadido, se comprometen y esfuerzan de modo individual y colectivo en conseguir el objetivo de identidad como personas, aportando su trabajo especificado de acuerdo a sus capacidades»⁵.

4. *Ibidem*, p.5.

5. ROIG, B. Hacia un nuevo concepto de empresa, en Revista IESE, septiembre 1994, p.47.

Es decir, se trata de:

Un proyecto económico

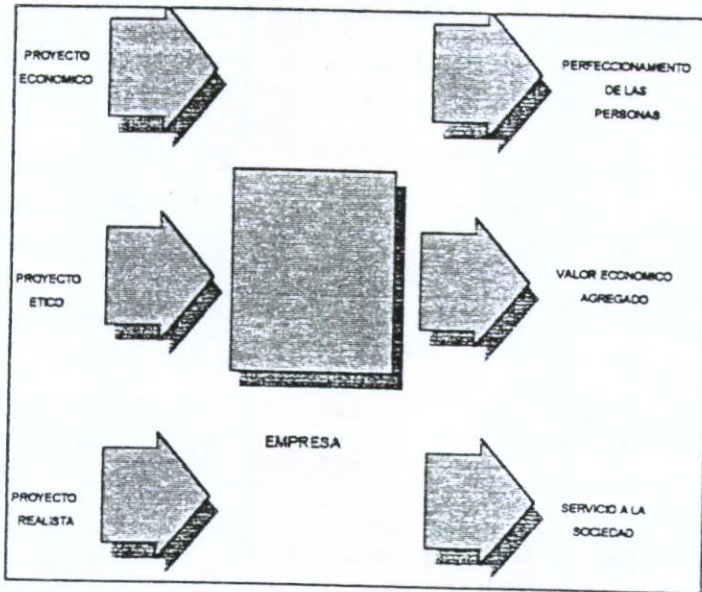
Las empresas están formadas por personas concretas que se asocian para llevar adelante un proyecto económico, que ha de ofrecer ciertos beneficios que motiven el esfuerzo que su consecución significa (hemos indicado ya que se trata de un propósito arduo y dificultoso), permitiendo la supervivencia de la empresa, para lograr la satisfacción de necesidades concretas de la sociedad.

Un proyecto ético

La empresa es una realidad humana: son las personas quiénes la ponen en marcha y la llevan a término por medio del trabajo organizado y la adecuada utilización de los recursos. La empresa es un desafío ético que exige contemporáneamente la factibilidad económica y el valor añadido.

Un proyecto realista

Y un proyecto realista, es decir, con alta probabilidad de éxito porque cubre una necesidad real con medios proporcionados, se optimizan los recursos y se trabaja con calidad.



”En cuanto a la probabilidad de éxito, es interesante la comparación que —hace Tomás Melendo— entre el éxito empresarial y lo que sucede en los deportes, puesto que en ambos, por no ser ciencias exactas, el buen resultado o el fracaso son muy difíciles de prever a corto plazo”. Así, si en el deporte se planean las cosas a largo plazo, escogiendo a los mejo-

res jugadores y poniendo a su disposición los medios adecuados, la casualidad queda diluida por el tiempo, y el éxito no puede faltar. De manera semejante, la actividad empresarial supone plantear objetivos, seleccionar medios para alcanzarlos, prever dificultades, y contar con el tiempo. Esto no quita que la vida del empresario sea, de por sí, arriesgada: hay que asumir el riesgo y enfrentarse a él.

Como conclusión de este apartado, señalamos entonces que la empresa es fundamentalmente un *proyecto humano*. Se parte de la persona para procurar el desarrollo de la persona misma, dentro de la empresa y fuera de ella, por medio del servicio que presta a la sociedad. La empresa es por tanto una determinada unión de recursos humanos y materiales para la producción de beneficio, que lleva consigo necesariamente una utilidad social, sea a nivel interno (el bien de los trabajadores, entre los cuales se cuenta el empresario mismo), sea a nivel externo (bienes que se ofrecen a la sociedad civil). Podemos decir que esa utilidad social es parte -y parte esencial- del beneficio empresarial. De hecho viene del latín *benefacere*, que significa hacer el bien.

1.2 Una cuestión fundamental: ¿cuál es el *fin de la empresa*?

Hemos delimitado ya una definición de empresa. Pero todavía no queda suficientemente resuelta una cuestión: ¿cuál es su fin? Todo el montaje de una empresa, ¿para qué? Para obtener beneficios económicos, sin duda o, hablando en lenguaje coloquial, para ganar dinero. Si éste no fuera el objetivo de la empresa, aunque la institución en cuestión hubiera adoptado para su desarrollo un sistema empresarial y contara con suficiente capital, y con personas competentes tanto en la organización como en la operación, no la podríamos llamar empresa; en cambio se nombraría *obra de beneficencia*, o *universidad*, o *club*, o *partido político*, o tantas otras cosas.

La empresa necesita obtener beneficios para subsistir, para crecer, para ganar. Los negocios crean recursos, los combinan de modo productivo. Una empresa que pierde, tarde o temprano se cierra, o se vende. Se pueden poner medios: pedir créditos, modificar estrategias, revisar políticas, cambiar el director, reducir el personal, etc.; pero, si a pesar de esto la empresa no gana, ha fracasado como tal. Como ya dijimos, las empresas no son centros de beneficencia. Han de crear dinero y valor añadido.

Sin embargo, ¿es suficiente decir que una empresa se emprende por los beneficios? Afirmar que una empresa tiene como objetivo único generar utilidades sería un error de minimización, porque los objetivos económicos ciertamente son definidores de la empresa, pero no en exclu-

sividad, como hemos subrayado en páginas precedentes. Las ganancias son imprescindibles, pues permiten realizar las inversiones que aseguran el porvenir de las empresas y garantizan los puestos de trabajo, pero no son lo único necesario.

Cabe incurrir en ese error de minimización si se piensa que no hay algo más por encima de las utilidades económicas; si no se reconoce en el trabajador una persona creativa y creadora que hace posible la producción y, por tanto, el valor agregado que la empresa proporciona a la sociedad y por la que se sostiene.

El beneficio económico es sólo la aportación tangible de la riqueza empresarial; se trata de un elemento indispensable para su existencia y continuidad, pero no es el único factor, ni el fundamental. Dicho de otro modo, y saliendo al paso de la trampa que suelen encontrar los empresarios, cabe preguntarse ¿utilidades ante todo? ¿Cómo salir de esa trampa? ¿Cómo conseguir que, en la práctica, la empresa sea *algo más* que una organización para ganar dinero y que, por supuesto, rinda económicamente?

Los buenos directivos saben perfectamente que una empresa es una realidad *humana* compleja y que el origen y desarrollo de la institución está en la persona: le da su razón de ser, la hace efectivamente posible y es factor prioritario para que la empresa alcance con éxito sus fines.

Por lo tanto, al hablar de los resultados que se obtienen de una buena acción empresarial, ¿a qué nos referimos? A los beneficios econó-

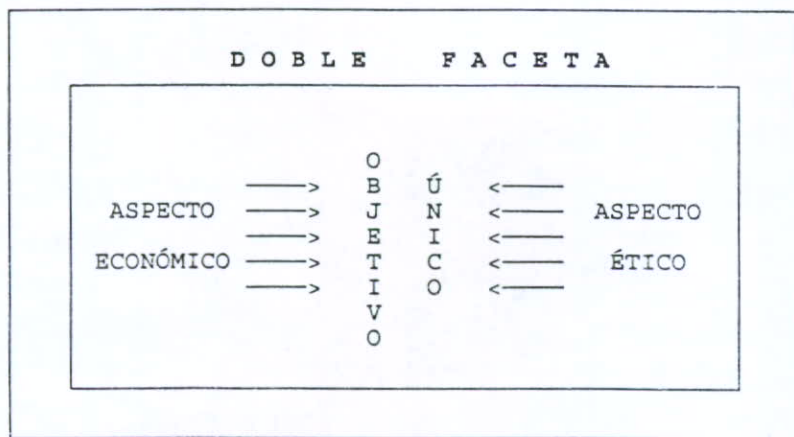
micos, sin duda: utilidades, crecimiento en tamaño, aumento de la participación en el mercado, creación de puestos de trabajo, etc.; pero nos referimos también a la satisfacción -en sentido amplio- de quienes intervienen en la actividad empresarial (clientes, accionistas, directivos, trabajadores, etc.), pues el fin de la empresa consiste en promover la mejora y el desarrollo de la persona y de los servicios que genera y distribuye. Estos son también beneficios con los que logra subsistir como empresa. Se puede decir que rinden económicamente, aunque no sean factores propiamente económicos.

Se nos plantea, sin embargo, un aparente dilema: ¿hay contraposición de fines? ¿son compatibles el objetivo económico y el de promover la mejora humana? ¿existe alguna jerarquía al plantear los distintos objetivos? O bien, ¿basta sumarlos uno después del otro?

La respuesta la explica Tomás Melendo -parafraseando a su vez a Carlos Llano-: «no se trata de limitarse a situar unos objetivos junto a otros, sino de *articularlos* de manera conveniente, de modo que con la adquisición de unos, en la gestión empresarial correcta, se llegue indisolublemente al logro de los restantes»¹. Ocurre que «los diversos aspectos que configuran el objetivo genérico, deben darse todos ellos *a simultáneo*, sin considerar a uno medio para el otro, sino como aspectos del *objetivo único*.

1. *Ibidem*, p.23.

Todo puede agruparse bajo dos rúbricas: la que apela al objetivo económico, que engloba la autosubsistencia de la empresa y la producción de un valor económico añadido; y la que hemos denominado “factor de perfeccionamiento humano”, puesto que en última y radical instancia el servicio que se presta a la sociedad ha de redundar en una mejora personal de los miembros que la componen»¹. De lo que se trata, como decíamos, es de *articular* esa doble faceta en el seno del cometido único. No existe contraposición de valores, aunque aparentemente lo parezca.



1. *Ibidem*, pp. 23-24.

Sigamos con el razonamiento y trasladémoslo a la vida de los empresarios: ¿Cuál de las dos facetas del fin de la empresa, tendrá primacía? ¿Cómo integrar dos sistemas de valores distintos? ¿Cuál ha de constituirse, de manera radical y definitiva, como el norte al que encaminar todos los esfuerzos? La respuesta la encontramos en la naturaleza humana del empresario (y de la empresa misma en cuanto obra humana).

Tomás Melendo explica, con razón, que el empresario es un hombre que, como todos, ha de ganarse la vida y proveer al propio perfeccionamiento y al de cuantos se relacionan con él; pero ha de conseguir esos objetivos a través de la gestión económica de su empresa.

Llegados a este punto y recogiendo todo lo que hemos visto hasta ahora en una sola fórmula, parece necesario afirmar: *«el fin de la empresa consiste en promover la mejora humana de cuantos con ella se relacionan y de la sociedad en su conjunto, mediante la gestión económica de los bienes y servicios que genera y distribuye, y de los que naturalmente se siguen unos beneficios con los que logra también subsistir como empresa»*².

De aquí la necesidad de que «el directivo, convencido de que *management* es un trabajo profundamente humano, aunque sometido de continuo a las tensiones de la competencia, a los conflictos laborales y a

2. *Ibidem*, p.27.

los terremotos financieros»², tenga siempre en mente unas cuantas ideas, bien estudiadas, sobre la persona. La consideración de la naturaleza y dignidad de la persona humana, no es una simple proposición teórica, sino una realidad evidente y radical que ha de configurar prácticamente su propia existencia.

1.3 Factores para emprender un negocio

Hasta ahora, hemos reflexionado sobre la empresa, tratando de profundizar en que es una actividad humana libre y creadora, que no sólo mira a la maximización del rendimiento económico, sino que ha de constituirse en escenario del enriquecimiento de los hombres que intervienen en ella, sea como autores o como recibidores de sus servicios.

Ahora nos tocaría preguntar qué factores habrá que considerar para poner en práctica un negocio.

La respuesta podría darse en *brainstorming*, proponiendo un amplio elenco de circunstancias que deben darse:

Tener una buena idea —un *proyecto*— que satisfaga una necesidad concreta.

2. FITTE, H., Ética en el gobierno de la empresa (La primacía de las personas en el gobierno de la empresa), Eunsa, Pamplona 1996, p.28.

Contar con cierta dosis de liderazgo y creatividad para buscar la manera de ofrecer un buen servicio.

Convencer a los colaboradores.

Obtener los medios *-el capital-* para lograrlo.

Procurar la satisfacción de todas las personas involucradas: posibles clientes, inversionistas, trabajadores, etc.

Pero, entre estos y otros posibles factores que deben darse para emprender un negocio, consideramos oportuno detenernos en tres: el proyecto, el trabajo y el capital, porque están presentes en cualquier actividad empresarial y porque funcionan de algún modo como fundamentos de los demás elementos que desarrollan eficazmente la empresa.

1.3.1 Un proyecto

Proyectar. Pensar. Proponer. Arriesgar. Esto es lo propio de un buen empresario -aunque tenga que hacerlo con cautela-. La vida humana no es sólo emitir respuestas, sino *tener propuestas*, proyectos vitales; todo proyecto y toda iniciativa requieren, para ser llevados a puerto, una carga de inventiva e innovación.

«Para proyectar algo, es necesario entreverlo en el futuro, verlo donde otros no lo perciben. Es como si extendiéramos nuestra mano hacia un porvenir todavía inexistente y nos invitáramos desde allí a avanzar. Pero ¿qué distingue un proyecto de una ensoñación? Que lo que en él se entrevé es realizable y se percibe así. El proyecto ha de enlazar con la motivación y, por lo tanto, incitar a la realización de valores: la riqueza-

za de los valores propuestos y de proyectos vigentes indican la salud de una cultura»³. Según explica Stephan Covey⁴, está comprobado que los grandes empresarios -y otras personas con un rendimiento alto, como los atletas internacionales- son visualizadores: lo ven, lo sienten, lo experimentan antes de hacerlo realmente, empiezan con un fin en mente.

Ver. Percibir. Visualizar. Proyectar. Y, ¿por qué no decirlo?, estudiar: conocer el mercado, prever la demanda, saber de antropología y de economía, tener ciencia y conocer la técnica, aplicarse en el arte de dirigir una empresa... ¿Qué sería de una buena idea si no encontráramos a los hombres capaces de materializarla?

El buen empresario sabe que, si quiere triunfar en su proyecto, debe estudiar. ¿Estudiar qué? Estudiar su entorno, estudiarse bien a sí mismo (su fuerza, sus limitaciones y debilidades, su experiencia) y, a su vez, estudiar y conocer a los colaboradores con que cuenta, o a los que ha de unirse para apuntar a aquello que ha visto. El ejecutivo eficiente -lo decimos con palabras de Drucker-⁵, ha de ser también un eficiente autodidacta, y ha de saber incorporar el conocimiento al sistema. Debe mantenerse, debe volver a las aulas; de hecho, muchas compañías cuentan ya con instalaciones educativas.

3. LLANO, A., Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento, op. cit., p.26.

4. Cfr. COVEY, S.R., Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva (La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa), 6ª Ed., Paidós, Barcelona-Buenos Aires-México 1995, p.169.

5. Cfr. ELIZONDO R., Gerencia para el futuro, Istmo, Revista del pensamiento actual n.225, México D.F. (1996), p.13.

Se trata de un estudio que precede a la mera deliberación sobre los medios que han de ponerse para lograr una acción eficaz, ya que conlleva la respuesta al *por qué* de las cosas, para luego llegar al *cómo*.

1.3.2 Capital

Un proyecto, no un sueño. Esto significa que, para realizarlo se ha de contar con el *capital* necesario para invertir y realizarlo. El capital es un factor de producción constituido por inmuebles, maquinaria o instalaciones de cualquier género que, en colaboración con otros factores, se destina con carácter permanente a la obtención de un producto.

No hay mucho más que decir sobre el capital: hay que tenerlo. Y, si no se cuenta con todo, se consigue, se pide, se hipoteca, se une -en sociedad- al capital de otros.

1.3.3 Trabajo

Montar una empresa significa trabajar. Aunar el trabajo y el esfuerzo de muchos. Y, si se quiere tener éxito, hay que trabajar bien, con sentido profesional: «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»⁶.

6. YEPES, R., Fundamentos de antropología, op. cit., p.372. Ricardo Yepes define así la profesionalidad entendida como virtud.

Los empresarios hemos de estar bien convencidos de ésto: solamente puede ofrecerse un buen servicio con un trabajo bien hecho. La empresa sólo funciona bien cuando se trabaja seriamente. El juego de mercado exige competencia profesional y un trabajo esforzado.

¿Pero, sólo el empresario debe trabajar bien? No. Obviamente, la calidad del trabajo ha de estar presente en todo el personal de la institución, es lo que debe *permear* toda la empresa. Así, con el esfuerzo individual y colectivo para conseguir el fin corporativo, cada uno aporta su trabajo concreto, de acuerdo a sus capacidades. Todos están integrados en ese dinamismo de progreso. Todos aportan, cada uno a su nivel, pero todos son protagonistas.

El trabajo serio es requisito de toda economía de libre mercado. Por esto -concluye R. Yepes-, «el que no hace las cosas bien, tratando de enriquecerse sin trabajar lo debido, no está respetando el capital y el trabajo que los demás ponen en juego»⁷.

No se puede tener verdadero éxito en el mundo de los negocios sin trabajar, «dedicándose a especular o a pedir créditos, a engañar a los clientes o a vender productos de mala calidad. Esto arruina a un país y a las personas que lo integran»⁸.

Lo que debe primar es la profesionalidad frente a la habilidad; es

7. *Ibidem*, p. 373.

8. *Ibidem*, p. 372.

decir, el trabajo serio, basado en los conocimientos que permiten realizarlo del mejor modo posible, no se confunde con la sola destreza para ejecutar operaciones, lo cual incluso se mezcla a veces con operaciones totalmente opuestas a la profesionalidad (competencia desleal, baja calidad en los productos, etc.). La riqueza no es algo estático: se multiplica cuando todos trabajan.

Trabajar bien, significa una organización y coordinación adecuada del trabajo de cada uno. «Lo que interesa es el producto del conjunto, lo que la empresa es capaz de hacer como grupo de trabajo. El directivo hace lo suyo, pero parte fundamental de su tarea es el *hacer hacer*, que abarca también la asignación de encargos, el diseño de la relación entre ellos y el orden operativo que les da unidad»⁹. Como apunta Alejandro Llano, «el trabajo en equipo ha dejado de ser solamente una manera de motivar a la gente y disminuir conflictos, para transformarse en una condición imprescindible de la buena marcha de las empresas»¹⁰.

Por dar algún ejemplo sobre lo que todo esto significa, podemos acogerlos a unas palabras de Michael Novak¹¹, pronunciadas en un Seminario para profesores en la Universidad de Navarra. Novak explicaba cómo la riqueza de las naciones no se basa en los recursos naturales, sino

9. TARACENA, E., El gobierno de la empresa, op. cit., p.12.

10. LLANO, A., Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento, op. cit., p.17.

11. Cfr. NOVAK, M., Es necesario crear en el trabajo un hábito para los pequeños detalles, Redacción, mayo (1996), Pamplona, p.21. Es Director de Estudios Políticos y Sociales del Instituto de Empresa Americano (Washington). Ha asesorado a los cinco últimos Presidentes Norteamericanos.

en la mentalidad y recursos de las personas: cómo piensan, se organizan y emprenden proyectos. Así -decía- en países con inmensas riquezas naturales como Brasil, la gente es pobre; mientras que en otros, como Japón, apenas hay recursos naturales, pero la población disfruta, en general, de un alto nivel de vida.

A modo de conclusión de este apartado, podemos recalcar brevemente esta realidad: mi empresa, cualquiera que sea el tipo de servicio que presta, la tengo que plantear desde el inicio desde una perspectiva global, es decir, como un proyecto que es:

Económico: porque es necesario un capital mínimo para ponerla en funcionamiento y porque va dirigida a multiplicarlo.

Ético: porque su desarrollo se basa en un trabajo que, por ser serio y bien hecho, se convierte en fuente de riqueza humana, más allá del solo beneficio económico.

Realista: porque la empresa sólo funciona en la medida que se tenga en cuenta, como un principio de acción único, su carácter económico y ético.

1.4 Consecuencias de un trabajo bien hecho

Como ya hemos visto páginas atrás, es fundamental trabajar bien y lograr una alta calidad en el producto o en el servicio. El trabajo debe estar bien hecho y bien remunerado, para que dé al hombre la posibilidad de que él y los suyos vivan dignamente su vida material, social, cultural y espiritual, teniendo en cuenta la tarea y la productividad de cada uno, así como las condiciones de la empresa y el bien común.

Con cierta frecuencia, se oye comentar una cuestión importante para nuestro estudio: la pregunta suele formularse en estos términos: ¿en esa empresa, pagan bien?

Por *pagar bien* entendemos:

1.4.1 Una remuneración adecuada

La remuneración adecuada es la obtención de un salario como fruto legítimo del trabajo. El sueldo es la fuente de ingresos para el trabajador. Esto, aunque no sea el factor único ni más importante, diferencia al trabajador de una máquina; le confiere, en virtud de su plena dedicación al trabajo, la exigencia de participar proporcionalmente en la ayuda para cumplir las esenciales tareas vitales comunes a todos los hombres.

Por otra parte, no hemos de olvidar que, para que la remuneración

sea realmente adecuada, «en la medida de lo posible, y con el fin de paliar las eventuales (e injustas) lagunas legislativas o sociales, el empresario debería operar una cierta discriminación salarial entre los empleados, en función no sólo de la calidad de sus prestaciones, sino también de sus necesidades personales y familiares (establecimiento de un salario familiar relativo)»¹².

1.4.2 Una organización del trabajo que permita -y fomente- la iniciativa

Esto se traduce en un sistema basado en la responsabilidad personal de cada uno de los trabajadores.

No se trata de ideales teóricos, porque en la práctica se traducen en exigencias concretas de la organización. A cambio de un trabajo bien hecho, la persona, cada trabajador, no desea *sólo* un sueldo justo, sino también que sea tomado en consideración: saber y comprobar que, en el proceso mismo de la producción trabaja en una propiedad común, pero también *en algo propio*: así, el trabajador tiene la posibilidad de aparecer como corresponsable y coartífice del servicio que se presta a la sociedad. Por esto, hay que evitar una excesiva centralización burocrática, donde el trabajador se siente engranaje de un mecanismo movido desde arriba, o simple instrumento de producción, más que una persona libre y responsable dotada de iniciativa propia. La empresa no es sólo una estructu-

12. CHALMETA, G., Ética especial, Eunsa, Pamplona 1996, p. 149.

ra de producción sino un lugar donde el hombre convive y se relaciona con sus semejantes, donde se permite que florezca la creatividad, y donde el desarrollo personal no sólo es aceptado sino fomentado.

¿Por qué decimos que éstos son factores esenciales que integran el *pagar bien*?

En el primer caso, porque el salario es el cauce ordinario por el cual los trabajadores participan del aspecto económico del fin de la empresa: la remuneración permite que la riqueza producida sea para todos. Puesto que el trabajo es prerrogativa de los seres humanos, su remuneración debe ponerlos en condiciones de vivir como corresponde a los seres humanos, haciendo frente a todas sus obligaciones, a todas las necesidades de la existencia. Por esto, siendo el salario la «remuneración contractual del trabajo»¹³, es necesario que estas exigencias se valoren en los procesos contractuales, orientados a establecer los precios justos. Hay que ajustar el salario, en sus modalidades diversas y complementarias, hasta el punto que se pueda decir que el trabajador participa real y equitativamente de la riqueza para cuya creación participó solidariamente. Todo contrato es un asunto humano, conducido por el hombre y orientado a servir al hombre.

En el segundo caso, el respeto a la responsabilidad e iniciativa del trabajador, porque es la base para que se realice el aspecto ético del fin

13. MESSNER, J., *Ética general v aplicada*, Rialp, Madrid 1969, p.361.

de la empresa: para desarrollarse humanamente, el trabajador tiene que saberse -y ser de hecho- un agente consciente y responsable de su tarea.

La empresa que no respeta la dignidad de la persona, que no la toma en consideración según estos dos aspectos, tiende a la autodestrucción pues va en contra de aquello mismo que la sostiene. Aunque el incremento de sueldos y prestaciones suponga un esfuerzo por parte de la empresa; aunque el trato con cada trabajador exija invertir tiempo en oír sus sugerencias, introducir cambios, mejorar los canales de comunicación, etc., una de las responsabilidades primordiales que tiene la tarea de dirección es: dar a cada uno lo que le corresponde. El modo más consistente de realizar la justicia en las relaciones laborales entre obrero y empresario, es el de la justa remuneración. Además, fuera de la minimización utilitarista, comprobamos que si se tienen en cuenta éstas máximas, a corto o a largo plazo, aumenta la productividad y la eficacia del trabajo de los empleados.

Con esto, además, se pone en juego la calidad humana del directivo y la vida de la empresa: cuando un hombre de empresa no es capaz de mover a su gente más que a través de motivos económicos, es un mal profesional.

La producción está en función de la persona y no al revés; la eficacia es verdadera eficacia sólo cuando está en función del desarrollo de las personas, individual y colectivamente. La economía es viable si es humana, para el hombre y por el hombre. Es decir, la empresa es un proyecto económico, ético y realista que implica organización, rendi-

miento, comunicación y capacitación profesional para la mejor utilización de los recursos y, sobre todo, un esfuerzo sostenido y constante, para que el proyecto sea una realidad. Así, a pesar de que haya momentos críticos en la vida de la empresa, se subsiste porque hay principios válidos para cualquier situación, y se logra integrar la responsabilidad social y los objetivos económicos.

CAPÍTULO II: LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA Y LA PERSONA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 La empresa ante el cambio

Hoy la empresa se enfrenta ante una sociedad donde la rapidez, la eficacia y la calidad han alcanzado niveles que apenas unas décadas atrás eran insospechados. El avance de la ciencia y la tecnología han revolucionado los modos de vida del hombre a lo largo de este siglo, creando una diferencia significativa entre el hombre de inicios de siglo y el de los albores del tercer milenio. Lógicamente esta carrera vertiginosa ha supuesto para la empresa grandes progresos en sus modos organizativos y ha tenido que adaptarse a las circunstancias competitivas del momento. Con esto, la alta dirección de la empresa debe cuestionarse cuáles deben ser los ejes sobre los que la organización asegurará su permanencia.

Partiendo de que, por definición, la empresa ha de estar en función de la persona —en su origen, en su desarrollo, en su finalidad, y en el servicio que presta—, centraremos este capítulo en la organización, es decir, en la estructura interna de la empresa que, como explicaremos más adelante, es mucho más que un código redactado por la alta dirección.

La empresa contiene dentro de sus edificios un organismo vivo que cambia al mismo ritmo que la creatividad humana enfrenta los nuevos desafíos y metas. Si queremos compararla con algo, podríamos decir que es más semejante a un organismo vivo que a las estructuras metálicas de los grandes rascacielos que, por muy fuertes y estables que sean, se limitan a resistir al ambiente, sin adaptarse a él. Es decir, las organizaciones mucho más que lo que se puede deducir de un organigrama, o de los manuales o praxis de cada uno de los departamentos, reglamentos, políticas, etc.

Ante los cambios pueden suceder dos cosas: hacerlos propios o simplemente resistirlos, es decir, adaptarse y crecer; o bien, sobrevivir. La capacidad de adaptación o adaptabilidad es una característica sin la cual la empresa no puede subsistir. Las condiciones para lograrlo no le vienen desde fuera, como si fuese un elemento superpuesto o un barniz, sino todo lo contrario: el cambio en la empresa es posible, porque el hombre que la realiza es capaz de enderezar el rumbo de su caminar hacia la meta que se propone, de afrontar las exigencias del mercado, de dar batalla a la competencia voraz. Si la empresa cambia, se debe a que han cambiado los que la realizan, los que trabajan en ella, los que la hacen posible.

Cada empresa, para afrontar los retos del mercado y de la *competencia* y para estar en condiciones de *responder* a los problemas más complejos, internos y externos, ha debido adoptar la flexibilidad como criterio que informa todos los elementos de su propia organización: la estructura de responsabilidades, los procesos de dirección y coordinación, los medios de información, los sistemas de evaluación o políticas de recursos humanos, etc. En efecto, desde el punto de vista organizativo las nuevas situaciones exigen una nueva mentalidad y mucha flexibilidad, lo cual no significa -en absoluto- carencia de valores permanentes. Pensemos, por ejemplo, en las funciones que desempeña una columna en un edificio. Es posible que se coloque como adorno, pero su verdadera función es la de *sostener*, dando la fuerza de base que permite la estabilidad necesaria para poder recibir las influencias externas sin derrumbarse. La columna también ampara y protege. Para la empresa, la estructura organizativa es la columna que la sostiene y le permite crecer y desarrollarse con equilibrio. La empresa no es una masa informe que se moldea según los vaivenes del momento, le es indispensable una estructura que le de solidez y la sostenga.

Sin una buena estructura, no hay organización empresarial posible. Sin estructura no hay empresa. Pero ¿cómo lograr la flexibilidad sin caer en la rigidez o, en su defecto, en la desorganización caótica? ¿existen formas organizativas válidas para cualquier empresa y en toda circunstancia? Cuando se quiere dar un paso adelante con cierta seguridad, es de sentido común tener en cuenta la experiencia. Por esto, parece interesante hacer un recorrido por las estructuras organizacionales más conocidas hasta el momento y, con esta perspectiva, tratar de analizar qué se exige

a la empresa actualmente, qué factores son los que muestran si una organización está en condiciones de dar una respuesta competitiva y, cómo han de ser las nuevas organizaciones.

En los próximos apartados, procuraremos llegar a una respuesta permanente, una organización que despliegue las características humanas y las plasme en una manera de trabajar adecuada a quienes en la empresa intervienen, es decir, una organización de hombres que se realizan como tales al ejecutarla.

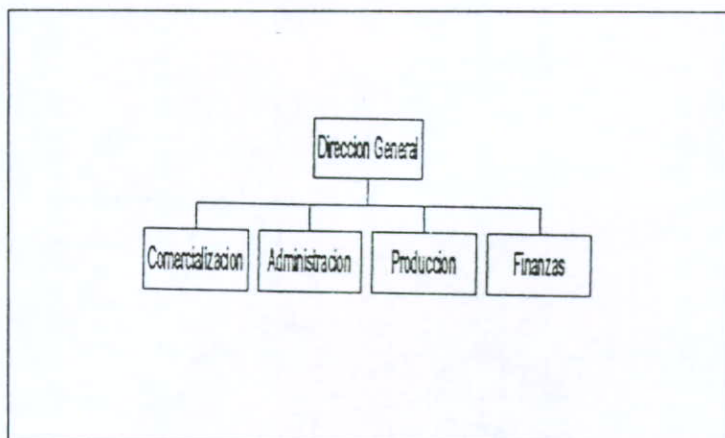
2.2 Algunas formas organizativas

Veamos en primer lugar, también gráficamente, algunas formas organizativas “tradicionales”. No pretendemos ser exhaustivos en el análisis, sino mostrar, a grandes rasgos, distintas estructuras en la empresa, en las que se ve de alguna manera cómo se van adaptando al entorno y a las circunstancias internas.

Si hacemos un análisis por áreas, también cabe decir que en una misma empresa podríamos encontrarnos con todas, o casi todas las estructuras; aún así, cabe hacer la siguiente síntesis siguiendo el enfoque

de Joan E. Ricart¹: estructura funcional, organización divisional, conglomerado o *holding* y organización matricial.

2.2.1 Estructura funcional



Sin lugar a dudas se trata de la forma organizativa más simple, como la célula de todo quehacer empresarial: para alcanzar los objetivos, se dividen las *funciones*.

¹ Cfr. RICART. J., Ética en el gobierno de la empresa (El desarrollo personal en las nuevas formas organizativas), Eunsa, Pamplona 1996, pp. 143-170.

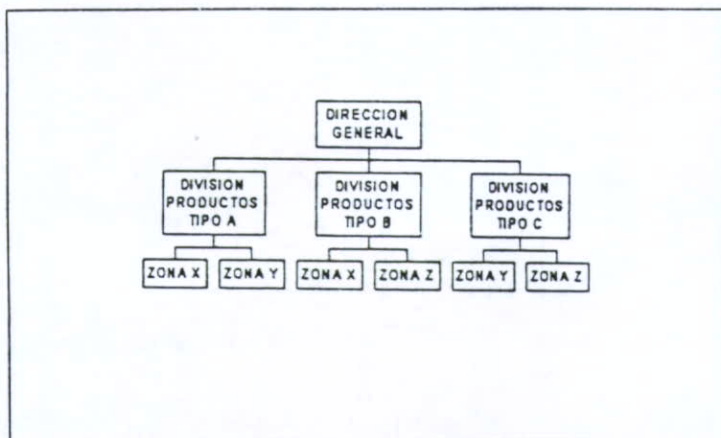
Podemos observar que la asignación de funciones está estrictamente definida. Esto puede dar origen a cierta burocracia, favorecida por un concepto centralizado de dirección, supervisión jerárquica y especialistas funcionales. Además, se puede deducir una tendencia a la falta de flexibilidad por las barreras que encontramos entre funciones y departamentos estancos en la organización.

Con estos elementos, podemos imaginar fácilmente los posibles inconvenientes en cuanto al clima de la organización: poca participación por parte de los empleados, la creatividad no se ve del todo favorecida, control exhaustivo del desempeño y poca visión de conjunto por parte de la mayoría de los trabajadores.

Por lo tanto, esta forma organizativa tiene sus límites y solamente es adecuada cuando hay entornos estables y la empresa no es muy grande.

Algunas empresas importantes, al encontrarse con estos límites y una excesiva diversificación de productos y mercados, decidieron experimentar una nueva forma organizativa. Nació así la *organización divisional*.

2.2.2 Organización divisional



Este tipo de organización permite una *división* de áreas de la empresa, ya sea por zona geográfica, por tipo de productos, por sectores de mercado, etc.

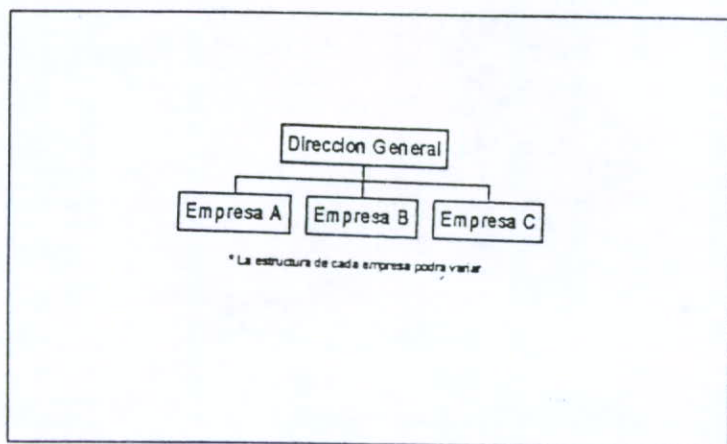
Nos preguntamos nuevamente, ¿qué encontramos en esta forma organizativa? ¿Qué elementos favorecen nuestro estudio sobre la situación de la persona en la organización?

Ciertamente, podemos esperar mayor flexibilidad y creatividad en el personal de la empresa, un *staff* corporativo que tienda a fomentar la

responsabilidad y una supervisión que se convierte en soporte y permite cierta sinergia entre las distintas divisiones. Sin embargo, esta forma organizativa también tiene sus límites. Encontramos una diversificación demasiado amplia en el mercado y falta de relación entre los distintos negocios, que lógicamente conlleva la desatención por parte de la dirección.

Ante tales dificultades la iniciativa de algunos innovó una estructura para tratar de responder a los nuevos retos: el *conglomerado o holding*.

2.2.3 Conglomerado o *holding*



Se puso muy de moda -explica Barto Roig¹- la formación de corporaciones, unidas por una *holding*, que hace las veces de *oficina central*. Esto ha surgido por dos tipos de procesos: o por fraccionamiento de la empresa en divisiones a las que se trata de dar autonomía, o por la adquisición de empresas para diversificar. La *oficina central* o *holding* deberá definir la Estrategia Corporativa y determinar la estructura de responsabilidades del centro y de las unidades periféricas, así como las relaciones entre sí.

Los negocios no relacionados se dividen, y se dirigen de manera independiente, creando empresas de aquellas divisiones que se tenían en la estructura anterior. Sus acciones o su capital pertenecen a la *holding* que, haciendo alusión al significado literal, es la que sostiene estos negocios.

¿Qué proporciona la *holding* a estas empresas no relacionadas entre sí? Antes que nada el Capital. Además, un *staff* para proporcionar servicios de manera centralizada y dar un soporte, y la experiencia y conocimientos específicos que dan un valor agregado a cada uno de los negocios.

Del Conglomerado, podemos esperar los mismos elementos positi-

1. Cfr. ROIG, R., La empresa ante las realidades de fin de siglo, Eunsa, Pamplona 1992, p.290.

vos en las estructuras divisionales. Pero cabe la pregunta: si las líneas generales de acción se dictan desde la dirección general, desde la *cima* de la *holding* ¿cómo evitar el peligro de que los empleados queden demasiado lejos y las estrategias se centren en *lo cuantitativo*, en las utilidades? ¿qué medios se deben poner si se quiere la satisfacción de un personal al que, en principio, no se conoce? y otra más ¿se solucionan las dificultades que se veían en la estructura anterior?

La respuesta será muy distinta en cada caso, pues dependerá de la estructura de cada negocio, del grado de independencia respecto a la dirección general y de las líneas generales de acción.

2.2.4 Organización matricial

	Producción	Comercialización	Finanzas
Producción	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Comercialización	Empresa B	Empresa C	Empresa A
Finanzas	Empresa C	Empresa A	Empresa B

Al aumentar la complejidad de los mercados atendidos por una empresa y la diversidad de tareas a realizar, surge una iniciativa que pretende conjugar la flexibilidad, la agilidad de respuesta, con el potenciar experiencias y conocimientos especializados y el disminuir el número de personas involucradas en cada proyecto.

Esta iniciativa se plasma en una estructura matricial, en la que cada uno, según su posición en esta matriz organizacional, dependerá de uno o varios jefes, y tendrá uno o varios proyectos a realizar.

Se trata de una manera compleja de resolver problemas complejos, ¿qué se puede esperar de tanta complejidad? La experiencia en muchos casos es poco alentadora, pues resulta difícil su dirección, se difuminan las responsabilidades y se promueve la ambigüedad. No obstante, esta estructura puede utilizarse con éxito para la realización de ciertos proyectos de envergadura, sin aplicarla a toda la organización.

Ahora, después de recorrer algunas formas organizativas tradicionales, procuraremos ver si se adaptan o no a las exigencias del momento. Nos parece que estos modos plantean la organización como una estructura que ha sido implantada desde fuera y a la cual la actividad de la empresa tiene que ajustarse.

Es lógico que nos preguntemos ¿Qué se exige a la empresa de hoy? ¿cuál es actualmente el paradigma organizativo?

2.3 ¿Qué se exige a la empresa de hoy?

Para saber cómo debe organizarse la empresa es necesario saber también qué se espera de ella. La cultura organizativa ha ido cambiando, precisamente porque las situaciones de la vida social le han exigido cubrir una serie de necesidades específicas.

Competir hoy —según la teoría de Joan E. Ricart³— es complejo y equivale a poner en juego una serie de armas competitivas que podría resumir en cuatro: **costos, calidad, velocidad y saber adaptarse al cliente**. Es necesario que estas armas se empleen simultáneamente, ya que se complementan; una sola no es suficiente para ganar la batalla de la competitividad.

2.3.1 Costos

Economizar está de moda. ¿Bajar costos? Sí y no, según lo que se pretenda y a costa de qué. Al presupuestar, y al gastar el presupuesto, se buscan buenos precios, rebajas, oportunidades. ¿Hay que competir en costos? Sí, pero no es suficiente.

3. Cfr. RICART, J., Ética en el gobierno de la empresa, op. cit., p. 146.

2.3.2 Calidad

Es una realidad que el cliente busca un buen precio, pero también es verdad que, generalmente, el comprador está dispuesto a pagar un poco más si la calidad del producto o del servicio lo vale. La calidad es el conjunto de cualidades del producto o servicio que satisfacen al cliente. Hay que saber acertar.

Un cliente con algo de experiencia sabe bien que no compensa comprar algo por poco dinero, si al poco tiempo hay que cambiar la mercancía porque se ha estropeado, porque no funciona, o se ha encogido, o ha perdido su color, o hay que enviarla al taller.

En cambio, si la calidad del producto ofrece la suficiente garantía, y el precio es bueno, la venta está prácticamente asegurada.

La calidad es importante, pero no es suficiente. Saber gastar es hacer un equilibrio entre el buen precio y la buena calidad, pero hay otros factores que de hecho intervienen en la decisión de un comprador. Hoy día la vida exige también rapidez.

2.2.3 Velocidad

La nueva época la exige: servir *just in time*. Basta mirar la cantidad de negocios de “fast food”, y el *record* de tiempo que alcanzan algunos negocios al ofrecer un servicio. El mundo de hoy parece que tiene prisa y hay que salir al paso de esta realidad.

¿Hay que servir con rapidez? Sí, pero no es suficiente. Buen precio + calidad + velocidad no siempre lo son todo. Muchas veces el cliente buscará el mejor precio sin que le importe esperar, o una mejor calidad y rapidez sabiendo que pagará más por eso. En resumen, es muy importante saber adaptarse al cliente.

2.2.4 Saber adaptarse al cliente

Esto significa atender a casi una infinitud de posibilidades. En las empresas de vanguardia la cultura organizativa está centrada en el cliente. La competencia es tan fuerte que, o se presta el servicio que desea el cliente, o lo hará otro: hay que saber lo que quiere el cliente, lo que más y mejor responda a sus necesidades, aún yendo más allá de lo que esperaba: «está comprobado que las mejores ideas para innovar se sacan del cliente»².

En resumen: «la competitividad es *una batalla*, que se gana con

2. ROIG, R., La empresa ante las realidades de fin de siglo, op. cit., p.220.

*soldados y con armas, aunque estas sean secundarias*³.

49 398

Las *armas* son: buen precio, calidad, velocidad y servicio adecuado al cliente. Hay que emplear estas armas simultáneamente, sin descartar ninguna.

Los *soldados* son las personas. Los hay internos (La Dirección, los ejecutivos y el personal) y externos (clientes y proveedores). De los soldados se ha hablado ampliamente en el primer capítulo. También lo haremos a continuación, para explicar que ahí, en las personas y en el trabajo que realizan, está la respuesta competitiva. Como hemos dicho ya, las armas son secundarias, aunque necesarias.

2.3 La respuesta competitiva: trabajar aprendiendo y aprender trabajando

Lo primero que hay que advertir para comprender esta propuesta es que lo importante al competir es ser competente. Lo competente es lo apto, lo idóneo. Por esto «el único objetivo de la dirección es la mejora de la calidad del trabajo»⁴. Aunque parezca obvio, casi nadie lo advierte.

3. MAHON, H., *Las personas: la clave para el éxito de su empresa*, Vergara Editor, S.A., Buenos Aires, Madrid, México, Santiago de Chile, Bogotá, Caracas 1992, p. 21. El autor utiliza el símil de la batalla con soldados y con armas al referirse al camino hacia la excelencia o calidad total.

4. LLANO, A. *Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento*, op. cit., p. 13.

En la organización los costos, la calidad del producto, el servicio al cliente, la rapidez, etc., han de mirarse a través del prisma de la calidad del trabajo que realizan las personas. Los resultados se obtienen después, como consecuencia de un trabajo esforzado y bien hecho. Para competir «es preciso adquirir talento, lo cual está al alcance de casi todos los que trabajan seriamente. Requiere un trabajo continuado, realizado en una comunidad profesional en la que se está innovando constantemente el conocimiento»⁵. Sólo así mejorará la empresa y se producirá el cambio: desde dentro -desde la persona en su trabajo-, y consecuentemente hacia afuera, hacia el cliente.

Partiendo de esta base, resulta más sencillo plantear metas y objetivos pues, en principio, está al alcance de todos ser competente en el propio oficio y a través de ello tener un buen puesto en el mercado.

Muchas veces hemos experimentado -en nuestra vida personal, en el deporte, en el mundo de los negocios-, que el proceso hacia el triunfo no consiste, ni mucho menos, en dejar de lado lo anterior y buscar la renovación total. Muy al contrario, el éxito se alcanza, en la mayoría de las ocasiones, después de volver a intentar lo mismo varias veces: en volver a empezar, en recomenzar, pero con un enfoque distinto, con nuevo aire, con renovada ilusión. De los errores se aprende, y por lo general no es necesario descartar todo lo anterior para progresar y alcanzar los objetivos. Dentro de la competitividad es muy importante considerar

5. *Ibidem*, p.18.

que las cosas no saldrán siempre bien a la primera. Competir es volver a intentarlo desde la experiencia del error, modificando algún aspecto, y si es necesario cambiando de actitud.

En la empresa sucede algo parecido. De ordinario, mejorar no significa construir otra planta, o renovar toda la maquinaria, o cambiar de director, o modificar el nombre del producto, o remodelar las oficinas. En algunos momentos esto puede ser necesario y los expertos en Mercadotecnia o los Consultores aportan mucho en este sentido. Ciertamente estos factores pueden ser necesarios e importantes, pero en ellos no radica la eficacia.

El verdadero cambio radica en recomenzar. Y ¿quién recomienda? No recomienda la empresa como tal; quienes recomiendan son las personas en su trabajo concreto. El cambio no puede imponerse desde fuera, porque no sería verdadero cambio. Recomienda la persona en la actividad que realiza, en el trabajo que desempeña. Con este esfuerzo individual y constante por aumentar la calidad de las acciones se puede comenzar a hablar de calidad y excelencia dentro de la organización: «la excelencia o calidad no se encuentra en las cosas sino en las personas»⁶.

Carlos Llano, en la obra antes citada⁷, hace una síntesis de la múltiple bibliografía que ha surgido en pocos años en torno a la excelencia y

6. LLANO, C., *Los fantasmas de la sociedad contemporánea*. Trillas, México D.F. 1955, p. 152.

7. Cfr. *Ibidem*, pp. 151-152.

calidad. Hemos extraído los puntos principales que el autor señala para alcanzar el mejor nivel de excelencia y calidad:

1. La excelencia o calidad no se encuentra en las cosas sino en las personas.

2. No es un estado en que algo o alguien se encuentra, sino una situación dinámica derivada de una continua superación.

3. Esta superación secuencial no depende de la comparación con el estado de otros sino con un estado propio inmediatamente anterior.

4. La excelencia o calidad no se procura por medio de golpes maestros o de campañas extraordinarios, sino que ha de lograrse -si se logra- en el trabajo normal.

5. No reside en cosas grandes, sino en un cúmulo de cosas pequeñas.

6. Se trata de aumentar la calidad de mis acciones y su resultado en un porcentaje continuo; no grande, ni pequeño, sino ininterrumpido; no es tan importante saber en qué campos debe mejorarse, cuanto el tener siempre delante algo en qué mejorar.

Quien sabe competir va a más, porque es capaz de aprender trabajando. Por lo tanto, otro factor decisivo para ser competente, es el aprendizaje. Como ya hemos dicho, se puede aprender de la propia experiencia, del error, pero hay también otros factores de los que se puede

aprender. Hay que saber incorporar el binomio TRABAJO/APRENDIZAJE a la vida de la empresa y a la actividad habitual de cada uno de los que la componen. La capacidad de llegar a saber cosas nuevas y realizarlas es uno de los índices de la competitividad. La empresa debe tener la capacidad de aprender continuamente y esta potencialidad no se puede reducir a unas cuantas personas o al Departamento de Investigación y Desarrollo, sino que debe permear toda la empresa, de arriba a abajo.

¿Qué pasos se han de seguir para lograr este aprendizaje?

En primer lugar *proporcionar la información* en todos los niveles de la organización: canales claros de comunicación; control de datos; fuentes de información, etc. Después, *saber utilizar la información para adaptarse*. Además, por parte del empleado, es fundamental la disposición para aprender. Esta disposición significa tener una actitud activa y capacidad de observación para descubrir, para relacionar unos conceptos con otros, para entender el por qué de los distintos procedimientos y la forma de hacer y de pensar de los demás. Así, con esta actitud abierta y activa, se aprende mucho; en ocasiones, se aprende más en el intentar descubrir lo que ocurre alrededor, que con muchas lecciones en el aula de capacitación: «la primera fuente de educación es la experiencia, no la enseñanza»¹.

1. LLANO, C., La enseñanza de la dirección y el método del caso, Ipade, México D.F. 1996, p.9.

Este proceso de aprendizaje lo describe Alejandro Llano, de forma muy sencilla, utilizando el símil del barco pesquero:

«Una *organización inteligente* es aquella en la que la mayoría de sus miembros está integrados en la narrativa de ese dinamismo de progreso en el saber. Es lo que sucede, por ejemplo, con los componentes de la tripulación de un barco de pesca. Al incorporarse un nuevo miembro, se le va contando -más con acciones que con palabras- cómo se han ido mejorando las artes pesqueras, qué es la técnica del arrastre, cómo funciona el *sonar*, qué hay que hacer cuando se está pescando fletán cerca de Terranova y aparece una patrullera canadiense... Y poco a poco el nuevo miembro de la tripulación podrá ir haciendo sus propios descubrimientos y aportar pequeñas contribuciones a la mejora del trabajo colectivo. Por incomparablemente más alta que sea la complejidad de la empresa moderna, si pretende ser una "organización inteligente" -es decir, competitiva- tiene que reproducir de algún modo estas situaciones de aprendizaje compartido. Cada uno a su nivel, debe estar continuamente dialogando con los que con él trabajan para ir descubriendo cómo hacer las cosas con mayor calidad, de manera eficaz y fecunda. Una "empresa inteligente" es un terreno fértil en el que todos y cada uno tratan de aprender a hacer mejor la tarea que les corresponde. Se convierte así en protagonistas de la historia compartida»².

Con este planteamiento se puede hacer un cuadro comparativo³ de las formas organizativas mencionadas al inicio del capítulo y la organización basada en el conocimiento.

2. LLANO, A., *Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento*, op. cit., pp. 16-17.

3. Cfr. LLAMAS, A., *El caso de una empresa inteligente*, Istmo, Revista del pensamiento actual n.228, México D.F. (1997), p.6.

Lo Burocrático	Lo Inteligente
Trabajo mecánico Tareas repetitivas Trabajo individual Trabajo basado en funciones Una sola habilidad Poder detentado por los jefes Coordinación de arriba a abajo	Trabajo basado en el conocimiento Innovación Trabajo en equipo Trabajo basado en proyectos Multihabilidad Poder detentado por los clientes Coordinación entre compañeros

La respuesta competitiva es proporcional a la capacidad de aprender, y «aprender, no fue nunca el mero recibir conocimientos, sino razonar mejor con los conocimientos recibidos»¹. Con esta lógica, es fácil concluir que *trabajar es aprender*.

Una organización que busca la calidad en el trabajo, es una organización basada en el aprendizaje, pero hace falta crear un contexto adecuado para el aprendizaje organizativo. Las nuevas tecnologías de información y el nivel de cultura de las personas -seres que piensan y deciden-, son factores que marcan el ritmo del nivel de aprendizaje en la empresa. El binomio trabajo-aprendizaje es el factor permanente en la organización y a su vez, permite la flexibilidad en la estructura. Una organización ha de ser capaz de adaptarse al momento.

1. LLANO, C., La enseñanza de la dirección y el método del caso, op. cit., p.64.

2.5 Nuevas formas estructurales

La consecuencia de la unión entre *trabajo-aprendizaje-flexibilidad* dentro de la empresa han sido las llamadas **Nuevas formas estructurales** en las cuales, la organización *horizontal* sustituye a la organización *funcional*, y los equipos de trabajo constituyen la base de la estructura empresarial.

En la organización *horizontal*, primero se piensa en los procesos y a partir de estos se crean los equipos de trabajo. Las organizaciones son mucho más planas, con menos jerarquía; cada directivo tiene un mayor número de colaboradores directos a supervisar, y hay mayores niveles de autonomía en la organización, también por parte de los empleados. Esto significa implicar a los empleados, dar participación, poder de decisión y mayores niveles de responsabilidad.

Es decir, se hace posible que los problemas se resuelvan al nivel más bajo de la organización para dar un mejor servicio, de mayor calidad, y más rápido, pero también para aprovechar el potencial creativo de las personas maduras que trabajan en la empresa.

Además, en la organización *horizontal*, el cliente es el punto de partida, a diferencia de la organización *funcional* que divide primero las tareas y luego diseña los procesos.

Podemos subrayar que la característica central de las nuevas organizaciones es **la implicación de los empleados**. Consiste en darles mayor poder de decisión, ampliar el campo de juego a los empleados, procurar un mayor nivel de compromiso, y establecer una atmósfera de creatividad en la organización. No es una fórmula mágica, pero tiene grandes ventajas y a través de ella podemos lograr una mayor rapidez en la toma de decisiones, mayor flexibilidad, disminuir gastos generales y de estructura, dar soporte al trabajo intelectual. Para ello, el principio fundamental a seguir consiste en lograr hacer llegar hasta el nivel más bajo de la organización la información, el poder de decisión, el conocimiento y las recompensas.

Con otras palabras, Andrés Wygord¹ afirmó en el Foro Expansión Empresarial el 10 de julio de 1997, en México D.F.: «es tiempo de que los mandos inferiores o intermedios en la escala organizacional se dediquen no solo a hacer, sino también a pensar. Sólo así será posible delegar, exigir, y agilizar más los procesos de la organización para ser más competitivos»

A continuación exponemos un caso que puede ayudarnos a ver cómo se da esto en la práctica:

«Connor Formed Metal Products es una pequeña empresa familiar californiana que se dedica a la fabricación de muelles y resortes, así como otros productos sencillos de estampación mecánica. Cuando el nuevo director propietario se hizo cargo de la compañía, en 1985, decidió que para poder competir eficientemente debía

1. Consultor en Administración del cambio, estrategia y organización (más de 20 años de experiencia).

transformar la compañía de un entorno de control y centralización a un entorno de descentralización y participación. En definitiva, debía implicar a su personal en el futuro de la empresa.

El cambio se produjo a lo largo de varios años. Descentralizó la compañía en divisiones, redujo el poder de decisión al nivel más bajo posible, impartió cursos de formación y aumentó el nivel tecnológico de la empresa; adecuó los sistemas de recompensas añadiendo bonos colectivos y programas de compras de acciones por parte de los empleados, a los que empezó a tratar y a informar como dueños de la compañía. A pesar de todo, el cambio no acabó de funcionar adecuadamente hasta que se diseñó un nuevo sistema que daba a cada empleado la información necesaria para tomar decisiones. De esta forma completó los elementos identificados anteriormente de poder de decisión, información, conocimiento y recompensa, y la nueva organización dio sus frutos².

En el caso encontramos algunos factores importantes que hicieron posible el cambio: información, poder de decisión, conocimiento y recompensa. Sin embargo, falta una característica de las nuevas formas estructurales: el trabajo en equipo.

2.6 El Trabajo en equipo

Hemos hablado de competencia, de organización, cara a lo que se exige de la empresa hoy en día. Todo parece que se equilibra y sostiene sobre el mismo punto: el trabajo de las personas que lo integran. Sin embargo, la empresa no se puede concebir como un trabajo individual; es

2. RICART, J., Ética en el gobierno de la empresa, op. cit., p.156-157.

decir, «la empresa, también definida desde el trabajo, es un todo armonioso»³.

Podríamos considerar dos dimensiones importantes del trabajo: en su dimensión individual, es decir, personal, y en su dimensión social, lo que llamamos generalmente trabajo en equipo. Hablamos de dimensiones y no de dos tipos de trabajo, ya que no solo es posible, sino necesario, conjugar cualquier trabajo -incluso el más mecánico realizado por un empleado concreto-, con la visión de conjunto a la hora de tomar una decisión.

En la organización, ni los éxitos ni los fracasos son responsabilidad de uno solo. Ese “sentirse” equipo es fundamental para conseguir que la empresa triunfe, mejore; es fuente de integración interna y externa. Por tanto, «antes que organizar a los individuos, el director de la empresa tiene como tarea primordial la de infundir en ellos el sentido de pertenencia que va más allá del aspecto de la propiedad de la empresa en forma de capital: es la impregnación de cultura, que consiste en lograr que asuman la responsabilidad de la misión de la empresa de la que todos forman parte»⁴. Un productor individual o una persona independiente puede, sin duda, hacer muchas cosas buenas, pero nunca será un buen líder, ni buen miembro de un equipo.

3. LLANO, C., La enseñanza de la dirección y el método del caso, op. cit., p.54.

4. PICOS, A., La empresa postmoderna, Istmo, Revista del pensamiento actual n.215, México D.F. (1994), p.6.

Es una realidad que todos tienen una misión concreta dentro de la empresa; nadie puede esconderse en el anonimato. Y cada persona debe conocer bien cuáles son sus competencias, sus facultades, sus obligaciones pero, sin desentenderse del conjunto, con visión amplia. Los resultados mejoran con la cooperación. Fijemos nuestra atención en una orquesta. Ahí encontramos claramente el valor de la armonía y la importancia de que ninguno toque a destiempo. El Director no toca ninguno de los instrumentos, pero es fundamental su papel para marcar el ritmo, para ser punto de referencia, para conseguir combinar los esfuerzos de unos con los de los otros para lograr el éxito.

Además, por sentido común es fácil descubrir que no todos pueden hacerlo todo. Unos son los que planean, proyectan y organizan, y muchas veces son otros los que se ocupan de la realización de esos proyectos. Sucede que «en muchas ocasiones un mismo hombre no dispone del tiempo suficiente para hacer ambos trabajos; además, frecuentemente quien tiene capacidad intelectual para planear carece de destreza para realizar lo planeado, y viceversa; hay caracteres y temperamentos inclinados a la planeación, como los hay proclives a la ejecución; además, si cada ejecutor tuviera que *inventar la rueda*, resultarían algunas ruedas poco iguales»⁵

5. LLANO, C.-PÉREZ L.J.A.-GILDER G.-POLO L., La vertiente humana del trabajo en la empresa, Rialp, Madrid 1990, p.25. Carlos Llano recoge en este libro algunas ideas de Bernard Bass.

En términos de eficacia, también podemos afirmar con Alejandro Llano que el trabajo en equipo es «la condición imprescindible para la buena marcha de las empresas»⁶. La competitividad empresarial exige el trabajo en equipo: hay que *integrar* muchos conocimientos especializados para dar respuesta al cliente y a sus necesidades. Y esto sucede en todas partes: en la investigación, en el gobierno, en la universidad, etc. Ya no estamos en los tiempos de Miguel Ángel cuando los sabios sabían de todo. Estamos en un momento en que, precisamente la capacidad de acceder a tanta información hace que unos se especialicen en un campo concreto y compartan su saber y experiencia con otros para llegar más lejos. Expliquémonos.

«Un saber aislado e independiente resulta no sólo ineficaz sino superfluo:

De nada socialmente sirve mi sabiduría respecto de la resistencia de materiales, si mis conocimientos me aíslan de quienes tienen que trabajar conmigo en la construcción de un puente: yo no construyo el puente con materiales, sino con hombres, con hombres a quien debo explicarles lo que sé y a quienes debo escuchar para adaptar mis conocimientos a los que ellos saben»⁷.

Por otra parte, no está de más decir que no basta *querer* trabajar en equipo; hace falta buscarlo positivamente y crear un ambiente propicio: considerar otros puntos de vista, buscar las diferencias -y alentarlas- para convertir así lo diferente en complementario. «La esencia de la sinergia

6. LLANO, A., Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento, op. cit., p.17.

7. LLANO, C., La enseñanza de la dirección y el método del caso, op. cit., p.75.

consiste en valorar las diferencias»⁸ y aprovecharlas. Este es el gran secreto de los japoneses: cuando se contempla la invasión de la presencia japonesa en el mundo económico y tecnológico, cabe preguntarse ¿por qué los japoneses están conquistando las mejores posiciones competitivas? ¿cuál es su secreto? ¿en qué podemos imitarles? «Las notas características del buen management japonés son saber trabajar en equipo pues así la energía mental se multiplica y fortalece. Pensar en equipo, para los japoneses, no es un proceso dirigido por el jefe y limitado a los ejecutivos de mayor jerarquía. El japonés parece tener un cerebro muy receptivo. Capta datos relevantes procedentes de todas partes, aunque sea del lugar más recóndito y del nivel más bajo. El jefe es muchas veces el que menos habla: no quiere coaccionar a los demás»⁹.

Nadie —tampoco el director general— aprende solo. Nadie mejora solo. Se aprende de aquellas personas con las que se realizan ciertas tareas y con las que el sujeto se pone de acuerdo para mejorar el trabajo. El aprendizaje ha de ser continuo y cada vez más fluido y dinámico, promoviendo que, dentro de los equipos de trabajo, no dejen de cuestionarse los asuntos y de buscar respuestas.

Sería un gran error pensar que al director general le compete solamente decir a los demás lo que deben hacer. Su función es mucho más

8. COVEY, S.R., *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, op. cit., p. 354.

9. ROIG, R., *La empresa ante las realidades de fin de Siglo*, op. cit., p. 305.

amplia, es integradora o catalizadora: debe encauzar las iniciativas responsables hacia el bien común de la empresa y alentar en la persona un espacio para la autodirección. De esta manera se va impregnando una cultura y se va logrando que se asuman responsabilidades.

Está claro que, hacer propia la idea de otro no es signo de debilidad, o de carecer de criterio; al contrario -dice Carlos Llano- «hay muchas personas inteligentes y prudentes, o al menos cautas, que desconfían de sus propias ideas si no las contrastan con los demás, para rectificarlas o ratificarlas; esto es, muchas veces, sinónimo de inteligencia»¹⁰.

10. LLANO, C., La vertiente humana del trabajo en la empresa, op. cit., p. 29.

CAPÍTULO III: UN NUEVO ESTILO DE DIRECCIÓN

3.1 Un cambio en el estilo de dirigir

La empresa de hoy, como hemos visto, tiene una serie de exigencias que le han llevado a replantearse sus modos organizativos. La sociedad actual exige una gran capacidad de adaptación al cambio y, a la vez, estructuras estables que permitan soluciones reales y eficaces. Esta necesidad de adaptarse continuamente sólo puede llevarse a cabo si se es capaz de aprender en y a través del trabajo. Es ahí, en el binomio aprendizaje-trabajo, donde la organización ha de centrar sus mayores esfuerzos.

Lejos de quedarse en una consideración teórica, es decir, en la buena voluntad de algunos, un planteamiento como éste hace posible

que, dentro de la organización se desarrolle toda la potencialidad del ser humano. La competitividad -hemos dicho- se apoya en el trabajo bien hecho y, a partir del trabajo, se sirve al cliente y, en definitiva, a la sociedad. Con esto, por todas las implicaciones que tiene y que hemos mencionado en los anteriores capítulos, la empresa se convierte en un proyecto más humano.

Ahora bien, una organización basada en el conocimiento, necesita -lógicamente- un estilo propio de dirección. A nuevos modos organizativos, corresponden nuevos modos de dirección. Dirigir una empresa donde la estructura intenta eliminar lo más posible las variables, los cambios, etc., no es lo mismo que dirigir una corporación donde el mismo modo de organizar el trabajo propicia y fomenta la adaptación y el aprendizaje. Dentro de este segundo modo organizativo -mucho más flexible- se considera a la persona como la pieza clave que hace posible la eficacia de la empresa.

Nuestro planteamiento requiere, pues, un nuevo estilo de dirección: ¿Cómo debe ser el director para poner en juego las capacidades de los demás? ¿Qué rasgos característicos deben tener los directivos de una organización que se basa en el trabajo bien hecho y en el aprendizaje? ¿Qué significa ahora la tarea de dirección? Estas son las cuestiones que intentaremos resolver.

3.2 Un líder, un manager, un director

Al referirnos al director de la empresa, podemos hacerlo con diferentes palabras: directivo, director, *manager*, empresario, jefe, líder. Son conceptos que usamos con mucha frecuencia, teniendo una idea vaga o ambigua de su significado. Si intentamos describir el contenido de estas palabras, descubriremos que no siempre resulta fácil.

Podemos probar buscando el significado etimológico de *manager*. Es una palabra inglesa que deriva, en cadena, de los verbos *to manage* (inglés), y *maneggiare* (italiano), así como del latín *manu*. En el siglo XIV se usaba para referirse al que sabía manejar los caballos, o saber usar alguna cosa con particular habilidad.

Líder, es una palabra originalmente inglesa, con raíz indoeuropea, del verbo *to lead*: conducir, guiar. El término líder implica siempre una acción y una participación activa. El líder es siempre un sujeto vivo que forma parte del grupo, y va a la cabeza indicando el camino; es, dentro del grupo, uno que corre y que ayuda a correr hacia la misma meta, que es también *su* meta. El líder nunca apoya su capacidad de guiar en la fuerza o en la violencia, sino en la convicción.

En el lenguaje de la empresa moderna, el *manager* es el dirigente. Es sinónimo de *directivo*: quién tiene la facultad o virtud de dirigir; y de *director general*: quién se ocupa de la dirección superior de un cuerpo o de una empresa.

La experiencia demuestra que, en la empresa, la figura del director es necesaria e insustituible. Hace falta una persona preparada que vaya al frente del grupo, que marque el camino, que defina las prioridades, etc.; y, a la vez, que sea capaz de poner en juego todas las buenas capacidades de los demás. Ser director, supone: «ser la cabeza visible de la empresa y, por tanto, asumir la responsabilidad cara al exterior y ser la última instancia en el interior; y, a la vez, ser el enlace entre el exterior y el interior»¹. El director no puede no sentirse responsable de todo lo que se hace dentro y fuera de la empresa, en lo que está comprometido. En la medida que cumpla bien con su tarea de dirección, se obtendrán mayores o menores beneficios. Podemos afirmar que lo más importante para el éxito de la empresa es que haya alguno con la capacidad de guiar, de animar, de motivar a las personas, de dar un sentido a su esfuerzo, a su cansancio; en una palabra, que sea un *líder*. Cuando en una empresa hay liderazgo, es decir, directivos con convicciones y cualidades personales que arrastran, mejora radicalmente toda la organización.

¿Para ser un buen director de empresa hace falta carisma? No cabe duda que para ser un buen director hacen falta algunas dotes. Pero, el *management* es un arte que se puede aprender. «El liderazgo no coincide con los dotes carismáticos -dones que tienen algunas personas para atraer o seducir por su presencia o palabra-: se puede aprender a ser líder a tra-

1. ROIG, R., La empresa ante las realidades de fin de siglo, Eunsa, Pamplona 1992, p.265.

vés de un proceso más largo y complejo que aquel necesario para aprender una técnica»¹. El director ha de forjar su personalidad, su imagen, día a día: “el líder no nace, se hace”. El verdadero líder no es la tradicional figura del hombre arrollador, frío, calculador, puramente racional, y dotado de particular carisma. No es una especie de *mirlo blanco* o *super-hombre* que hace cualquier cosa sin dificultad. Casi podríamos afirmar que esos hombres no existen; y, sin duda, no son así los hombres que encontramos al frente de las organizaciones.

Los verdaderos líderes son hombres y mujeres responsables; capaces de escuchar y de aprender; son humildes, aunque con convicciones profundas; tienen capacidad para tomar buenas decisiones por poseer un adecuado discernimiento, que se apoya, entre otras cosas, en el análisis racional, la intuición, la experiencia y una visión amplia enraizada en valores.

3.3 ¿Cuál es la función del director?

Para entrever las dotes que debe reunir un buen director, consideramos necesario describir primero cuál es su función dentro de la empresa. No es fácil hacerlo, teniendo en cuenta que la dirección es un arte, más que una técnica. La tarea de dirigir es una cuestión profundamente humana: es vida, creatividad, intuición.

1. VITALE, M., *De manager a líder*, Studi Cattolici n. 361, Milán (1991), p. 236. Marco Vitale es profesor en la Universidad de Bocconi, Italia. En este capítulo hemos glosado algunas de sus consideraciones sobre el concepto de líder.

Hay varias teorías que intentan describir la función del director; y todas ellas son más o menos válidas desde cierto punto de vista. De acuerdo con lo que venimos exponiendo, juzgamos acertado acogernos a la siguiente: «es una función de síntesis en los procesos de toma de decisiones y en el mando de hombres»².

Carlos Llano, explica con mucha claridad esta descripción:

a) **Función de síntesis:** el núcleo de la dirección no es la especialización, el dominio aislado de determinados aspectos de la empresa -finanzas, o ventas, o producción-, sino la interrelación, el ensamble de todos estos aspectos, dándoles una unidad coherente y orientándolos hacia un objetivo común. Su labor primordial es la de entrelazar unitariamente los distintos y heterogéneos oficios que, siguiendo leyes diversas, y aun opuestas, concurren simultáneamente, y con paridad de rango en la actividad empresarial.

b) **En el proceso de decisiones:** el directivo ha de tomar decisiones; las decisiones no le están ya dadas. En este nivel de la interrelación no pueden aplicarse leyes rigurosas de las que se desprenda, como por medio de una deducción matemática o técnica, la decisión única que habrá que tomarse.

c) **El mando de hombres:** porque la decisión no se realiza sin ellos. El director no sólo debe pensar el curso de acción que ha de seguirse, sino incluir a los hombres en su pensamiento y empujarlos hacia el objetivo común.

Estos tres aspectos, especialmente el primero -que configura y acuña los otros dos-, constituyen el nervio de la dirección»³.

2. LLANO, C., La enseñanza de la dirección y el método del caso, op. cit. p.21.

3. *Ibidem*, pp. 21-22.

3.4 Dos cuestiones más sobre la función del director

3.4.1 ¿Qué debe saber el director?

Dependiendo de la empresa que dirija, está claro que el director general ha de contar con ciertos conocimientos, por ejemplo de medicina si lo que dirige es un hospital; o de mecánica, si es gerente de un taller de coches. Sin embargo, él no necesita saber más sobre el cáncer que el oncólogo, ni más de motores que el mecánico: lo específico suyo es la *síntesis* o interrelación, es decir, saber conducir conjuntamente -en el caso de una clínica- a los médicos, a las enfermeras, a los anestesiistas, como las distintas áreas (investigación, informática, laboratorios), etc. Su función se concretará -como hemos dicho parafraseando a Carlos Llano- en esa actividad peculiar que llamamos *síntesis* o interrelación para conducir hacia un mismo objetivo las diversas actividades que concurren en la organización. Hoy no es raro encontrar que las personas subordinadas conozcan más lo específico de su tarea que el director. De hecho, por poner algún ejemplo, hay directores de clínicas u hospitales que no son médicos, son empresarios.

Dicho con otras palabras, es J.M. Zaratiegui quien afirma: «los problemas de una empresa pueden ser mejor resueltos por aquellos directores que tienen menos conocimientos técnicos sobre los detalles del negocio»⁴.

4. ZARATIEGUI, J.M., *Caballeros y empresarios*, Rialp, Madrid 1996, p.84.

3.4.2 ¿Cómo se puede perfeccionar la forma de dirigir?

Podríamos caer en el error de pensar que la función del director es perfectible en la medida en que conozca y sepa aplicar algunas técnicas administrativas. Decimos error porque está claro que «las técnicas administrativas no solucionan, por sí solas, los problemas. La dirección no consiste en una mera acumulación de técnicas y de ciencias, sino en el arte de saber manejarlas»⁵.

Si una persona se dedica a la dirección de empresas funciona mejor si abunda de ciertas cualidades; algunas de ellas son especialmente convenientes. No hablamos de acciones buenas aisladas, sino de las actitudes estables y cultivo de hábitos, de madurez, realismo y criterio.

Por lo tanto, el mejor modo de perfeccionar la forma de dirigir, es potenciar las cualidades del director. Tanto las intelectuales (juicio, sabiduría), como las personales (carácter, sensibilidad, integridad, capacidad de compromiso, responsabilidad, etc.). Estas cualidades aumentarán su capacidad de manejar los tres aspectos que —como hemos dicho ya—, constituyen el nervio de la dirección: **función de síntesis, proceso de decisiones y mando de hombres.**

⁵ LLANO, C., La enseñanza de la dirección y el método del caso, op. cit. p. 25.

3.5 Rasgos característicos del empresario de hoy

Una dirección eficaz puede ser ejercitada por personas con características muy diversas, en las circunstancias más dispares, y con *estilos* muy distintos. Aún así, es posible centrar la atención en algunos elementos esenciales.

Hay un estudio muy sugerente sobre lo que distingue al líder eficaz del *pseudolíder*⁶. Aplicando estos términos a la empresa, cabe preguntarse ¿qué es lo que distingue a un buen director, de uno que no lo es? ¿En base a qué se juzga un liderazgo eficaz?

Podríamos traer a colación distintos puntos de vista sobre cuáles son las principales cualidades que ha de tener un buen director. Por ejemplo, Michael Novak⁷ afirma que son tres: la creatividad, el trabajo en equipo y el realismo.

Rafael Escolá, en cambio, enumera catorce: responsabilidad, buen humor, nobleza-lealtad, corrección en el trato, puntualidad, orden, constancia-tenacidad, claridad-concreción-concisión, flexibilidad, honradez, confianza, realismo, espíritu práctico y afición al trabajo⁸.

6. Cfr. DRUCKER, P., Effective leadership involves more than charisma, Wall Street Journal, New York 18-I-88. Citado por Marco Vitale en op. cit., n.361, p.237.

7. Cfr. NOVAK, M., op. cit.

8. ESCOLÁ, R., Cualidades humanas para el trabajo profesional, colección «Empresa y Humanismo», n.33. Pamplona (1987), p.3.

Otra propuesta interesante es la que hace Stephan Covey, resumiendo los hábitos de la gente altamente efectiva en siete: «ser proactivo, empezar con un fin en mente, establecer primero lo primero, pensar en ganar/ganar, procurar primero comprender y después ser comprendido, la sinergia y -por último- afilar la sierra»¹.

Por nuestra parte, al inicio de este capítulo hemos mencionado otras: capacidad de escuchar y aprender, buen discernimiento, intuición, visión amplia, etc.

En fin, sería casi imposible hablar de todas las cualidades que ha de tener un buen empresario. Por esto, optamos por agruparlas en actitudes que configuran los rasgos más característicos de la personalidad de un buen director:

Tener objetivos claros y tenerlos siempre en mente.

Entender su misión en la empresa como un servicio y no como status social o privilegio.

Estar abierto al diálogo: ser buen receptor y transmisor de información.

Hacer rendir el tiempo.

1. COVEY, S.R., Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, op. cit., pp. 7-10.

3.5.1 Tener objetivos claros y tenerlos siempre en mente

El director, por el profundo conocimiento de la actividad que dirige, es capaz de marcar la meta, proponer las prioridades y puntualizar los criterios para alcanzar esos objetivos. Son directores poco serios aquellos que van de aquí para allá sin tener muy claro lo que se proponen como fin.

Sus ideas han de ser ambiciosas pero realistas (sin caer en la miopía por exceso de realismo, o en la fantasía por exceso de imaginación). El realismo es muy importante. No sólo hay que ver las ventajas de tal o cual solución, también hay que ser conscientes de las dificultades y riesgos que conlleva. Un factor que no se advierte, por mínimo que sea, puede arruinar una inversión.

Al director siempre se le ocurre algo que está más allá de lo que han visto los demás. Ensancha y abre el horizonte. Se orienta hacia las oportunidades y no hacia los problemas. Sabe intuir, porque observa lo que sucede a su alrededor. Tiene apertura de mente, visión amplia, se pregunta cómo mejorar sin polarizarse en su forma de ver las cosas.

Además, sabe detectar los problemas que le impiden seguir por el buen camino y encontrar soluciones para recuperar la vía.

Es fundamental que en las organizaciones se cuente con ejecutivos tenaces, disciplinados y cumplidores de sus compromisos. Los verdaderos líderes se afanan con todas sus energías para lograr sus objetivos. De otro modo, aunque haya genios que descubran lo que debe hacerse, todo

quedará en palabras si no hay quien consiga que las decisiones se ejecuten.

El director ha de hacer que se cumplan los planes previstos paso a paso, con tenacidad y paciencia, teniendo bien claro qué debe hacerse y cómo, con la seguridad -que se transmite por ósmosis- que eso funcionará. Esto da mucha confianza a los subordinados.

Un buen director insiste, una y otra vez, cuántas veces sea necesario, hasta conseguir sus objetivos, que no son suyos sino de la empresa. El NO, para él no es respuesta; su tenacidad le lleva a insistir.

En armonía con lo anterior, el empresario está convencido de que para conducir a todos hacia un mismo objetivo es fundamental dar confianza. Confianza que se basa en su integridad como persona y en la honestidad de sus palabras y acciones. Honestidad que es claridad, transparencia, veracidad, rectitud, unidad entre el pensamiento, la palabra y la acción: todo esto despierta credibilidad.

Esta confianza dará a todos los miembros de la organización la certeza moral de que es él el que, dentro de las circunstancias concretas, tiene las mejores posibilidades de guiar el grupo a través de las dificultades.

3.5.2 Entender su tarea de dirección como un servicio y no como *status* social o privilegio

Su responsabilidad de servir -y su éxito- consiste sobre todo en estar allí, donde le necesitan. Como se dice en tono coloquial: quién caza la oportunidad es el que está, oportunamente, en el lugar clave.

La concepción de la tarea de gobierno como servicio no se encuentra con frecuencia en nuestra sociedad. Ricardo Yepes, considera esta actitud como «uno de los aprendizajes más difíciles para el hombre de negocios, ya que es saber ejercer autoridad sobre los subordinados, y no apelar a procedimientos despóticos (...). Lo fácil es dar golpes o reprimir de modo violento. Lo difícil es confiar en las personas y convencer mediante el diálogo racional argumentado: “porque lo digo yo” que no es ningún argumento, sino imposición voluntarista e ineficaz para dirigir hombres»¹.

Cuántos problemas se arreglarían si los directores de muchas empresas, entidades del gobierno, organizaciones gubernamentales, etc., supieran usar de su autoridad sin abusar de ella, sin aprovechar esas circunstancias para su beneficio personal; si defendieran los derechos de los trabajadores y exigieran también que se cumplan los deberes que a cada uno le corresponde. La ética empresarial está muy de moda precisamente porque son muchas las posibilidades de actuar en contra de este ideal.

1. YEPES, R., Fundamentos de antropología, op. cit., p.181.

Si en el primer capítulo hemos dicho que la empresa no es más que personas al servicio de otras personas, en el caso del director se puede aplicar ésta máxima de manera radical: el verdadero protagonista del servicio que se presta en la organización, debe ser, en primer lugar, el director.

«Uno de los parámetros más expresivos de la actitud de servicio de un directivo es su disponibilidad, ser accesible para los demás»¹. El director, con sus palabras, ha de motivar, estimular, sugerir, orientar y ayudar -son todas expresiones que condensan el significado profundo y moderno de dirigir-. En contraposición: ordenar, mandar, presionar, afirmar, sintetizan una forma superficial de asumir la responsabilidad de ser director.

3.5.3 Estar abierto al diálogo: ser buen receptor y transmisor de información

Estar abierto al diálogo es también una actitud característica de la personalidad del directivo. El diálogo -y otras fuentes para recibir información- permiten examinar las razones, los pros y los contras que avalan cualquier decisión. Se presupone que el director cuenta con los datos necesarios para decidir adecuadamente.

En armonía con lo anterior, decimos que el director competente ha de ser también un buen **transmisor de información**. Él recibe la infor-

1. CALLEJA, T., El tiempo del directivo, un tiempo para los demás, colección Nueva Empresa, España (1995), p.3.

mación -es el que más información recibe-, y debe conducirla, seleccionarla y transmitirla. La información debe circular por la organización con fluidez, sin que se estanque innecesariamente. El director ha de contar con todos los datos, sin ser aislador, pero sí un buen seleccionador y filtro de la información: «saber informar, hablar, explicar, motivar y convencer, deben figurar entre las cualidades del ejecutivo; y éste debe incluir, en su quehacer cotidiano, actividades de comunicación interna y externa»².

Es decir, el buen directivo proporciona -a quien corresponde según los distintos niveles de responsabilidad- la información que necesita para cumplir con su trabajo. Para lograrlo, además de institucionalizar canales claros de comunicación (reuniones periódicas, cartas al director, buzón de sugerencias, etc.), fomenta, según las circunstancias y el momento, *modos* diversos de comunicar. Un buen líder es un buen comunicador.

Para cumplir con esta responsabilidad, es fundamental que el que dirige sepa escuchar. Escuchar es parte esencial de la comunicación.

Esta capacidad de escuchar ¿cómo se adquiere? Es fruto, sin duda, de disciplina interior, de experiencia y de sensibilidad, adquiridas a través de los sucesos de la vida, de los éxitos y de los fracasos.

Saber escuchar es premisa indispensable para desarrollar la capaci-

2. MAUCHER, H., El marketing desde la cumbre. Nacional Financiera / Fondo de Cultura Económica, México D.F. 1995, p.102.

dad de anticiparse a los acontecimientos. Escuchar no sólo en el interno de la empresa, sino en el mundo externo, fuera de la organización. No nos referimos a la posibilidad de prever el futuro; más bien, a la capacidad de leer las señales débiles del hoy, los riesgos y las nuevas oportunidades para descubrir la ruta que hay que recorrer.

Saber escuchar también, y fundamentalmente, a las personas que trabajan en la organización y desean expresar sus opiniones. Está claro que «cuando se escucha, se aprende, y también se proporciona un aire que ayuda a las personas que trabajan en la organización. Se inspira una lealtad que va mucho más allá de las exigencias propias del empleo en el horario formal»³.

Son muy pocas las personas que se paran a pensar si saben escuchar. En el caso de un director de empresas resulta fundamental preguntarse si sabe escuchar y también si esta actitud es profunda y constante.

3.5.4 Hacer rendir el tiempo

Muchos directores tienen algún problema en este terreno. Suelen estar agobiados, apesurados, presionados y constantemente ocupados. «La gestión del tiempo, de su tiempo, es parte muy importante del éxito de un directivo y, observando cómo realiza esa gestión un directivo concreto, podemos obtener conclusiones sobre su estilo de dirigir y sus capaci-

3. COVEY, S.R., Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, op. cit., p. 335.

dades para dirigir»⁴.

Es fundamental que un directivo tenga tiempo para pensar, para pensar solo y para pensar con otros, para pensar en él y para pensar en otros.

El mejor ejecutivo no es el que trabaja más horas, sino el que organiza mejor su tiempo. No se trata necesariamente de trabajar más horas sino de trabajar mejor, de sacarle más partido al propio tiempo. Es una de las artes más difíciles de lograr. Implica no dejarse arrastrar por un ilimitado número de asuntos importantes; dominar siempre la situación, la propia agenda. Lo más importante casi nunca es lo más urgente. Pero para distinguir ambos aspectos hay que saber pararse a pensar.

Las materias urgentes son, por lo general, muy visibles. Nos presionan; reclaman acción. Pero, muchas veces, esas cosas urgentes no son las más importantes. He ahí el interés de saber distinguir para no desviarse. Hay que aprender a cambiar los planes que se tenían para un día, porque ha variado el orden de lo importante y de lo urgente.

En este sentido, Stephan Covey relata en una de sus obras una anécdota sencilla pero aleccionadora:

4. CALLEJA, T., El tiempo del directivo, un tiempo para los demás, op. cit., p.3.

«E.M Gray pasó su vida buscando el denominador que comparten todas las personas de éxito. Encontró que ese denominador común no era el trabajo duro, la buena suerte, ni la habilidad para relacionarse. Aunque todos estos factores tenían importancia, el factor que parecía trascender a todos los otros era que sabían *empezar por lo primero*. La persona de éxito tiene el hábito de hacer las cosas que a quienes fracasan no les gusta hacer. No necesariamente les gusta hacerlas, pero su disgusto está subordinado a la fuerza de sus propósitos»⁵.

Este arte de saber aprovechar el tiempo no se limita a lo que se tiene que hacer día a día. Un hombre de negocios ha de saber trabajar a largo plazo. Esta cualidad es síntoma de reflexión. La rapidez mental es importante, pero la precipitación puede ser fatal. La prisa es un gran enemigo. La prisa significa precipitarse sobre las cosas sin haberlas observado con detenimiento para juzgar si convienen o no. A veces se pierde tiempo en asuntos de escaso interés. «Nada se consigue con menos tiempo del necesario. Y, con mucha frecuencia, el tiempo necesario da para hacer las cosas con calma»⁶.

La paz no está reñida con la eficacia. Al contrario, son dos elementos sinérgicos. Esa paz ayudará a ver los sucesos desde una perspectiva más elevada. «Algunos dicen para tranquilizarse: *nunca pasa nada y, si pasa, no importa*. No es correcto. Debe corregirse así: *siempre pasan cosas, unas más importantes que otras, hay que saberlas distinguir*.

5. COVEY, S. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, op. cit., p.188.

6. ROIG, R., La empresa ante las realidades de fin de siglo, op. cit., p.252.

Y no alarmarse, porque no vale la pena»⁷.

3.6 Dirigir prudencialmente es la meta

Después de describir los rasgos fundamentales del perfil del director, podríamos preguntarnos *¿cuál es su meta?* Es distinto describir su meta a describir sus objetivos.

Los objetivos son los que se propone como cabeza de la empresa, y es fundamental su papel en la definición de los mismos. Los objetivos los comparte con los demás miembros de la organización, son comunes, son de todos. Y, en la medida en que los objetivos no sean sólo suyos, sino de todos, el éxito está prácticamente asegurado. No está *sólo* en manos del director general alcanzar los objetivos de la organización: necesita de todos para su consecución.

En cambio, cuando hablamos de *la meta* del directivo, nos referimos a algo más personal: está en sus manos conseguirlo o no; es intransferible, no se puede delegar. «¿Cuál debe ser su meta? **Dirigir prudencialmente**»⁸.

La prudencia es una cualidad imprescindible en el ejercicio de la dirección de empresas; y, de alguna manera, configura la esencia de la dirección. Es la virtud básica para gobernar.

7. *Ibidem*, p.257.

8. LLANO, C., La enseñanza de la dirección y el método del caso, op. cit., p.98.

Carlos Llano la define como la capacidad que se tiene para emitir un juicio acertado sobre lo que se ha de hacer aquí y ahora; es la razón directiva de las acciones particulares presentes; la razón en cuanto que dirige el obrar¹. Expliquémonos.

Al director no le basta contar con objetivos claros —aunque esto sea fundamental para la organización—, sino que debe elegir también el camino para llegar a ellos; este terreno, un poco incierto por la variabilidad de los sucesos, corresponde a la prudencia. Generalmente, al tener que tomar una decisión —grande o pequeña, importante o menos trascendente—, no hay una sola opción: se presentan distintas vías y el director ha de discernir cuál es la mejor para la empresa en ese momento concreto, dentro de las circunstancias que concurren. Se trata de un ejercicio constante, ya que nunca se presenta una situación igual a la otra; las variables pueden ser infinitas aunque haya rasgos comunes.

¿Se puede aprender a ser prudente? La literatura que hay sobre la prudencia es amplísima, pero no se puede decir que quien conoce estos manuales tiene la capacidad de dirigir prudencialmente. Los tratados sobre ésta virtud no son recetarios, ni formularios; son principios generales y no reglas de acción. Es prudente pues, el que acierta en los juicios que dirigen sus acciones.

Para entenderlo, transcribo unos ejemplos esclarecedores que utiliza Carlos Llano:

1. Cfr. *Ibidem*, p. 50.

«Es difícil —¿imposible?— encontrar una acción práctica y concreta que pueda deducirse y orientarse por las solas leyes científicas: éstas sirven para decirnos cómo hay que hacer los caminos, en caso de que hayan de hacerse; pero ninguna técnica de la ingeniería es capaz de decirnos si hay que hacer un camino. Si lo primero pertenece al conocimiento de la cartografía y de la resistencia de materiales, lo segundo corresponde a la prudencia. No son los ingenieros de caminos quienes deciden hacerlos; ni el ferrocarril transiberiano es producto de la decisión de un técnico ferroviario; ni fueron los sabios de la NASA quienes determinaron poner un cohete en la luna. Tales decisiones no pertenecen a la ciencia o a la técnica, sino a la prudencia (...)

»Atenidos a un buen libro de química práctica, podemos llegar a producir ácido sulfúrico; pero a nadie se le ocurrirá tomar por esposa o saltar la garrocha siguiendo las instrucciones de un manual: hará un pésimo matrimonio o se romperá la espalda»².

Sigamos tratando de responder a la cuestión que nos hemos planteado y que no ha sido resuelta todavía ¿se puede aprender a ser prudente? La respuesta será afirmativa si la persona en cuestión tiene sentido común y se empeña en:

3.6.1 Conocer algunos principios generales de acción

Existen algunos principios generales de acción y es preciso conocerlos, estudiarlos y estructurar la inteligencia con base en ellos. Estos principios serán muy útiles en todas las circunstancias y no se pueden despreciar. Podríamos compararlos a la luz que arroja una linterna en terrenos oscuros; o a un remanso de agua en tiempo de sequía.

2. *Ibidem*, pp. 95 y 97.

3.6.2 Adquirir experiencia

En el aprendizaje del saber prudencial, resulta indispensable la experiencia. Al recorrer la vida profesional hay que grabar en la cabeza los hechos que suceden, y aprender del error, o del éxito. No basta con acumular experiencias -hay personas que han experimentado muchas cosas, y no por ello se puede decir que son prudentes-, sino saber distinguir en ellas aquello que puede ser útil para resolver cuestiones análogas o similares. Aunque nunca se presentarán casos exactamente iguales, siempre hay rasgos comunes que se pueden aprovechar. Por esto es importante la memoria de lo pasado.

En esta línea, hay que convencerse también de lo valiosa que resulta la experiencia de los demás. No aprovecharla sería presunción o soberbia, y además sería una pena. Hay que partir de la experiencia -propia y ajena-; sino, estaríamos todavía inventando la rueda. Hay personas que saben más, y su consejo puede resultar muy provechoso. Pedir consejo no es signo de debilidad, ni de irresponsabilidad; es prudencia.

Pedir consejo y dar consejo. Cuántas veces basta la advertencia de un buen director para evitar un paso en falso; o bien, dicho en positivo, la sugerencia hecha a tiempo ayuda a volver al camino, para centrar los esfuerzos. La experiencia hay que transmitirla: eso es lo que hace un buen maestro, un buen padre, un buen líder. Muchas veces en la vida sucede que, ante diversas situaciones que se presentan, viene a la mente aquello que uno procuró grabar bien en la cabeza de otro. Es frecuente

escuchar o decir *"esto ya me lo decía el abuelo; como decía un profesor de la universidad"*...

En resumen: si el director cuenta con los principios generales de acción (luz en una noche oscura), aprovecha la experiencia —propia o ajena— de casos parecidos o análogos, e identifica lo que es singular en esa circunstancia concreta, podrá tomar una buena decisión porque estará en mejores condiciones de elegir el camino más adecuado para alcanzar sus objetivos.

Está claro que no basta intuir las cosas. Las buenas decisiones exigen pensar, razonar, sin precipitación. Pero, al razonamiento teórico debe corresponder una vía real de acción para llevar a la práctica las decisiones, con los medios humanos y materiales con que se cuenta: «hay que decidir-sobre los pros y los contras de algunas soluciones posibles y decidirse-a emprender realmente la ejecución de una de ellas»³.

También hay que advertir lo que la vida enseña: el único modo que tiene el director de constatar si su decisión fue acertada o no, es la realidad, y no la lógica de su razonamiento. Es decir, se pueden tomar decisiones teniendo en cuenta los principios generales y la experiencia, pero no por ello la decisión es necesariamente acertada: hay que esperar y ver

3. *Ibidem*, p.87.

cómo se desarrollan las cosas para comprobar si se acertó o no.

3.6.3 Agilidad en el proceso de decisiones

Al considerar estos aspectos básicos de la prudencia en el proceso de decisiones, se puede fácilmente caer en el error de pensar que la vida va muy rápido y el proceso que se propone es lento. La vida de la empresa exige muchas veces *velocidad*, también en el momento de las decisiones. Al prudente se le puede confundir erróneamente con un hombre poco ágil o lento. No debe ser así necesariamente. La rapidez, tanto para razonar como para actuar, es una virtud que forma parte de la prudencia y se llama sagacidad. Es muy importante que el director sea ágil y práctico ya que se encontrará en muchas situaciones en las que hay que decidir con rapidez.

Pongamos un ejemplo que, aunque puede resultar pobre en comparación con lo que significa la acción directiva, puede ayudar:

Cuando se aprende a conducir un auto es importante conocer las leyes de tráfico y el modo de hacer funcionar el coche. Además, es conveniente contar con cierta experiencia para poder moverse con destreza por la ciudad o en la carretera. La rapidez también es fundamental: el conductor ha de tener buenos reflejos y agilidad para conducir bien y para tomar una buena decisión cuando se presenta un obstáculo inesperado. Es decir, el conductor necesita ser ágil de mente y ágil para maniobrar para evitar un posible accidente.

En este ejemplo se dan todas las premisas que se han mencionado antes:

-Importancia de conocer algunos principios generales de acción (leyes de tráfico y funcionamiento del coche).

-Conveniencia de contar con cierta experiencia, propia o ajena (tanto en la práctica -al conducir- cómo en casos concretos y aislados: qué hacer si hay aceite en la carretera; cómo arreglar unos neumáticos sin aire; modo de conducir por carreteras heladas por el frío del invierno, etc.).

-Sagacidad (agilidad para pensar y actuar y así evitar el accidente).

3.6.4 Constatar con la realidad

¿Cómo se puede constatar si la decisión del conductor fue acertada? ¿por la lógica del razonamiento? ¿por la agilidad con que actuó el conductor? Ninguno de estos factores nos da la respuesta. Sólo la realidad de lo que sucedió después constatarán si la decisión del conductor fue acertada.

Llegados a este punto puede deducirse con facilidad por qué decimos que la meta del director ha de ser la de dirigir prudencialmente y que esto exige «una educación permanente, no sólo por vía de experiencia sino también por vía de enseñanza, en la medida que ello sea posible»⁴.

4. *Ibidem*, p.16

3.7 A modo de epílogo: crear futuro

Hoy día, por la complejidad de las organizaciones, el único modo sensato de gobernar una empresa de cierta envergadura es a través de una organización colegial. Solo con una organización colegial se puede asegurar un *management* adecuado.

Nos unimos plenamente a Barto Roig cuando indica que «siempre es prudente que en el vértice estratégico de la empresa no se sitúe a un solo hombre. Es imprudente que el poder acabe en punta, es decir, en un solo individuo»⁵.

Este modo colegial de organizar el trabajo, no depende sólo de la estructura, o del planteamiento inicial de la empresa, sino que requiere, por parte del director, una actitud positiva y desprendida de toda ambición personal.

El verdadero líder se rodea de colaboradores activos que se desenvuelven en la organización con gran autonomía. La unidad de miras que se tiene con respecto a los objetivos comunes de la empresa lleva a todos -y no sólo al director- a estar comprometidos en su consecución y a no declinar la propia responsabilidad. Esta realidad producirá en el directivo una gran tranquilidad, ya que la responsabilidad no es exclusivamente

5. ROIG, R., La empresa ante las realidades de fin de siglo, op. cit., p.226.

suya.

Es importante la integración de todos los que forman parte del equipo de dirección: ese es el auténtico motor de la empresa. Por eso, dialogar entre los que integran el equipo de dirección, mantener conversaciones fructíferas, buscar líneas de convergencia, etc., ofrecen una plataforma de acción multiplicadora de energía. Si un directivo está en permanente disposición de sumar, para multiplicar, tiene el secreto de dirigir; si no vive así, frecuentemente resta y casi siempre divide. Las polémicas estériles hay que borrarlas del diccionario de directores.

La fórmula para que el buen director consiga *crear el futuro* de la empresa es sencilla: delegar responsabilidad y autoridad, confiar en sus colaboradores, hacerles crecer, descubrir talentos con condiciones de ocupar puestos de mayor responsabilidad. «Esta responsabilidad -crear futuro- es parte indelegable de la función directiva»⁶, pues como enseña la sabiduría popular, “nada es eterno bajo el sol”. También la empresa es un organismo vivo, sujeto a evolución como todo lo que es humano. Compete al director (a los directivos) hacer que el organismo entero crezca sano, con la iniciativa y la responsabilidad de todos.

6. CALLEJA, T., El tiempo del directivo, un tiempo para los demás, op. cit., p.3.

CONCLUSIONES

Para enmarcar esta reflexión, analizábamos brevemente cómo, ante los grandes cambios que se han producido en este siglo -avances tecnológicos y científicos, avatares políticos, transformaciones en el mundo de la comunicación mundial, rapidez en la información, etc.-, la empresa se ha ido adaptando en sus modos organizativos y se ha replanteado su propia identidad. Veíamos también que estas circunstancias implican -dentro de la empresa- un cambio en el estilo de dirección.

Hemos iniciado este trabajo intentado buscar una definición de empresa que la describa como lo que es: *un proyecto humano*. Consideramos que el origen y desarrollo de la institución está en la persona: le da su razón de ser, la hace efectivamente posible y es factor prioritario para que alcance con éxito sus fines. Vemos también que en ese *proyecto humano* se deben entrelazar el aspecto económico y el aspecto ético para la consecución del fin que le es propio.

En este contexto, es posible decir que sería un error de minimiza-

ción afirmar que el objetivo único de la actividad empresarial es el económico. Por lo tanto, al hablar de beneficios nos referimos también a la promoción y desarrollo de quienes intervienen en la actividad empresarial y de los servicios que se prestan o distribuyen. No existe contraposición real entre el aspecto ético y el económico -aunque muchos así lo consideren-; y parte importante de la acción directiva es conseguir *articularlos* de manera conveniente.

Nos interesa resaltar que es en el trabajo donde se articulan y adquieren unidad el aspecto ético y el económico. Con el trabajo se generan los bienes y servicios; y, a través del trabajo, la persona se desarrolla y perfecciona. Dicho con otras palabras, el aspecto económico y el aspecto ético se dan conjuntamente en la misma entraña de la empresa.

En esta misma línea decimos que la organización debe reflejar un verdadero humanismo empresarial. Esto se logra si la acción directiva centra sus esfuerzos en mejorar la calidad del trabajo. Todo ha de mirarse a través del prisma de la calidad del trabajo que realizan las personas. Los resultados se obtienen después, como consecuencia de un trabajo conjunto, esforzado y bien hecho. El cambio se producirá desde dentro -desde la persona en su trabajo-, y consecuentemente hacia afuera, hacia el cliente y a la sociedad en general.

Con esto destacamos que el trabajo es también aprendizaje. En el trabajo la persona encuentra constantemente la necesidad de adaptarse y ser flexible ante una gran cantidad de circunstancias que concurren. Una organización basada en el conocimiento, es decir en la capacidad de

aprender y percibir las necesidades del entorno, está en condiciones de dar una respuesta inteligente. La capacidad de llegar a saber cosas nuevas y realizarlas es lo que da el índice de competitividad en una empresa.

Llegados a este punto, decimos que la organización no se puede concebir como un trabajo individual. Los resultados mejoran con la cooperación. El trabajo en equipo es condición imprescindible para la buena marcha de la empresa. Al director le compete sintetizar las distintas especializaciones para orientarlas hacia el objetivo común. Con el trabajo en equipo la energía se multiplica y fortalece. Por tanto, se ha de promover que, dentro de los equipos de trabajo, se cuestionen los asuntos y se busquen respuestas conjuntas.

El trabajo en equipo tiene que ser coordinado y conducido para que sea eficaz. Esta labor está en manos del director y requiere un estilo de dirección adecuado.

Todo ello nos ha llevado a concluir que la eficacia del trabajo directivo está condicionada por el desarrollo de ciertas actitudes en la persona del director (o directores). Más que un conjunto de habilidades técnicas, se apunta a una serie de cualidades personales que le permitirán estar en mejores condiciones de perfeccionar la forma de dirigir y mejorar los tres aspectos que constituyen el nervio de la dirección: «función de síntesis, proceso de decisiones y mando de hombres»¹.

1. LLANO, C., La enseñanza de la dirección y el método del caso, op. cit., p. 21.

En la medida que el director se esfuerza en adquirir tales actitudes, no como táctica sino como consecuencia de valores enraizados, está en condiciones de plasmar en la organización un ambiente de servicio y de superación a través del trabajo de cada uno de sus miembros.

En este sentido es fundamental para el director **tener claros los objetivos de la empresa y tenerlos siempre en mente**, con una buena dosis de creatividad, realismo y tenacidad.

Otro rasgo esencial consiste en **entender su tarea de dirección como un servicio y no como un status social o privilegio**. Su responsabilidad de servir —y su éxito— consiste en estar donde le necesitan. Motivar, estimular, sugerir, orientar, ayudar, son todas expresiones que condensan el significado moderno de dirigir.

Estar abierto al diálogo: ser buen receptor y transmisor de información es una actitud exigida por su misión de servicio. La empresa es un proyecto humano y es propio del hombre comunicar, sólo a través de la comunicación la persona es capaz de aprender. El trabajo en la empresa es una continua comunicación de experiencias. Los hombres a aprendemos a trabajar trabajando con otros. El director puede y debe aprender del trabajo de los demás; y, a la vez, facilitar la información que los demás necesitan para cumplir bien con su trabajo.

Cualquier actividad humana por insignificante que sea está limitada por el tiempo. Hay que **hacer rendir el tiempo**. La gestión del tiempo es parte importante del éxito de un director.

Finalizamos nuestro trabajo, destacando a la prudencia como una cualidad imprescindible en el ejercicio de la dirección de empresas. Esta virtud configura de alguna manera la esencia de la dirección: es básica en la determinación de objetivos, en la toma de decisiones y en las relaciones de coordinación del trabajo de los demás. Puede ser alcanzada siempre si el empresario pone de su parte un mínimo de sentido común, conocimiento de algunos principios generales de acción y cierta experiencia.

Parte de la prudencia es que en el vértice de la empresa, no haya un sólo hombre. La organización colegial del trabajo es el único modo sensato de gobernar empresas de cierta envergadura y, a la vez, permite *crear futuro*. La fórmula es sencilla y consiste fundamentalmente en: delegar responsabilidad y autoridad, confiar en los colaboradores y descubrir talentos en condiciones de ocupar puestos de mayor responsabilidad. La empresa es un organismo vivo, sujeto a evolución como todo lo que es humano. Compete al director (a los directivos) hacer que el organismo entero crezca sano, con la iniciativa y la responsabilidad de todos.

BIBLIOGRAFÍA

CHALMETA, O.G., Ética especial, Eunsa, Pamplona 1996.

COVEY, S.R., Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva (La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa), 6ª Ed., Paidós, Barcelona-Buenos Aires-México 1995.

FITTE, H., Ética en el gobierno de la empresa (La primacía de las personas en el gobierno de la empresa), Eunsa, Pamplona 1996.

LLANO, A., Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento, Colección Empresa y Humanismo n.61, Pamplona (1996).

LLANO, C., La enseñanza de la dirección y el método del caso, Ipade, México D.F. 1996.

-Los fantasmas de la sociedad contemporánea, Trillas, México D.F. 1995.

-La vertiente humana del trabajo en la empresa, Rialp, Madrid 1990.

MAHON H., Las personas: la clave para el éxito de su empresa, Vergara Editor, S.A., Buenos Aires, Madrid, México, Santiago de Chile, Bogotá, Caracas 1992.

MAUCHER, H., El marketing desde la cumbre, Nacional Financiera / Fondo de Cultura Económica, México 1995.

MELÉ, D., Ética en el gobierno de la empresa, Eunsa, Pamplona 1996.

MELENDO, T., Las claves de la eficacia empresarial, Rialp, Madrid 1990.

MESSNER, J., Ética general y aplicada, Rialp, Madrid 1969.

RICART, J., Ética en el gobierno de la empresa (El desarrollo personal en las nuevas formas organizativas), Eunsa, Pamplona 1996.

ROIG, R., La empresa ante las realidades de fin de siglo, Eunsa, Pamplona 1992.

YEPES, R., Fundamentos de antropología, Eunsa, Navarra 1996.

ZARATIEGUI, J.M., Caballeros y empresarios, Rialp, Madrid 1996.

REVISTAS Y PERIÓDICOS

CALLEJA, T., El tiempo del empresario, un tiempo para los demás, Colección Nueva Empresa, España (1995).

DRUCKER, P., Effective leadership involves more than charisma, Wall street Journal, New York 18-I-88.

ELIZONDO, R., Gerencia para el futuro, Istmo, Revista del pensamiento actual n.225. México D.F. (1996).

ESCOLÁ, R., Cualidades humanas para el trabajo profesional, Colección Empresa y Humanismo n.33, Pamplona (1987).

LLAMAS, A., El caso de una empresa inteligente, Istmo, Revista del pensamiento actual n.228, México D.F. (1997).

LLANO, C., Los diez puntos neurálgicos del management contem-

poráneo , Colección Humanismo y empresa, Universidad Panamericana, s.a.

NOVAK, M., Es necesario crear en el trabajo un hábito para los pequeños detalles, Redacción, Pamplona, mayo (1996).

PICOS, A., La empresa postmoderna, Istmo, Revista del pensamiento actual n. 215, México D.F. (1994).

ROIG, B., Hacia un nuevo concepto de empresa, Revista IESE, Barcelona, septiembre 1994, pp. 47-50

TARACENA, E., El gobierno de la empresa, Istmo, Revista del pensamiento actual n.222, México D.F. (1996).

VITALE, M., De manager a líder, Studi cattolici n.361, Milán (1991).

Servitesis

OTRA OPCION PARA SU TESIS

615-18-61

A V . M E X I C O 2 2 1 0
(CASI ESQUINA CON AMERICAS)