

# Misión

Carlos Sánchez-Runde

## RESUMEN DEL ARTÍCULO

El profesor Carlos Sánchez-Runde escribió el pasado mes de septiembre en la *Revista de Antiguos Alumnos* un artículo sobre los elementos que explican la complejidad de la dirección de personas. Tras dibujar los problemas, el autor indica ahora algunas orientaciones que permitirán a los directivos actuar sobre esta complejidad. En primer lugar, recomienda "hacer camino al andar": experimentar con los conceptos hasta obtener un resultado satisfactorio. En segundo lugar, advierte al lector sobre las modas, subrayando la necesidad de cultivar cierta visión crítica. En tercer lugar, aconseja que antes de renovar un "modo de hacer" se consulte la historia anterior, para ahorrarse una caída con la misma piedra con la que otros tropezaron. Por último, el autor aconseja cultivar la confianza dentro de la organización para construir una empresa optimista, capaz de mirar al futuro—los problemas y las dificultades presentes—, con la esperanza de quien ha comprobado que las cosas pueden ir mejor.

## EXECUTIVE SUMMARY

Last September, Professor Carlos Sánchez-Runde wrote an article for this magazine about the elements which explain the complexity of people management. After outlining the problems, the author points out some guidelines that allow management personnel to face up to this complexity. Firstly, he recommends 'preparing the path'—experimenting with ideas until one reaches a suitable solution. Secondly, he cautions the reader about fads and fashions, underlining the need to develop a certain level of critical foresight. Thirdly, he suggests that, before revising a *modus operandi*, one should study past events to avoid falling into the same traps as others. Finally, the author advises the reader to cultivate trust within the organization in order to build an optimistic business which is capable of looking to the future (as well as present problems and difficulties) with the positive attitude of one who has understood that things can get better.

El directivo debe afrontar la complejidad de la dirección de personas con prudencia y audacia. Prudencia para aplicar las teorías del *management* a la realidad, y audacia para innovar y “hacer camino al andar”

# posible

## Vías para dirigir la complejidad en la dirección de personas

En un artículo en esta Revista<sup>(1)</sup> llamábamos la atención del lector sobre las cuatro fuentes de las que nace la complejidad en la dirección de personas. Esa complejidad dificulta la acción directiva. En esta segunda parte del artículo pretendemos repasar algunas vías que pueden ayudarnos a superar o aliviar esa dificultad.

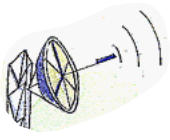
Antes de introducirnos en materia, conviene apuntar algunas diferencias entre el “oficio” que practicamos hoy y el que desarrollamos en el artículo anterior. Como el geógrafo o el guía, los dos artículos trabajan sobre la misma realidad, la misma montaña, pero de forma diferente. La labor del geógrafo es la de avisar en el mapa de los accidentes del terreno. La del guía, la de recorrer el terreno (con ayuda del mapa). Como le podría suceder al geógrafo, parece lógico que tras esbozar el escenario de dificultades, siembre cierto desasosiego si no se complementa la descripción con algunas pinceladas que ayuden a manejarlo. Eso sí, sin engañarse. No se trata de hacer como aquel diario que permitía escribir sobre enfermedades siempre que, al menos escuetamente, se abrieran las puertas al optimismo con añadidos del tipo “no obstante, se están realizando estudios que podrían resultar decisivos para el avance en la cura de la enfermedad”.

**Carlos Sánchez-Runde** es Profesor Adjunto del IESE en el Departamento de Personal y Relaciones Laborales.

Resumen del artículo anterior

### Misión imposible: La complejidad en la dirección de personas

1. **Dirigir personas es complejo.** A esa complejidad contribuyen cuatro factores estructurales (esto es, que actúan al margen de la intención o características psicológicas de las personas).
2. **Esos cuatro factores se agrupan en dos tipos.** Los que se refieren al “buen saber” y los que se refieren al “buen hacer” (o sea, al conocimiento y a la acción sobre dirección de personas).
3. **Los factores del “buen saber” son la naturaleza ambigua de los conceptos en que se basa la dirección de personas** (como muestra, la multitud de teorías sobre liderazgo), **y la naturaleza contingente de las prácticas de dirección** (y apuntábamos tres contingencias: país de origen de las prácticas, tamaño y tipo de actividad de la empresa). Ambos factores interaccionan entre sí: la mayoría de teorías de liderazgo se desarrollaron en Estados Unidos (sin que puedan siempre adoptarse en otros países sin previa adaptación), por ejemplo.
4. **Los factores del “buen hacer” son la naturaleza difícilmente reversible de muchos procesos** (como pasar de un estilo autoritario a otro participativo), **y la naturaleza sistémica de las relaciones entre fenómenos** (por ello, una correcta alineación de prácticas produce ventajas conjuntas superiores a las ventajas separadas de cada práctica). De nuevo, la irreversibilidad de los procesos se acentúa ante la dificultad de aislar fenómenos interrelacionados, de la misma forma que el mercader de Venecia no podía cobrarse una libra de carne de su deudor sin hacerle derramar al mismo tiempo algo de su sangre.



## Dirección de la ambigüedad de los conceptos

El directivo preocupado con el liderazgo en su empresa, a cualquier nivel jerárquico, encuentra poco consuelo en la multitud de teorías, tantas veces contradictorias, sobre el tema. (No en vano, recordemos, que puede adquirir hasta 6.105 libros distintos centrados directamente en el liderazgo.) Sin embargo, el directivo medio, pese a no ser capaz de elaborar una nueva teoría que clarifique el panorama (bueno, no seamos pesimistas, tal vez alguien se anime a escribir el libro 6.106), sí que es razonablemente capaz de identificar el buen liderazgo cuando lo encuentra.

Al directivo le puede suceder como a San Agustín cuando le pedían una definición de “tiempo”. El filósofo respondía que él sabía lo que era el tiempo... hasta que le pedían que lo definiera. De todos modos, no hay que preocuparse excesivamente, siempre que se sea capaz de avanzar –cada día un poco más– en la idea de lo que constituye el buen o mal liderazgo en su empresa.

Por supuesto, el directivo puede llegar a conclusiones erróneas. Al fin y al cabo, es también humano. De lo que se trata es de que él mismo se convierta, un poco, en un científico de su empresa. Hay que “hacer camino al andar”. Es decir, experimentar sobre los conceptos (liderazgo, participación, etc.) que son imprescindibles en su trabajo. ¿Qué supone esta actitud? Dos cosas: una, que avanzará por prueba y error. Dos, que debe tener en cuenta, obsesivamente, la aplicación de esos conceptos a su situación concreta. Veamos lo que esto supone.

Avanzar por prueba y error significa no dar por definitivamente sabido lo que encierra las claves de la acción directiva. Abrirse a los cambios, a las sorpresas. Ser consciente de que la secuencia “prueba y error” implica que efectivamente se cometerán errores. Y que sin esos errores no hay aprendizaje ni posibilidad de mejora. En mi opinión, uno de los peores tipos de directivo es aquel que “domina” su arte hasta el punto de que, en su fuero interno, cree que le queda poco que entender (en el fuero externo pocos lo reconocerían).

Aconsejamos pues al directivo que establezca su propia teoría de liderazgo, que se imponga esa labor investigadora como si al final tuviera realmente que escribir el libro 6.106. Y podemos darle, a modo de consejo, ese decálogo que aprendimos de nuestro viejo profesor de análisis de decisiones y que, tras muchas idas y venidas, tenemos que consultar una y otra vez (véase Cuadro 1).

## CUADRO 1

### Decálogo para tomar decisiones

- Que no trate de reunir sólo los argumentos que apoyen su teoría favorita.
- Que no se conzenga a sí mismo de que tiene la explicación completa, resistiéndose a explicaciones alternativas.
- Que no se enorgullezca de haber descubierto lo que parece una solución.
- Que no luche a toda costa por defender su solución de detractores y críticos.
- Que no haga filosofía barata sin experiencia concreta de las cosas de que habla.
- Que no finja.
- Que justifique sus afirmaciones.
- Que no sea dogmático, frívolo ni cínico.
- Que tolere la experimentación razonable incluso de hipótesis en las que no crea.
- Que intente, en fin, hacer una labor de provecho, no simplemente de éxito.

Los buenos libros son los que reflejan el trabajo prolongado, desde esos principios, con unos conceptos que el autor experimenta y desarrolla hasta hacerlos propios, segunda naturaleza. Nótese que ese experimentar y desarrollar tiene que vivirlo el propio directivo en contacto con el resto de personas en la empresa, sin sustituciones.

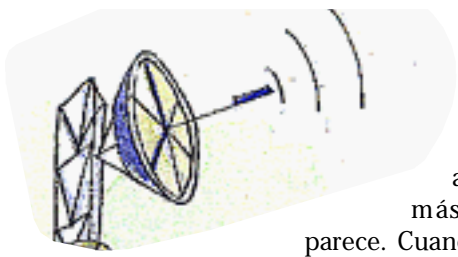
En la medida en que, además, ese proceso contribuye a desarrollarle como persona, es muy afortunado que no quepan atajos ni recetas, que no podamos, simplemente, basarlo todo en la aplicación mecánica de lo que el experto de turno dejó escrito de una vez para siempre.

### Dirección de las contingencias

La naturaleza contingente de las prácticas de dirección (que lo que vale en Estados Unidos pueda no valer en España; que lo que vale en una empresa grande pueda no valer en una empresa pequeña; que lo que vale en el sector manufacturero pueda no valer en el sector servicios) obliga aún más a ceñirse a la realidad de cada uno, huyendo de generalizaciones abusivas. Por eso sentimos tantas veces el desgarramiento de no poder confiar sin más en el saco de las prácticas universales y excelentes, pese a que disponer realmente de ese saco facilitaría la tarea directiva.

Igualmente, el directivo debe tener cuidado con las modas. En casos de auténtica duda, será razonable seguir el péndulo, como hacen los invitados a una boda en que, al salir de la iglesia e ignorando la localización del restaurante, siguen el flujo de vehículos de otros invitados confiando en que quien va delante sepa dónde va. Pero los casos de

Se trata de que los directivos se conviertan en científicos de la empresa. Es decir, que experimenten sobre los conceptos (liderazgo, participación, etc.) que son imprescindibles en su trabajo



auténtica duda son más escasos de lo que parece. Cuando realmente se duda de que quien va delante conozca el camino, por ejemplo, tendemos a no seguirle y nos ponemos, de nuevo, a experimentar por nuestra cuenta. O eso, o nos despendulamos.

Algo que debe poner en guardia al directivo que se ve bombardeado por modas y mitos del momento es la simplicidad que suele acompañar a las generalizaciones que no tienen en cuenta la peculiaridad de cada contingencia. Esa simplicidad se manifiesta en lo que alguna vez he denominado “pensamiento feliz”. El pensamiento feliz propone cosas sencillas y normalmente bienintencionadas que, si fueran ciertas, ayudarían a solucionar problemas complicados, pero que lamentablemente, o no son ciertas, o lo son solamente en contextos muy determinados.

El directivo tiene que tener espíritu de historiador. Debe conocer la historia de su organización para entender cómo se convierte lo transitorio en permanente

Algunos ejemplos de pensamiento feliz: “Sólo si un empleado está satisfecho será, además, productivo” (los buenos empleados son más generosos y hacen su trabajo aunque no se les trate como merecen, no como los asnos, que sólo se mueven con una zana-horia que les satisfaga); “Lo que no es ético no es económicamente rentable” (¿hacen falta aclaraciones?); “Los mercados dejados a su propia iniciativa llevan necesariamente al mejor de los equilibrios posibles” (nadie ha visto nunca un mercado en equilibrio –el único equilibrio es la eternidad–, y a veces no se impone lo mejor, como saben quienes confiaron en la superioridad técnica del Beta frente al VHS).

Desgraciadamente, los directivos y las directivas suelen estar bastante solos a la hora de afrontar problemas gordos. No tienen otro remedio que seguir experimentando en su propio contexto, con prudencia, apertura intelectual y tolerancia al error.

### Dirección de la irreversibilidad

¡Aquí es donde está el problema! Por un lado, hemos visto que difícilmente se hacen las cosas bien a la primera, que es necesaria una actitud de experimentación y tolerancia al error. Por otro lado, las cosas tienden a terminar en función de cómo empezaron, y desandar lo andado puede ser muy difícil.

Por eso, el directivo debe tener también espíritu de historiador. Debe conocer la historia de su organización (¡cuidado con los paracaidistas!) para entender cómo se convierte lo transitorio en perma-

nente. De mis tiempos de estudiante de Derecho, creo recordar que la ley de suspensión de pagos se hizo deprisa y corriendo, a principios del siglo pasado, para dar salida a la quiebra del Banco de Barcelona. Según su exposición de motivos, era una ley transitoria, a la espera de otra definitiva. Bueno, si la cosa no ha cambiado últimamente, ésa es la ley “provisional” que aún rige en España las quiebras y suspensiones de pagos.

El directivo tiene también que cuidar los detalles pequeños (los que lógicamente deberían importar menos). Porque, como decían mis abuelas, “poquito a poquito se hace un montoncito”. Y no sólo mis abuelas. El conde de Romanones, recordaba mi profesor de derecho administrativo, prefería que otros hicieran la ley y a él le dejaran los reglamentos.

Tolerancia al error y hacerlo bien a la primera. Jerarquía y participación. Mandar y delegar. Centralizar y descentralizar. Arriesgarse y ser prudente. Crecer y mantener el espíritu de las cosas pequeñas. Definitivamente, la clave de la estrategia reside en manejar la irreversibilidad de los procesos conciliando cosas aparentemente opuestas.

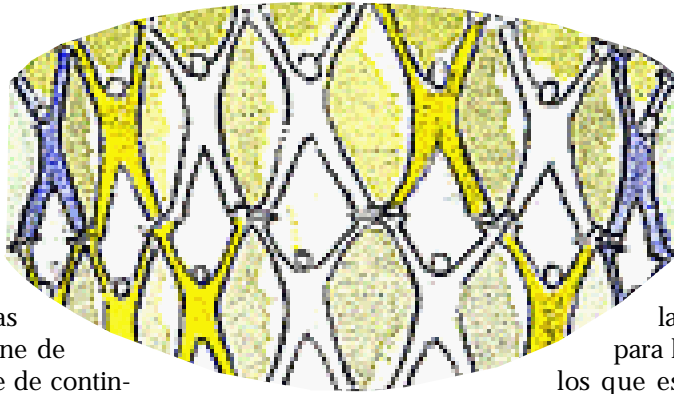
### Dirección de las interrelaciones del sistema

También aquí encontramos algunas paradojas. Por un lado, hay que cuidar los detalles; por otro, debemos preocuparnos del encaje conjunto de las partes, para que lo que logremos con una no lo malogremos con otra. Por un lado, hay que empezar las cosas por algún sitio; por otro, sabemos que casi todo afecta a casi todo lo demás, y no se puede actuar como en compartimentos estancos. Por un lado, hay que decidir con ahorro de tiempo; por otro, tenemos que poder vislumbrar los efectos de unas cosas sobre otras y a largo plazo. Como antes, la dirección de personas se mueve a menudo al borde de la paradoja, sosteniendo a un tiempo ambos extremos de la cadena, sin soltar ninguno, pese a no distinguir con claridad los eslabones intermedios.

¿Es acaso imposible la dirección de personas? La verdad es que dirigir personas es completamente imposible si falta un elemento de confianza entre quienes dirigen y son dirigidos. Confianza. Ése es el elemento fundamental para superar las dificultades y paradojas. Porque la confianza permite disponer de segundas



oportunidades. Cuando se entra en la fase de "error" de la secuencia de prueba y error, cuando se falla en el diseño de prácticas concretas y no se dispone de un patrón universal libre de contingencias, cuando los procesos toman inercias difícilmente vencibles, cuando se mandan mensajes contradictorios y el sistema general se resiente, la confianza en la intención y en la capacidad de los responsables (y confianza, intención y capacidad tienen su límite natural) permite volver a intentarlo por segunda vez y, si es preciso, soportar las adversidades de los momentos de experimentación.



La confianza requiere tiempo previo y tiempo futuro. Tiempo previo para consolidar reputaciones ciertas, merecedoras de confianza. Tiempo futuro para saber que los sacrificios del presente tendrán sentido más adelante, o al menos podrán tenerlo. Por eso los "paracaidistas" tienen tantos problemas (aunque a veces sean necesarios) en la dirección de personas. Porque no tienen tiempo previo y puede

dudarse de su tiempo futuro: ¿quién asegura que no marcharán en otro avión, a un nuevo lanzamiento, sin tiempo para haber creado lazos con los que estaban y estarán en la empresa? ¿No resulta interesante que las vías para la solución a problemas estructurales (que no dependían de la intención y características de los sujetos) pasen por las intenciones, capacidades y cualidades de las personas? Desde luego, no con ello ceden las dificultades. ¡Ahora resulta que a los problemas estructurales hay que sumar los personales! Pero eso es otro cantar.

- 
1. Sánchez-Runde, C., «Misión imposible: la complejidad en la dirección de personas», *Revista de Antiguos Alumnos* del IESE, nº 75, septiembre de 1999, págs: 29-33.