



LOS ACTOS DIRECTIVOS

TOMA DE DECISIONES Y 'ACTOS DIRECTIVOS'

Prof. Rafael Andreu, profesor del IESE, Dirección Estratégica y Sistemas de Información, y

Prof. Josep M. Rosanas, profesor del IESE, Contabilidad y Control

Los actos directivos son mucho más que una mera decisión técnica. Tienen que ver con el desarrollo de oportunidades de negocio, con la previsión y también con la motivación de los miembros de la organización.

«ANTONIO VALERO SOLÍA DECIR QUE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO NO SON ALGO QUE ESTÁ AHÍ, COMO LAS ROSAS EN UN JARDÍN, ESPERANDO A QUE ALGUIEN VAYA A CORTARLAS. SON MÁS BIEN COMO LAS TRUFAS, ESCONDIDAS BAJO TIERRA, Y QUE SÓLO UN BUEN CONOCEDOR PUEDE DETECTAR.»

La dirección de empresas como tal nació como ciencia de la administración. Normalmente se habla de Frederick Taylor como padre del *management*, pero basta con leerle dos líneas para darse cuenta de la distancia que le separa de cualquier concepto moderno de esta disciplina: él se limitaba a investigar cómo se podían hacer más eficientemente los trabajos mecánicos. Nada que ver con la toma de decisiones ni con la estrategia, ni con nada que se le parezca. Fue en realidad el francés Henry Fayol quien primero se planteó cómo llevar a cabo esta administración, en un contexto en el que las palabras técnicas del oficio (administración, gobierno, dirección, *management*...), podían tener unos significados sustancialmente distintos de los que les atribuiríamos hoy.

A pesar de que los significados que les atribuiríamos hoy no sean, ni mucho menos, compartidos por el común de los profesionales y académicos dedicados al tema. En cualquier caso, podríamos decir que la *Administration*, como Fayol la denominaba en el original francés, era un conjunto de funciones, principios y procedimientos de un sentido común admirable. Lamentablemente olvidado hoy, cabe añadir, y del que se podría aprender bastante si se le recordara. Pero en ningún lugar de su obra, como en la mayor parte de las primeras obras de *management*, aparecía la toma de decisiones como algo crucial más que de una manera muy implícita.

De hecho, implícitamente también, ésta fue una idea muy extendida en países como España en un pasado relativamente reciente y que el IESE vino a combatir a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta del siglo pasado. La idea implícita era que los negocios podían considerarse como algo dado, que eran como eran y debían sencillamente "administrarse". Las "decisiones", si hay alguna, son de relativamente bajo nivel, casi burocráticas o sencillamente protectoras de un concepto elemental de eficiencia, como en el caso de las técnicas de Taylor. Éste es un concepto que conduce inevitablemente a la decadencia empresarial. Ningún producto ni ningún negocio dura indefinidamente, y es imprescindible "tomar decisiones" serias que afectan a la misma naturaleza del negocio.

TOMA DE DECISIONES "RACIONAL" Y "NO RACIONAL"

Con toda probabilidad fue Chester Barnard quien introdujo la toma de decisiones de manera explícita como cuestión crucial en *management*. Resultado de "deliberación, cálculo, pensamiento", en contraste con otros procesos que son "inconscientes, automáticos, respuestas a las condiciones internas o externas presentes o pasadas"¹.

Con posterioridad, la literatura de *management* ha puesto mucho énfasis en el análisis de las decisiones, olvidando en ocasiones esta segunda parte que acabamos de citar, menos

consciente y racional que la toma de decisiones en sí. Lo cual ha sido justamente criticado, pero con frecuencia con argumentos poco fundamentados, o exagerando el papel de lo no racional en relación a lo racional.

En este sentido, y volviendo al punto anterior, es imprescindible poner las cosas en su justa medida. Los factores racionales son importantes, y los no racionales, también. Pero los no racionales no deben consistir en meros caprichos, en un seguimiento ciego de lo que hacen los demás, o en respuestas automáticas de tipo animal irracional. Este tipo de respuestas puede darse, pero no sería sensato considerarlo "buen *management*". Lo consideraríamos el *management* de alguien que es incapaz de pensar por sí mismo, que sigue únicamente sus impulsos o que responde visceralmente a los cambios del entorno, en lugar de hacer las cosas con la cabeza. Los factores no racionales razonables consisten en las intuiciones, en las rutinas creadas en las cabezas de los tomadores de decisiones con respecto a lo que funciona o lo que no, en aquellos "atajos" de pensamiento que una persona experimentada puede tomar sin necesidad de reflexionar profundamente cada vez que se presenta un problema similar, porque ya sabe ("intuye") la conclusión a la que llegaría si lo hiciera. Herbert Simon, Premio Nobel 1978, lo expuso con claridad en un conocido artículo en la *Academy of Management Executive*, y a este artículo referimos al lector interesado en profundizar sobre el tema².

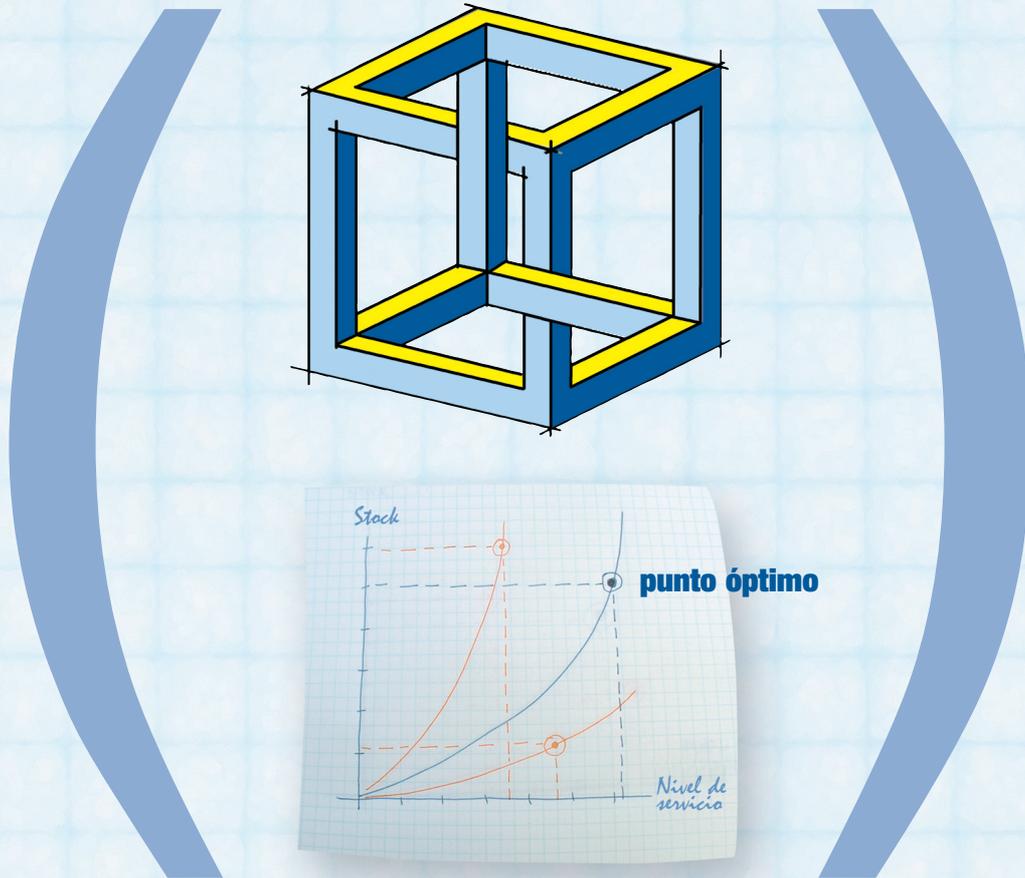
ACTOS DIRECTIVOS

Pero la "estricta" toma de decisiones es insuficiente para describir y analizar la tarea directiva, y más insuficiente todavía para dar recomendaciones a los directivos. Y la colonización por parte de la mala teoría económica de las escuelas de *management* en los últimos decenios ha acelerado este proceso. La teoría económica da por supuesto que lo importante es la toma de decisiones, de una manera casi totalmente mecánica: una vez el tomador de decisiones explicita una función de utilidad concreta, el problema de la toma de decisiones es meramente un problema de cálculo. Implícita o explícitamente, las oportunidades de negocio son algo que está ahí, visibles y sobre las que se puede escoger libremente. Es una extensión de la posición tradicional que expresábamos algo más arriba de considerar el negocio como "dado": ahora, en lugar de ello, tomamos como "dados" los factores externos que, mediante un cálculo, nos llevarán a una decisión correcta.

1 Véase Barnard, Chester I, "The Functions of the Executive", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1937.

2 Véase Simon, Herbert, "Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion", *Academy of Management Executive*, febrero de 1987.

¿Aumentar el nivel de servicio reduciendo el stock?



Sitúe a su empresa en el óptimo

Si desea que su empresa aumente su nivel de servicio a la vez que reduce su inventario, sitúese en el **punto óptimo** para:

- *Mejorar* el EBITDA
- *Reducir* el inmovilizado
- *Aumentar* el cash-flow operativo

Las compañías líderes en España ya están en el **punto óptimo**. Han incrementado su servicio y reducido notablemente su inventario.

¡Déjenos ayudarle a alcanzar el **óptimo**!

 **ToolsGroup**

Ronda Universitat, 17, 08007 Barcelona ☎ 93 412 57 68

www.toolsgroup.es

«LOS FACTORES RACIONALES SON IMPORTANTES, Y LOS NO RACIONALES, TAMBIÉN. PERO LOS NO RACIONALES NO DEBEN CONSISTIR EN MEROS CAPRICHOS, EN UN SEGUIMIENTO CIEGO DE LO QUE HACEN LOS DEMÁS, O EN RESPUESTAS AUTOMÁTICAS DE TIPO ANIMAL IRRACIONAL.»

La sofisticación en el análisis no mejora la situación más que de manera marginal. Los últimos años han ido poniendo de manifiesto que se necesita un esquema más potente para entender la dinámica de los sectores y la estrategia de la empresa. De ahí se deriva todo un tipo de análisis sobre el diseño de la estrategia, pero con frecuencia se olvida algo que ya estaba en la sabiduría convencional del buen *management* de los años cincuenta: que las oportunidades de negocio hay que crearlas, que para llevarlas a la práctica hay que empujar, y que para poder hacerlo se necesita tener a un equipo de personas que quiera hacerlo y esté dispuesto a aprender si es necesario.

Estas tres últimas afirmaciones forman parte de lo que casi desde el primer momento ha predicado el IESE, forman parte del núcleo de lo que siempre se ha enseñado en nuestra institución. La filosofía de que detrás de una decisión hay una puesta en práctica que es por lo menos tan importante (y con frecuencia más) que la decisión en sí misma. Por esta razón a algunos nos gusta más hablar de “actos directivos” que de toma de decisiones. Porque entendemos, en el mejor espíritu tradicional de la institución en la que trabajamos, que el acto directivo abarca mucho más que una mera decisión. Y queremos a continuación identificar esta manera de ver las cosas con tres nombres propios que han tenido una considerable significación en este enfoque a lo largo de su historia.

OPORTUNIDADES DE NEGOCIO Y PUESTA EN PRÁCTICA

El primer nombre propio sería el de Antonio Valero, que solía decir que las oportunidades de negocio no son algo que está ahí, como las rosas en un jardín, esperando a que alguien vaya a cortarlas. Son más bien como las trufas, escondidas bajo tierra, y que sólo un buen conocedor puede detectar. Si le insistías algo más, te decía que en realidad en muchas ocasiones había que ir más lejos, que ni el símil de las trufas era suficiente: las oportunidades había que crearlas de la nada, detectar el tipo de necesidades sociales que esperaban a que alguien las pudiera satisfacer, pero que para hacerlo había que darles forma, sin fórmulas preestablecidas. La fundación del IESE puede ser un buen ejemplo de lo que tenía en mente, pero llevado a la práctica.

Pero hay más. Solía decir Antonio Valero con mucha vehemencia que “¡a los objetivos hay que quererlos!”. Probablemente jugaba con el doble sentido de la palabra “querer”, que significa, por un lado, desear y, por otro, tener el afán de conseguir estos objetivos. No es suficiente con establecerlos, hay que estar convencido de que son deseables y alcanzables, y deben perseguirse en una lucha diaria que exigirá sacrificios de otras cosas que podemos considerar deseables (incluidos con toda probabilidad los beneficios a corto plazo). Hay que ser tenaz en lo que se quiere y no desviarse por una supuesta oportunidad que te aparta de la dirección en la que ibas.

Quizá no sea malo recordar en este contexto lo que predicaban los estoicos, que decían que para conseguir la felicidad en este mundo se debía, en primer lugar, trabajar con ahínco para conseguir aquellas cosas que es posible conseguir; en segundo lugar, conformarse con aquello que no se puede cambiar de ninguna manera; y en tercer lugar, saber distinguir unas de las otras.

En dirección de empresas, deberíamos añadir que si nos equivocamos, que no sea por no intentarlo. Es decir, en caso de duda, consideremos que estamos en el primer caso e intentemos conseguir los objetivos que consideramos deseables. Deben ser difíciles, de modo que en ocasiones se nos pueden antojar casi imposibles. Incluso a veces, en libros de texto sobre el establecimiento de metas, se ha predicado el absurdo de que deben ser un poco imposibles. Proponerle imposibles a las personas nunca es una cosa buena; y algo “un poco imposible” es imposible. Difícil, casi imposible, puede ser un buen objetivo; imposible del todo, no. Y para conseguir casi imposibles hay que apretar. Éste es, de nuevo, el primer mensaje.

Pere Agell, otro de los profesores emblemáticos del IESE, lo suele decir en un terreno que, sobre el papel, parece mucho más técnico o incluso aséptico: el de las previsiones. Suele decir Pere que para que unas previsiones se cumplan, se debe primero creer en ellas, y en segundo lugar, “empujarlas” para que lleguen a ser ciertas. Sin “trampas”, claro, del tipo desgraciadamente habitual hoy, que consiste en “organizar” la información para hacerle decir lo que no dice. Con toda claridad y a la luz del día. “Empujarlas” de verdad para que se consiga lo que se previó como bueno y deseable.

Precisamente esto pone de manifiesto que es un error considerar las previsiones como algo meramente técnico o mecánico, punto de vista habitual en otras instituciones, como una mera aplicación de unos principios de tipo estadístico-económico. Las previsiones bien hechas son *management* de verdad; y el *management* de verdad no puede prescindir de ellas. Porque hay en ellas actos directivos, que no son una mera previsión meteorológica con la que nos vamos a tener que conformar. Contienen lo que consideramos deseable para la organización, combinado con estimaciones razonables y con bases serias de lo que es posible.

¿MOTIVACIÓN?

Finalmente, nos queda otro factor que, continuando en la línea de asociar los conceptos a nombres históricos del IESE, lo asociaríamos a Juan Antonio Pérez López. Unos objetivos, o el resultado de una decisión, no se pueden llevar a la práctica más que con la voluntad decidida de aquellas personas que, en el organigrama, suelen estar por debajo de la persona que ha tomado la decisión. O dicho de otro modo, quizá más intuitivo pero menos exacto, que hay que motivar a las personas para que lleven a la práctica los resultados de las decisiones.

emte

EMTE ha participado en la construcción del nuevo Campus IESE en Barcelona, reflejo de su compromiso con la Universidad y la Empresa.

EMTE es el grupo español de referencia en el desarrollo de servicios integrales de ingeniería, instalaciones electromecánicas, tecnología y energías renovables, con presencia en los mercados nacional e internacional.

...ABRIENDO PUERTAS A LA FORMACIÓN

www.grupoemte.com





«UN "ACTO DIRECTIVO" IMPLICA "PREPARAR UNA ESTRUCTURA HUMANA" CON LA INTENCIÓN DE QUE LLEGUE A LOS OBJETIVOS FIJADOS ENTENDIÉNDOLOS, "QUERIÉNDOLOS", Y ESTANDO GENUINAMENTE MOTIVADO POR ELLOS.»

Esta manera de decirlo es quizá menos exacta por dos razones. En primer lugar, porque en los últimos años, el economicismo reinante ha impuesto que la forma de motivación por excelencia deben ser los incentivos monetarios, sean en la forma que sean. Y esta idea es falsa de raíz, como trataremos de mostrar a continuación. Pero en segundo lugar, porque a veces se habla de motivación como si los directivos pudieran manejar a su antojo a las personas que trabajan con ellos. Como si éstas tuvieran una serie de palanquitas y que fuera posible, apretando las adecuadas, conseguir siempre el resultado deseado. Y esto es más falso todavía.

Pero empecemos en positivo. Debería ser obvio para toda persona de un cierto sentido común que para que las personas que trabajan en una organización quieran de verdad conseguir lo que alguien ha propuesto como objetivos de la misma, y que por lo dicho anteriormente debe ser una tarea difícil, deben: 1) saber bien qué se les propone, y 2) tener razones sólidas para llevarlo a cabo. Éstos son los problemas esenciales de las organizaciones, además de la propia definición de objetivos, que por hoy dejaremos aparte. Son lo que Juan Antonio Pérez López llamaba: 1) "la estructuración del propósito", y 2) "la puesta en práctica del propósito". La "formulación del propósito", expresión con la que Juan Antonio suele referirse a la definición de objetivos, vamos a tener que dejarla, ya que es un tema complejo que merecería de por sí un artículo.

Ninguno de los otros dos actos es trivial, como no lo es la elección de las palabras que hacía Juan Antonio. Nos referimos en esta ocasión a la palabra "propósito". Estructurar "tareas" o "actividades específicas" puede no ser difícil; estructurar "propósitos" lo es. Las tareas y las actividades específicas se agotan en sí mismas. Si le pedimos a una persona que haga un trabajo meramente mecánico, no es difícil medir su grado de realización y diseñar un sistema de remuneración que se adapte a éste. Pero si hablamos de trabajo directivo, o de satisfacer las necesidades del cliente, la cosa se transforma en mucho más compleja. Estructurar el propósito quiere decir construir un equipo de personas en el que cada una va a tener que hacer cosas distintas, especializarse en una determinada tarea o conjunto de tareas.

Y ahí viene donde los diferentes motivos que pueden tener las personas devienen importantes. El economicismo reinante, como decíamos, da por supuesto que un sistema de incentivos materiales resuelve el problema, puesto que no hay otros motivos que este enfoque tenga en cuenta. Si en cambio nos damos cuenta de que sí existen otro tipo de motivos, de los que Juan Antonio llamaba intrínsecos (la propia satisfacción en el trabajo bien hecho) o trascendentes (la voluntad de contribuir a resolver los problemas de los demás), la "estructuración del propósito" (es decir, en palabras más llanas, "repartir el trabajo") es una actividad mucho más compleja.

Viéndolo en positivo, como decíamos, se va a tratar de repartir el trabajo de manera que cada persona haga lo que le gusta, sea remunerada adecuadamente y contribuya a resolver los problemas de la propia empresa y de los clientes; lo que sin duda no es un trabajo fácil.

Tener en cuenta los diferentes tipos de motivos que tienen las personas hace las cosas difíciles; y mucho más si pensamos en ellas no como meros instrumentos ejecutores, sino como personas enteras, con sus derechos y deberes, y con su capacidad de iniciativa, de decisión y de aprendizaje. Pensar en ellas como meros instrumentos ejecutores conduce inevitablemente a la manipulación de las personas en beneficio de una persona concreta (o de unas pocas a lo sumo).

Las teorías más al uso sobre la motivación van en esta línea. Algunas, como se ha dicho, teniendo en cuenta únicamente los factores económicos, los incentivos monetarios explícitos para conseguir el efecto deseado; lo que raramente consiguen: en la raíz de muchos de los escándalos de los últimos años están los sistemas de incentivos con los que algunas compañías han operado.

Otras intentan influir sobre otro tipo de motivos (principalmente intrínsecos, en la nomenclatura de Pérez López) sobre la base de buscar qué palanquita psicológica hay que apretar para conseguir el comportamiento deseado. En cualquier caso, manipulación pura y simple.

MOTIVOS TRASCENDENTES

Pérez López insistía en la importancia de los motivos trascendentes, pero insistía también en que éstos consistían esencialmente en darle sentido al trabajo, en mostrar al empleado en qué medida uno contribuía a resolver el problema del cliente, o, de manera más próxima, en qué medida contribuía a resolver los problemas de la propia empresa. Lo cual significa, evidentemente, los problemas propios de todas aquellas personas con las que uno trabaja para resolver a su vez los problemas del cliente. En dos palabras, darle un porqué. Pérez López solía parafrasear a Arquímedes diciendo: "Dame un buen porqué y te levantaré a cualquier persona".

Obviamente, el porqué con el que se levanta el mundo no puede ser el de hacer ricos a los accionistas, ni comprarle un yate al consejero delegado. Eso no puede hacer feliz a ningún empleado razonable, ni motivarle a nada. Cuando la visión economicista predica que lo que hay que hacer es aumentar la riqueza de los accionistas, lo primero que se le ocurre a uno es que la esclavitud, afortunadamente, se abolió hace ya bastantes años. El porqué tiene que consistir en mostrar al empleado cómo tiene sentido resolver el problema del cliente, cómo tiene sentido identificarse con la empresa haciendo algo que merece la pena para mejorar el entorno que nos rodea, y

(aunque sea haciendo un producto cuya importancia pueda ser menor, podríamos añadir) cómo tiene sentido identificarse con el resto de empleados porque están haciendo lo mismo y merecen que se coopere con ellos.

Finalmente, hacerles ver cómo esto acabará redundando en beneficio propio en la medida en que la empresa consiga un beneficio y proporcione a sus empleados oportunidades para su desarrollo profesional y personal.

Cuando lo que va delante es un porqué con sentido y no un porqué caprichoso del tipo yate del consejero delegado, o edificio maravilloso para la alta dirección, los motivos trascendentes ocupan el centro del escenario. El predominio de los motivos trascendentes excluye por completo la manipulación de las personas y es una característica importante de un concepto de *management* honesto, eficaz a largo plazo y que contribuya al desarrollo social más allá de las variables económico-financieras.

En resumen, lo que se da en las organizaciones va mucho más allá de una toma de decisiones tecnificada. Tiene que ver con la imaginación, con el desarrollo de oportunidades, tanto para la empresa como para las personas que la componen, y con su puesta en práctica teniendo en cuenta los motivos que hacen que las personas se muevan y los intereses reales de éstas. Es por eso que pensamos que la expresión "actos directivos" es más adecuada que la de simplemente "toma de decisiones".

Porque un "acto directivo", como hemos argumentado, implica mucho más que elegir una alternativa como quien elige una estructura para que un puente no se derrumbe. Implica "preparar una estructura humana" con la intención de que llegue a los objetivos fijados entendiéndolos, "queriéndolos", y estando genuinamente motivado por ellos. ¡Casi nada! Pensamos también que es uno de los valores originarios del IESE que convendría preservar.