La buena dirección

La manera en que organizas el trabajo de tu empresa deja huellas, positivas o negativas, en las personas de tu empresa y condiciona su felicidad. Asegúrate, por tanto, de hacerlo de forma justa y eficaz.

1 de septiembre de 2019

En general y en particular, en el entorno de una empresa, cuando las personas interactúan, aprenden. Quieran o no, espontáneamente, algo se llevan puesto: una impresión, una manera de hacer, un punto de vista, un reconocimiento de que algo estaban haciendo mal o muy bien, una tendencia de mercado, la actitud y competencia de la otra persona, la preferencia de un cliente, ideas para un replanteamiento de envergadura, etc. Hemos

©IESE Business School

llamado a esos aprendizajes “huellas”. (...) Dependiendo de la calidad de las huellas, un resultado interesante es que la confianza entre las personas que van interactuando puede mejorar (o empeorar), incluso sustancialmente. (p.7)

La empresa es una manifestación de la libertad y la responsabilidad de la persona humana y constituye el fruto directo de su capacidad para buscar oportunidades y emprender, comprometiendo recursos y esfuerzos, organizando a personas y desarrollando y aprovechando la tecnología de cada momento. Así, el origen de una empresa proviene de la naturaleza social de la persona: la empresa es, ante todo, una comunidad de personas libres y responsables. No existen empresas sin personas, y no puede hablarse de iniciativas empresariales dejando al margen a sus verdaderos protagonistas, hombres y mujeres que cooperan para hacer conjuntamente algo que no serían capaces de hacer individualmente y que responde a necesidades reales de personas en la sociedad, en el ámbito de lo que Antonio Valero –primer director general de IESE– llamaba convivencia profesional. (p.16)

La visión de la empresa como comunidad va mucho más allá de un nexo de contratos especificados a priori entre sus miembros y partícipes; la empresa es convivencia viva, una organización donde continuamente se otorga y se recibe responsabilidad o se priva de ella, donde colectiva e individualmente se adquieren compromisos y obligaciones interna y externamente, con implicaciones imposibles de prever con anticipación porque, en el devenir de sus actividades y el ejercicio de esas responsabilidades, las personas y los grupos van desarrollándose profesional y humanamente, supuestamente en un ambiente respetuoso con su libertad y dignidad. (p.16)

Desde otro punto de vista, puede decirse que lo consustancial al trabajo de alta dirección es administrar el poder sobre el trabajo de los demás y tomar e implantar decisiones que, indefectiblemente, les afectan en varios ámbitos, no solo en el económico y el profesional. Dos áreas de responsabilidad del directivo tienen especial relevancia para conducir la empresa hacia sus fines a través de la acción coordinada de personas: a) el diseño de la estructura organizativa y la elección de las personas para la misma, definiendo, siguiendo y actualizando la realización de los encargos directivos, y b) el diseño de los procedimientos de avance de la convivencia profesional de las personas involucradas: fijación de objetivos, evaluación, retribución, formación y desarrollo, supervisión, rendimiento de cuentas, formas de trabajo conjunto, etc. (p.19)

Quieran o no, las empresas crean y destruyen espontáneamente mucho más que valor estrictamente económico, sencillamente porque su funcionamiento requiere interacciones entre personas en las cuales estas aprenden. Este hecho es, como hemos visto, un aspecto fundamental en la dinámica del management que con frecuencia no se contempla de manera explícita y que aquí analizamos de la mano del concepto de “huella”. (...) Las huellas, recordemos, constituyen un activo (o un pasivo) incorporado a la empresa a través de sus empleados y de otras personas de su entorno y contribuyen, al final, a mejorar o empeorar

©IESE Business School

los resultados económicos en los sucesivos ejercicios. (p. 20)

Para dirigir a personas libres y responsables, respetando los espacios de autonomía y contribuyendo a su desarrollo humano y profesional, hay que ser virtuoso y actuar desde principios inmutables e innegociables. Las virtudes, por tanto, deben formar parte del bagaje profesional del buen directivo; es decir, de la persona que tiene la tarea y la responsabilidad de trabajar dirigiendo a otros hacia la acción, transformando la realidad y obteniendo los resultados perseguidos. Esta es la clave para que el directivo CEO armonice objetivos y dirija, dejando siempre huellas positivas o, al menos, evitando las negativas. (p.21)

Este artículo es un extracto del documento *Management, gestión, dirección: la visión singular del IESE*, que puedes leer aquí.

José Antonio Segarra: alumno, colega y amigo ejemplar
Por Josep M.a Rosanas y Rafael Andreu

Conocimos a José Antonio Segarra como alumno del MBA en IESE. El primer día de clase apareció con su uniforme de sargento de milicias, porque Pere Agell, entonces director del programa, le había advertido de que si faltaba un día no le dejaría incorporarse hasta el año siguiente. Se habían juntado la exigencia de Agell con la de Segarra. Nada sorprendente, como tampoco lo fue que, años más tarde, el uno dirigiera la tesis del otro y firmaran conjuntamente un gran trabajo sobre previsiones.

Fue un alumno excelente: responsable, sagaz, simpático, colaborador… el alumno ideal para quien da clase utilizando el método del caso, que él tan bien dominó después como profesor. Nos alegramos mucho de que se incorporara a IESE al terminar el MBA, y más cuando, en 1984, los tres formamos parte del equipo de dirección del MBA junto a Manuel Velilla y liderados por Juan Antonio Pérez López, que acababa de dejar la Dirección General de IESE.

Fueron unos años inolvidables. Trabajamos como burros, pero lo pasamos muy bien. Nos veíamos constantemente y no dejamos ningún tema por analizar. Cambiamos bastantes cosas, sintiéndonos satisfechos de lo que estábamos haciendo. Como en cualquier equipo, hubo discrepancias y discusiones, a veces enconadas. José Antonio, siempre atento, participativo y con ganas de arreglar las cosas lo más rápidamente posible, acostumbraba a estar en un extremo y uno de nosotros (Rosanas) en otro: el más académico por un lado y Segarra, profesional, pragmático y orientado a la acción, por otro. Al final llegamos siempre a un acuerdo y en el proceso fuimos apreciándonos más y más. José Antonio estuvo invariablemente en el centro de esta red afectuosa.

©IESE Business School

Cuando aquello terminó, nos fuimos cada uno a sus clases, sus investigaciones, sus consultas, con una sólida amistad y conocimiento mutuo. Aunque nos veíamos esporádicamente, daba igual; cuando coincidíamos era como reemprender una conversación del día anterior.

Hace poco más de un año, en el contexto de unas reuniones informales que mantenían algunos profesores de IESE, surgió la idea de elaborar un documento que resumiera el espíritu fundacional y tradicional de IESE, sobre todo en lo tocante a su enfoque conceptual y docente. Segarra y Andreu convencieron a Rosanas para que se incorporara al proyecto. Rosanas, aunque bastante escéptico, lo hizo por la confianza mutua entre los tres cimentada en la época del MBA. El "empujón" decisivo lo dio Segarra al escribir un largo borrador-inventario que enumeraba lo que habíamos discutido hasta entonces, de lo que existían solo borradores muy parciales. A partir de aquí, un laborioso trabajo a seis manos de ida y vuelta y de corrección tras corrección. Con muchos más acuerdos que desacuerdos, que además se arreglaban fácilmente. Él, a su vivísimo ritmo de siempre hasta que ya cerca del final, tuvo que bajarlo un poco. Su satisfacción (y la nuestra) con el trabajo terminado fue grande cuando dimos de alta el documento Management, gestión, dirección: la visión singular del IESE, del que hemos incluido algunos extractos en estas páginas. Probablemente, escribir este documento es uno de los proyectos que más ilusión profesional le hizo en los últimos años. Con su eterna sonrisa, y una cara medio zumbona, medio provocativa, repetía: "¡Es que todo lo que pone aquí es verdad!". Así lo vemos también nosotros. Emocionadamente, con un cierto brillo en los ojos le decimos desde aquí: "Gràcies, noi! ¡Seguiremos trabajando en la misma línea, aunque sin ti no será lo mismo!".

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School