

OCTAVA EDICIÓN

PABLO FERREIRO MANOLO ALCÁZAR



de personas en la empresa

PERSONAS Y ORGANIZACIONES

TOMO

3

mag

Ediciones anteriores:

PAD, Lima 2002

ARIEL, Barcelona 2002

PAD, Lima 2003

PAD, Lima 2005

PAD, Lima 2008

PAD, Lima 2017

Reimpresión:

**Octava Edición ampliada
PAD, Lima 2019**

© Manuel Alcázar

© Derechos gráficos: Manuel Alcázar

© Todos los derechos reservados

Diseño e ilustraciones:

Bepafel
PRODUCCIONES

bepafel@gmail.com
Carboncillos: Santiago Cabrera

Las ilustraciones de este libro son recreaciones realizadas en carboncillos originales, y tienen una finalidad meramente referencial. Algunas se inspiran en apariciones públicas en buscadores en internet. Quedamos a disposición para poner gustosamente remedio a alguna eventual omisión involuntaria y/o deficiencia de atribución en la siguiente edición.

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro, su introducción en sistema informático o su transmisión por cualquier medio sea electrónico, manual o mecánico, sin previa autorización y por escrito de los titulares del Copyright.

A mis padres,
María y Julián,
(in memoriam)
y a Rosario
Manolo Alcázar



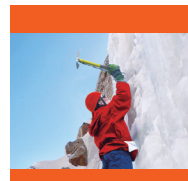
Óleo sobre lienzo.

A mis padres,
Conchita y Pablo
(in memoriam)
Pablo Ferreiro



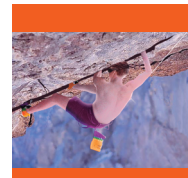
A Juan Antonio
Pérez López
(in memoriam)
Los Autores





Índice

8



Prólogo décimo aniversario	14
Prólogo primera edición	18
Introducción	23
1 La persona y las necesidades humanas	28
Un punto de partida	31
Las necesidades humanas	32
1. Psico-corpóreas	33
2. Cognoscitivas	33
3. Afectivas	34
Relación entre las necesidades humanas	36
El crecimiento de la persona	39
1. Ambitos de crecimiento	39
2. Las necesidades en la actualidad	41
3. La búsqueda del éxito	45
2 Balances en la organización	51
Qué se debe dar y qué se puede esperar recibir	52
1. Qué puede dar la organización a sus empleados	53
2. Qué puede dar el trabajador a la organización	56
3. Qué recibe el cliente y qué puede dar a cambio	58
Relaciones entre lo que se puede dar y lo que se puede recibir	59
3 Los motivos de la acción	64
Qué es motivación	66
Motivación y motivos: dos cosas distintas	66
Resultados de la acción	67
1. Resultado extrínseco	68
2. Resultado intrínseco	68
3. Resultado trascendente	69
La intención: El motivo buscado con la acción	70
1. Motivos extrínsecos	73
2. Motivos intrínsecos	73
Aprendizaje operativo	73
Aprendizaje estructural (autocontrol)	74
3. Motivos trascendentes	75

Cantidad de motivación	76
Calidad de los motivos	77
Los motivos influyen en el modo de actuar	78
Importancia de los motivos trascendentes	82
Criterios de toma de decisiones	86
1. Eficacia	86
Validez	87
Operatividad	87
Instrumentalidad	87
2. Eficiencia	87
3. Consistencia	88
Perfiles motivacionales	92
4 La motivación humana	96
Las dos dimensiones de la motivación	97
1. Motivación espontánea	98
2. Motivación racional	99
Autocontrol: dos componentes	100
1. Racionalidad	102
2. Virtualidad	104
Amenazas a la calidad motivacional	105
1. Cobardía	105
2. Racionalización	106
Aprender a pensar	110
1. Detectar el problema	111
2. Discernir a quién le compete	114
3. Generar alternativas de solución factibles	115
4. Criterios de evaluación de las alternativas	116
5. Decisión y acción	117
Cómo mejorar la calidad motivacional	119
1. Desarrollar valentía	119
2. Resolución de conflictos motivacionales	120
Conflicto intramotivacional	120
Conflicto intermotivacional	122
3. Rectificación de los propios motivos	123



9

Cómo motivar	124
1. Fomentar los motivos trascendentes	124
2. Enseñar	125
3. Dar ejemplo	126
El mando	127
Relación entre los motivos y la motivación	128
5 Dimensiones de la organización: criterios de toma de decisiones	136
La eficacia	137
1. Condiciones de la eficacia	138
2. Incentivos o costos	140
3. Medición de la eficacia	141
4. La eficacia: obligación de la organización	142
5. La eficacia: criterio de toma de decisiones	142
6. Cómo maximizar la eficacia	143
La atraktividad	144
1. La atraktividad también se puede medir	145
2. La atraktividad: criterio de toma de decisiones	145
Eficacia y atraktividad: equilibrio inestable	147
- A mayor atraktividad, menor necesidad de incentivos	148
- La eficacia crece cuando las operaciones son atractivas para el entorno	148
- Eficacia y atraktividad muchas veces se oponen	149
Capitalismo y socialismo	149
La unidad: tercera variable para maximizar la eficacia	154
1. Condiciones de la unidad	156
Calidad del sistema formal	156
Calidad del sistema espontáneo	158
Calidad de la comunicación	160
2. Medición de la unidad	162
3. Potenciar la unidad: única forma de maximizar la eficacia	163
4. La unidad: criterio de toma de decisiones	167
Los criterios completos de toma de decisiones	168

Sistema de diagnóstico de la organización	172
Modelos de funcionamiento de las organizaciones	174
6 Liderazgo	178
Dimensiones del directivo	181
1. El estratega	182
2. El ejecutivo	185
3. El líder	186
Perfiles de directivos	189
1. Directivos que no son líderes	189
Mediocre	189
Tirano	190
Demagogo	191
Manipulador	192
2. Directivos con cualidades de líder	193
Bonachón	193
Prestigioso	194
Persuasivo	196
Líder	197
Competencias directivas	198
La propia incompetencia: Diagnóstico y soluciones	200
7 Poder y autoridad: Modos de influir en los demás	202
La autoridad	204
El poder	204
1. Límites al poder	205
Los límites del sistema operativo	207
Los límites del sistema de información y control	209
2. La tiranía	209
Para qué sirve el poder	209
Cómo crece y cómo se pierde la autoridad	212
1. No usar el poder cuando debe usarse	212
2. Uso inútil del poder	213
3. Uso injusto del poder	214
Legislar y aplicar las normas	215

8 La comunicación dentro de la empresas 219

Qué es comunicar	220
Amenazas fundamentales a la comunicación	224
1. Falsedad	224
2. Mentira	224
3. Deslealtad	226
La comunicación según los niveles jerárquicos	227
La comunicación y los criterios de toma de decisiones	228
1. Comunicación y eficacia	228
2. Comunicación y atraktividad	230
3. Comunicación y unidad	232
El cómo, el qué y el para qué de la comunicación	236
Amenazas psicológicas a la comunicación	238
Líder, comunicación y verdad	240

9 La delegación 243

Estilos de dirección	244
Qué es delegar	246
Autoridad y poder en la delegación	247
El proceso de delegación	248
Fases	248
La responsabilidad no se transfiere, se comparte	254
La delegación y las relaciones en la estructura	256
Razones para delegar: criterios de decisión	258
1. Delegación y eficacia	258
2. Delegación y atraktividad	259
3. Delegación y unidad	265
Errores frecuentes en la delegación	269

10 Selección de personal 275

Fases de selección	275
Características del candidato	279
La entrevista	284
1. Cualidades del entrevistador	285
2. Evaluación de la entrevista	286

Desde el punto de vista de la eficacia	286
Desde el punto de vista de la atraktividad	287
Desde el punto de vista de la unidad	288
3. Preguntas en la entrevista	292
4. Entrevistas de salida	293

11 Capacitación y formación 296

Eficacia y capacitación	300
Atraktividad y formación	300
Unidad y formación de líderes	304

12 Promoción y ascensos en la organización 309

La promoción y el mando	310
Tipos de promoción	310
Promoción y criterios de toma de decisiones	311
1. Promoción para la eficacia	311
2. Promoción para la atraktividad	312
3. Promoción para la unidad	313
Promoción y calidad motivacional	314
Rango e inclusión	319

13 Remuneración 323

Retribuir para la eficacia	325
Otras características del sistema remunerativo	328
Retribuir para la atraktividad	328
Recompensas a las sugerencias	329
La retribución y la unidad	331
Otras consideraciones sobre la remuneración	333
El total de la remuneración: criterios	336
Destino de los fondos	337

Bibliografía recomendada 339**Obras de Juan Antonio Pérez López 341**

Pró lo go

**Sexta
Edición,
Décimo
aniversario**

14

Por

Nuria
Chinchilla
Albiol

Es un verdadero honor para mí y una gran alegría poder prologar este libro de mis colegas Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar. Es un honor, porque Pablo y Manolo han sido las personas que más fielmente han seguido las teorías de mi querido maestro y amigo Juan Antonio Pérez López, haciéndolas asequibles para un gran número de personas en puestos de liderazgo. Y es una alegría porque llegar a la 6ª edición del libro supone que más de 20.000 directivos han sido ya gratamente impactados por su lectura. Y porque 10 años en cartel –se publicó por primera vez en 2002– supone ya prologar un clásico.

Como decía Juan Antonio: “No he inventado una teoría, sino que, de modo análogo a lo que ocurrió con las tablas de multiplicar, la lógica de la acción estaba ahí, y yo la descubrí”. En más de una ocasión especulaba sobre la proyección de sus teorías, y acababa afirmando que ésta no tendría lugar hasta después de su muerte, porque “los cambios de paradigma siempre han requerido muchos años...y harán falta 50 ó 100 años para que se vean los frutos de éste...”.

La obra que tiene el lector en sus manos es un vehículo utilísimo para esa proyección que anhelaba el profesor Pérez López, puesto que recoge los “Fundamentos de la dirección de empresas”, haciéndolos más asequibles para cualquier tomador de decisiones en organizaciones humanas y, especialmente, en empresas.

“Difícilmente podremos entender a las personas y, por tanto, gobernarlas, si faltan en el modelo que usamos variables relevantes, como es el caso de los modelos mecanicistas o psicosociales que están detrás de tantas decisiones directivas”, afirmaba. De hecho, su modelo de persona como “agente libre” o, con más precisión, sistema “libre-libremente-adaptable” supera cualquier modelo anterior (“homo economicus”, “homo socialis”,...), convirtiéndolo en un caso particular de su teoría de la acción.

El empeño de los autores para hacer llegar este paradigma a las cabezas de las personas de vértice en las organizaciones tiene muchísimo sentido, ya que su uso pone luz en los problemas, ayudando a un diagnóstico más completo de sus causas y, por tanto, a una resolución más realista. Ciertamente, las categorías del paradigma antropológico permiten descubrir aspectos de la realidad que, de no usarlo, quedarían en la sombra y totalmente fuera de foco.

Como recordaba el gran gurú del management Peter Drucker, las personas en posiciones de liderazgo tienen primero que saber liderarse a sí mismas. De otro modo, en lugar de ser líderes que construyen instituciones eficaces, eficientes y consistentes, serán jefes tóxicos que irán dejando tierra quemada allí por donde pasen. Como explican los autores en el libro, sólo siendo conscientes de los distintos tipos de motivos que nos llevan a la acción y conociendo el dinamismo de la motivación humana con sus aprendizajes positivos y negativos, podrán esos líderes ser verdaderamente libres en su decidir y no caer en racionalizaciones ni autoengaños que ciegan al decisor ante algunas partes de la realidad vivida.

Pero para que la acción decidida sea factible, la libertad debe ser operativa. Como bien sabemos, todo ser humano es libre por definición, pero no todos tenemos la misma libertad operativa. Es decir, no todos tenemos la cabeza suficientemente bien armada para pensar con libertad y conocer la realidad -racionalidad-, ni todos tenemos el corazón suficientemente trabajado como para actuar en libertad y según la verdad -virtualidad-.

Este libro que el lector está a punto de comenzar informa de las variables necesarias para hacer la buena síntesis entre razón y corazón. Además, los profesores Ferreiro y Alcázar son un ejemplo emblemático de las sinergias que se desarrollan entre los distintos papeles como investigadores, profesores y consultores. Por eso pueden también formar muy bien

15

a los participantes en sesiones por el método del caso, de modo que, tras cada decisión, desarrollen más su racionalidad y saber prudencial, es decir, en lo que conviene hacer aquí y ahora. En este sentido, este libro, además de estar trufado de citas que enriquecen su contenido, recoge ejemplos de casos reales, tablas y gráficos que ayudan a captar mejor la aplicación práctica de la teoría.

Dice el aforismo que “no hay nada más práctico que una buena teoría”. Esta obra es un magnífico ejemplo de lo anterior, pues su lectura clarifica y compromete al lector hacia la toma de decisiones correctas y hacia la acción conveniente en cada caso, invitando a anticipar no sólo la eficacia de la decisión, sino también las consecuencias en el decisor, en los afectados por la decisión y en la relación de confianza entre ambos.

El título de la obra es también muy certero. Habla de Gobierno de Personas en la Empresa, no de Gestión de Recursos, ni de Capital humano. Últimamente estamos viendo como algunas grandes empresas unifican bajo una misma función “Dirección de Recursos”, los recursos financieros, los recursos informáticos y los recursos humanos. Y es que las palabras construyen un lenguaje que conforma nuestro pensamiento. El management es una ciencia que tiene escasamente un siglo, pero ya desde sus inicios está impregnada de una visión reduccionista de las personas, que se entienden como puras “manos” de obra o como “seres emocionales” a los que hay que tener más o menos contentos para que produzcan. El profesor Pérez López abogaba por tener en la empresa un “Departamento de Crianza”, como con los buenos vinos. En empresas más avanzadas vemos cómo se va yendo hacia nombres más en ese sentido: Departamento de Desarrollo, Departamento de Valores, Departamento de Cultura, etc...

Entre bromas y veras, y siempre desde la más profunda humildad, más de una vez Juan Antonio había comentado que quería llegar al Cielo para debatir

algunos temas con Aristóteles y Sto. Tomás, ya que éstos eran los gigantes en cuyas espaldas iba montado mientras desarrollaba su teoría. Él fue otro gigante del pensamiento que, motivado por la gran capacidad de las empresas para cambiar el mundo, se introdujo en la ciencia del management en las aulas de Harvard donde obtuvo el doctorado cum laude con una tesis de menos de 50 páginas, y siguió desarrollando sus primeros barruntos durante más de tres décadas. El verdadero potencial de su genialidad está aún por explotar no sólo en las ciencias empresariales, sino también en muchas otras disciplinas. Este año tendrán lugar en el campus del IESE en Barcelona las primeras jornadas con el acrónimo de su nombre “JAPL”, a fin de impulsar sinergias entre quienes utilizan su modelo en la investigación y en la docencia en diferentes partes del mundo.

Hace ya más de 20 años, Juan Antonio solía decir que este mundo era como un barco que iba a toda velocidad en dirección a la costa sin saberlo, y que cuando chocara el impacto sería demoledor. Hoy sus palabras parecen proféticas. En un mundo tan revuelto como el actual, con crisis financieras, económicas, familiares, sociales,... consecuencia de una gran crisis de valores, este libro es una tabla de salvación para cualquier lector: si ya ha naufragado, para salir a flote, y si no ha naufragado aún, para estar bien pertrechado para cuando lleguen mal dadas. ¡Disfruten su lectura!



Nuria
Chinchilla
Albiol
**Profesora del IESE
Business School de
la Universidad de
Navarra.
Directora del Centro
Internacional Trabajo
y Familia**
Campus de Barcelona,
14 de febrero de 2012

Prólogo

Primera Edición

18

Por
Carlos
Cavallé

Prologar un libro en el que se describen y analizan las teorías y propuestas sobre las que mi querido amigo y colega en el IESE, el Dr. Juan Antonio Pérez López, investigó, publicó y enseñó es un honor, aunque al mismo tiempo es también un reto. En este caso se suma, además, el que los autores conocen muy bien la obra del profesor Pérez López, de quien fueron también colegas y amigos. De hecho, este libro desarrolla un aspecto fundamental de la ciencia de la dirección que se debe a la originalidad del pensamiento de Juan Antonio Pérez López: los criterios de eficacia y de eficiencia sólo pueden lograrse plenamente con la complicidad del criterio de consistencia.

Por este motivo, al plantearme el contenido del prólogo he pensado que lo más adecuado sería dar una visión personal, aunque lógicamente reducida, de algunos de los rasgos fundamentales del pensamiento de Juan Antonio Pérez López que el lector encontrará desarrollados a lo largo de todo el libro.

Con todo, reconozco que sería inútil pretender glosar en pocas líneas la profundidad del pensamiento y la contribución científica y humana del profesor Juan Antonio Pérez López, que él legó al IESE, en primer lugar, al PAD y a la Universidad de Piura también, y al mundo de la empresa en general. Por ello me limitaré a ofrecer unos apuntes.

Debo dejar sentado que la figura del profesor Pérez López merece, sin duda, ocupar un lugar destacado entre los grandes humanistas de la empresa. Desde muy pronto supo darse cuenta de que los problemas más importantes en el ámbito empresarial no son los tecnológicos, sino los antropológicos y los sociológicos. Con una formación matemática adquirida en la Universidad Complutense de Madrid, una vivencia directa de la empresa desde su primera ocupación profesional en Hidroeléctrica Española, y un rigor lógico extraído de su conocimiento profundo de los grandes pensadores, se centró en el análisis de las organizaciones humanas, en el fundamento de

la toma de decisiones y, en última instancia, en un análisis teórico-práctico de la acción humana.

En un ambiente empresarial en el que todavía dominan las corrientes del positivismo y el relativismo, Juan Antonio Pérez López defendió que el directivo no debe ser sólo un técnico experto o un estratega: ha de ser, sobre todo, un humanista capaz de conocer en profundidad a los hombres y el entramado social. Fruto de muchos años de maduración y estudio, durante los cuales consiguió su doctorado en la Universidad de Harvard, publicó en 1991 “Teoría de la acción humana en las organizaciones”, y dos años después “Fundamentos de la dirección de empresas”, cuyo contenido no debería ignorar quien se encuentre al frente de cualquier organización.

Arrancando de la mejor tradición filosófica, Pérez López propugnó incansablemente que la mejora de las organizaciones y, por tanto, su eficacia y su eficiencia, están íntimamente ligadas a su consistencia, es decir, a la capacidad de actuar de tal forma que faciliten y estimulen el desarrollo de cada una de las personas que forman parte de ellas.

En su concepción, lo más importante no son los resultados, sino la forma de lograrlos. Si las decisiones empresariales no se fundamentan en la persona, acabarán haciendo fracasar a la organización. Y esto no por una rebelión de los empleados o directivos, sino por pura incapacidad de dirigir bien cuando no se entiende que son esas personas a las que hay que orientar para cambiar la realidad obteniendo resultados, que es, en definitiva, lo que hacen los directivos. Es en la defensa de esta centralidad antropológica donde únicamente tiene sentido hablar de humanismo en la empresa.

El humanismo en la empresa ha despertado un interés creciente desde hace algunos años pero, a menudo, bajo el errado planteamiento de considerarlo con criterios de rentabilidad. Con ello se desvirtúa su

19

carácter y se reduce a un mero factor de eficacia económica. Los resultados defraudan prontamente: acabada la rentabilidad, se abandona el humanismo.

Consciente de esto, Pérez López supo construir todo un sistema de pensamiento para mostrar que el humanismo no es un simple factor externo que puede ser utilizado a conveniencia, sino que está inserto en la raíz de toda organización, en el meollo mismo de la toma de decisiones. Toda decisión lleva siempre inscrita una dimensión humana, y sus consecuencias no son meramente externas. Porque una decisión, además de una salida –un output–, es fundamentalmente una entrada –un input– que repercute directamente en el agente, positiva o negativamente, mejorando o empeorando su propia capacidad operativa y evaluativa. Y que repercute también en los demás, los sujetos pasivos de la decisión, cambiando sus conocimientos, sus capacidades, sus valores y sus actitudes. En consecuencia –así lo defendió y enseñó–, los sistemas económicos o legales y las organizaciones empresariales sólo serán eficaces en la medida que contribuyan y faciliten el desarrollo y el crecimiento pleno de las capacidades de las personas involucradas en ellas. “Hablar de ética –cito sus palabras– sin mencionar las virtudes morales, es como hablar de mecánica sin mencionar la gravitación: se estará haciendo un discurso más o menos poético, pero nada que se parezca a un análisis riguroso. En el caso concreto de la ética, esa omisión es particularmente grave y tiene consecuencias funestas. Implica un modo de razonar que no sólo ignora las realidades éticas, sino que las suplanta, utilizando categorías pseudoéticas y pseudohumanistas que, finalmente, son las más opuestas a un auténtico humanismo”. Un error sobre lo que las personas son y sobre cómo se comportan no es un despiste teórico: en un directivo es un fallo importante, porque le impide llevar a cabo su tarea de dirigir hombres para la acción.

Si, como apunta Samuel Huntington, son las profundas diferencias culturales existentes entre los tres grandes

bloques humanos –el mundo occidental, el mundo islámico y el mundo budista-confucionista–, las que definen las diversas estructuras sociales y económicas; si, como se refleja en la concepción de Alejandro Llano y de otros notables pensadores actuales, la pretendida superioridad del mundo occidental se apoya sobre tres pilares propios: la “filosofía griega” (el valor de la razón), el “derecho romano” (la lex, garante de la seguridad jurídica), y el “pensamiento judeocristiano” (el reconocimiento de la dignidad inalienable de toda persona como imagen de Dios y de los derechos inherentes, basados en su propia naturaleza y no en eventuales concesiones del poder o el querer del Estado o la sociedad); si la armonía e integración de estos tres pilares son las que deben generar en la civilización occidental las peculiares estructuras económicas y organizaciones humanas que, acordes con el progreso, respeten la centralidad de la persona humana; si en medio de la complicada coyuntura sociopolítica de Occidente en el principio del tercer milenio se vislumbra un modelo de empresa que puede seguir siendo la institución capaz de producir el desarrollo económico, la dinamización de la sociedad, la promoción de la persona y de las libertades, sin duda se debe a que pensadores con la originalidad, la libertad y el potencial intelectual de Juan Antonio Pérez López han dejado muchas luces claras en un camino tan intrincado.

Un ejemplo del impacto de su trabajo lo podemos encontrar en este libro, cuyos autores han sabido desarrollar con elegancia y estilo, a la vez que con un gran sentido pedagógico y práctico, sus apasionantes teorías de indudable personalidad científica, con el trasfondo de las ideas y planteamientos del profesor Juan Antonio Pérez López.

Pablo Ferreiro, profesor visitante del IESE, cuenta con una vasta experiencia directiva y docente y es, probablemente, el principal conocedor de los revolucionarios aportes de Pérez López.

Manuel Alcázar, Master en Economía y Dirección

Introducción

de Empresas (IESE), tiene una combinación –tan valiosa como poco frecuente– de profunda formación humanista, amplio conocimiento empresarial y experiencia directiva.

Ambos han contrastado ampliamente los planteamientos que la presente obra transmite y desarrollan su actividad docente y consultora en el PAD, la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, a la que durante muchos años acudió el Profesor Pérez López y que tantas veces elogiara.

Si trato de aplicar el criterio de consistencia al contenido de mi prólogo, entonces debo concluir que la lectura de este libro es obligada para cualquier directivo responsable de organizaciones empresariales del sector privado o del sector público, tanto por la claridad de los conceptos que maneja como por la fuerza de la aplicación de los criterios de decisión. Por ello, no es arriesgado decir que el poder de estas ideas puede transformar, y de hecho está transformando, las organizaciones desde su misma raíz. Estoy seguro de que el lector me dará la razón y las tratará de aplicar, incluso antes de acabar de leerlo.

22

Carlos
Cavallé
**Director General del
IESE, Universidad
de Navarra**
Abril 2001



23

Origen y objetivo del libro

Damos las claves para dirigir bien. Puede sonar presuntuoso. Pero nos hemos subido sobre los hombros de un gigante, Juan Antonio Pérez López, presentado en su amable prólogo por Carlos Cavallé, director del IESE durante dos exitosas décadas. Este libro recoge ideas nuestras y de responsabilidad nuestra, pero lo que de valioso y útil creemos que tiene se asienta en dos décadas de interrogantes, respuestas y diálogos mantenidos con Juan Antonio y con cerca de 4 000 empresarios que han pasado por las aulas del PAD, así como en el diálogo con los textos que los mejores pensadores han escrito sobre el tema, desde Platón y Aristóteles hasta Peter Drucker. Por ello, el mérito es más de ellos que nuestro. A muchos los citamos, otros están implícitos.

Introducción

24

Sobre todo ese rico material de experiencia directiva, docencia y consultoría –se ha trabajado sobre una base de más de 7000 sesiones discutiendo sobre situaciones reales en la empresa, más de 6000 horas de entrevistas en profundidad, y abundante bibliografía consultada– hemos vuelto reiteradamente en los últimos años con la finalidad de ofrecer unas orientaciones prácticas y operativas que ayuden al logro de la eficacia y el bienestar de las organizaciones. Por ello creemos que a toda persona con puestos de dirección o gobierno le puede ser útil lo que aquí decimos. Los mejores directivos y gobernantes así toman sus decisiones.

No se trata de volver a reiterar y defender principios que nadie niega en teoría, como que “la persona es lo primero” y que “la eficacia es imprescindible”. Se trata de ayudar a hacerlos operativos en la práctica, para evitar que tanto las personas como la eficacia (el buen negocio) se resientan. También procuramos mostrar cómo y por qué, en cada situación concreta por la que atraviese una organización, pueden hacerse atinados diagnósticos de problemas y tomar las buenas decisiones que los resuelvan.



Contenido del libro

El libro contiene una exposición de los principales aspectos de la acción directiva y de gobierno. Decimos gobierno adrede, porque esta palabra ha sido tan manoseada que ha perdido el lustre que le dieron los pensadores clásicos griegos y que les llevó a afirmar que gobernar es una de las más nobles actividades humanas. Nos inspiramos en las líneas maestras proporcionadas por Juan Antonio Pérez López, expuestas en sus libros “Teoría de la acción humana en las organizaciones” (1991) –más denso y conceptual– y “Fundamentos de la dirección de empresas” (1993) –donde elabora una aplicación a la dirección de empresas–, y cuya lectura, especialmente del segundo, recomendamos. El libro

que hemos escrito, aunque no agota sus planteamientos ni los sustituye, ayudará como introducción para entenderlos mejor.

Los conceptos básicos para comprender a la persona humana, a partir de sus necesidades, los exponemos en el primer capítulo. En él presentamos de manera sencilla una síntesis de lo mejor que se ha dicho sobre el hombre, en la historia del pensamiento, examinando cuestiones como la libertad, el crecimiento humano, la inteligencia y voluntad, el conocimiento, el placer, la felicidad y el sentido de la vida. El punto de partida es que las personas actuamos para satisfacer las necesidades que sentimos o para resolver las insatisfacciones que experimentamos y, por esa razón, también participamos en diversas organizaciones.

El fin de cualquier organización, por tanto, es la satisfacción de las necesidades de las personas que con ella se relacionan: clientes, empleados, dueños, proveedores, etc.; cada uno de manera diversa. No podía ser de otro modo: el fin de la empresa, del tipo que sea, no es crear más problemas ni provocar más insatisfacciones.

En el segundo capítulo exponemos de qué manera puede la organización contribuir a la satisfacción de estas necesidades, y qué puede esperar, en buena lógica, recibir a cambio.

En el capítulo tercero ilustramos con bastantes ejemplos los aprendizajes positivos y negativos, tanto operativos como estructurales. Toda acción humana tiene consecuencias en los tres planos de necesidades humanas (psico-corpóreas, cognitivas y afectivas), que se relacionan a su vez con los tres tipos de motivos posibles de dicha acción, a los que llamamos respectivamente: extrínsecos, intrínsecos y trascendentes; y con los criterios de las decisiones personales: eficacia, eficiencia y consistencia.

No debe confundirse los motivos con la motivación. La motivación es el impulso interno que lleva a actuar, impulso que puede ser “espontáneo” o “racional”. En el cuarto capítulo lo explicamos y dedicamos un apartado especial a ilustrar el proceso de resolución práctica de problemas directivos.

Todo lo anterior ha sentado las bases adecuadas para afrontar, en el capítulo quinto qué es una organización y cuáles son sus dimensiones fundamentales. Examinamos los paradigmas existentes y la ampliación que realiza Pérez López al completar los criterios de decisión directiva (Eficacia, Atractividad o Competencia Distintiva y Unidad o Confianza) relacionados a su vez, con los motivos de la acción personal y con las necesidades humanas. No tiene por qué haber conflicto entre los criterios personales y los criterios organizacionales.

25

Introducción

26

Dichos criterios han de ser tenidos en cuenta en toda decisión y constituyen, a la vez, las variables para diagnosticar la situación de cualquier organización.

Una vez expuestos los criterios completos para tomar buenas decisiones directivas y personales, pasamos a ilustrar en el capítulo seis cuáles son las dimensiones del directivo (Estratega, Ejecutivo y Líder) según ayuden a fortalecer cada una de las mencionadas dimensiones de la organización. El buen uso del Poder –importante instrumento de gobierno– y la manera cómo se gana Autoridad –principal instrumento para motivar con el que cuenta un directivo– lo abordamos en el capítulo siete. El líder usa el poder al servicio de la organización, así gana autoridad y se construye la Eficacia en el largo plazo. A la luz de estos criterios, en los capítulos siguientes se señalan algunos de los principales temas de la acción directiva, explicitando frecuentemente el uso adecuado o inadecuado del poder con numerosos ejemplos. Afrontamos los problemas de comunicación en el capítulo ocho. La delegación, principal reto de cualquier directivo, que ha de saber moverse finamente entre la abdicación y la absorción, se examina en el capítulo nueve. Seguimos con los temas de selección de personal, capacitación y formación, promoción y ascensos, en los siguientes capítulos.

Y concluimos con la remuneración en el capítulo trece. El modo como se distribuye el dinero es quizá el mensaje más importante que puede emplearse en la dirección o gobierno de cualquier organización, más allá de demagogias y discursos retóricos. Hemos intentado dar luces sobre este tema fundamental siguiendo el hilo de los capítulos anteriores.

La lectura del libro ayudará también al lector a comprender mejor muchos otros asuntos y problemas directivos con los que puede enfrentarse, como por ejemplo, modelos de dirección, sistemas

formal e informal, sistemas de control, autonomía, autocontrol, estilos directivos, etcétera.

Los capítulos que siguen al octavo, la comunicación, pueden leerse en cualquier orden, según el interés que el lector tenga en alguno de esos temas de aplicación más inmediata.

Los directivos con experiencia pueden centrarse en la lectura de los dos primeros capítulos y pasar al capítulo seis y siguientes. Les recomendamos especialmente el capítulo sobre el poder y el capítulo último sobre la remuneración.



Entusiasmo e ilusión

Estamos muy contentos y orgullosos de haber concluido la tarea que emprendimos hace unos años, de dar a la luz este libro. Como recuerda Alejandro Llano: “si atesoráis avaramente el saber adquirido, si no lo entregáis generosamente a otros, os encontráis al cabo de poco tiempo con que de ese saber adquirido con esfuerzo apenas queda nada”. Vale aquí lo que decía Antonio Machado:

“Moneda que está en la mano
quizá la puedas guardar,
la monedita del alma
se pierde si no se da.”

Pero no estamos satisfechos, quedan caminos por explorar y continuar avanzando. La verdad es siempre nueva, y en su búsqueda vige el lema de Agustín de Hipona: “si dices basta, estás perdido”. No buscamos seguidores sino colegas que sobrepasen lo que aquí hemos expuesto, y nos acompañen en esta entusiasmante aventura de profundizar en el impacto de servicio que las genuinas organizaciones deben aportar a la sociedad.

27

La Persona y las Necesidades



28

Ca pí tu lo 1

«Me ha sido imposible avanzar en el estudio de las organizaciones, o en el de la actuación de las personas en el seno de una organización, sin enfrentarme con algunas cuestiones de fondo como las siguientes: ¿Qué es un individuo? ¿Qué queremos decir al utilizar la palabra “persona”? ¿Hasta qué punto tienen las personas el poder de elección o la libertad de elegir? La tentación es evitar ese tipo de cuestiones tan difíciles de contestar, dejando que sigan tratando con ellas los filósofos y los científicos, que aún siguen sin ponerse de acuerdo después de siglos de discusión. Se da uno cuenta rápidamente, sin embargo, de que, aunque tratemos de evitar dar una respuesta definitiva a tales preguntas, no podemos evitar enfrentarnos con ellas. Las estamos contestando siempre, aunque sea de modo

implícito, al formular cualquier aseveración sobre la actuación de las personas. Y, lo que es más importante, todo el mundo —y especialmente los líderes, directores y ejecutivos— actúan sobre la base de supuestos o actitudes fundamentales que implican, a su vez, que ya se ha dado una respuesta a aquellas cuestiones, aunque solo raras veces son conscientes de ello».

Chester I. Barnard¹

Infinidad de pensadores a lo largo de la historia han tratado de aclarar **qué o quién es el hombre**. Y nos han dado opiniones tan diversas que pueden satisfacer casi todos los gustos: “el hombre es un lobo para el hombre” (Hobbes), “es un animal capaz de comprender” (Jacob), “el hombre es una enfermedad del hombre” (Nietzsche), “una pasión inútil” (Sartre), etc. Los antiguos griegos veían al hombre como un “animal razonable” o “político”, y Pascal, en una página en verdad admirable por su contenido poético, describe al hombre como un ser frágil pero “que sabe que va a morir”, lo cual le otorga una superioridad sobre el huracán de las fuerzas inconscientes del universo.²

Como bien señala Barnard, la respuesta que damos a estas preguntas es crucial, pues tratamos a las demás personas —y a nosotros mismos— de acuerdo con la idea que tenemos de lo que es el ser humano. Lo preocupante es que si no tenemos una idea acertada podemos acabar destruyéndolo.

Imaginemos, por ejemplo, un médico que piense que el hombre es exactamente igual a un vegetal. ¿Con qué instrumentos trataría a sus pacientes cuando llegaran al consultorio con un brazo fracturado? Posiblemente con sierras de cortar madera, con grapas de hierro para unir piezas o con destornillador y tornillos. El resultado de utilizar

¹ Chester I. Barnard, THE FUNCTIONS OF THE EXECUTIVE, citado por Juan Antonio Pérez López en TEORÍA DE LA ACCIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES, Rialp, Madrid 1991, pp.17-18.

² André Frossard, PREGUNTAS SOBRE EL HOMBRE, Éditions Stock, París 1993, p. 13.

³ Santiago Ortigosa López, FUERA DE PROGRAMA (CUESTIONES DE ÉTICA PARA PADRES Y ALUMNOS DE BUP Y ESO...), Eiuinsa, Pamplona 1994, p. 20.

29