

Manager

Business
magazine

nº20 - Mayo/Junio 2008
P.V.P. 10 euros

Dirigir

con Sencillez. El mito del Liderazgo

*¿Qué ha sucedido en 2007
con las Fusiones y Adquisiciones?*

*Marketing Social.
Una responsabilidad individualizada*

La política y el fomento de la innovación



XVII.3
148
149



98
145
148



XVI.2



98
148
149

XVIII.5

Cimientos Sólidos para el Liderazgo: Dirección por Hábitos

Por Marcos Urarte. Presidente de Pharos.

Miembro de la Junta Directiva de la Asociación Española de Planificación Estratégica

Las organizaciones deben indagar de forma permanente en busca de los mejores modos de gestión. Durante muchos años, los países de habla hispana han tomado como fuente casi exclusiva de inspiración las aportaciones procedentes de Estados Unidos, Gran Bretaña, Canadá... En la década de los setenta del siglo XX, algunos acudieron a la traducción de textos del ámbito germánico. Sin embargo, la idiosincrasia de esas aportaciones era muy lejana de la nuestra, y la mayor parte de esas versiones de inspiración alemana fueron tan deficientes que no llegaron a hacer fortuna.

Algunos pioneros-visionarios españoles trabajaron en las décadas de los sesenta y setenta: principalmente José María Fernández Pirla, Ramón María Arana Gondra, Pedro Uriarte o Pedro Gual Villalba. Dos obras son de referencia en esta cuestión: la de José Luis García Ruiz (2003): Grandes creadores en la historia del Management (editorial Ariel) y la más reciente de Javier Fernández Aguado (2006): Fundamentos de la organización de empresas, (editorial Narcea).

Para los autores foráneos precedentes, resulta imprescindible, por su parte: Pugh, D.S. (2000): Great writers on organizations, (Aldershot, Ashgate) o el Robbins, S.P. (1990): Organizations theory. Structure, design and applications (Prentice-Hall).

Escuela Española de Management

En la década de los 80 y principalmente de los 90, comienza a configurarse una Escuela española de consultores y pensadores que empezaron a destacar en el apasionante arte –que es a la vez ciencia– del gobierno de organizaciones. Puede verse, por ejemplo, el *Who's who en el Management español*, de Francisco Alcaide (editorial Interban), *Forjadores de líderes*, de Javier Andreu (editorial LID) y *¿Quién es quién en la consultoría en España?*, de Antonio Pamos (editorial LID, en prensa). En su prólogo de *Who's who en el Management español*, Miguel Ángel Robles recoge este sentir común, del que yo también participo. En ese libro se estudia con detalle las aportaciones de quienes más han contribuido al desarrollo de esa Escuela española de Management. Algunos lo han hecho desde la consultoría, otros desde la enseñanza y unos pocos desde la creación de pensamiento propio.

Una Referencia imprescindible

Referente imprescindible entre quienes podrían ser calificados como pensadores-creadores de tendencias es Javier Fernández Aguado. Sólo un dato: es el único cuya doctrina (plasmada cuando escribo estas líneas en sesenta libros: la mitad en solitario y el resto en colaboración) ha merecido hasta el momento más de sesenta estudios monográficos, publicados a los dos lados del Atlántico analizando su pensamiento.

Quizá lo que le ha hecho diferencial en muchos aspectos es su consistente formación unida a su experiencia empresarial y directiva: fue alto directivo de una transnacional y luego empresario de éxito antes de centrarse plenamente en el estudio del Management. En la actualidad ejerce como Catedrático de Dirección General en Foro Europeo. Escuela de Negocios de Navarra, Asesor de múltiples empresas e instituciones públicas y privadas, y como *key-speaker*

en los principales foros mundiales de la materia.

Mi interés hoy, sin embargo, no es desarrollar sus hoy en día ya ineludibles aportaciones al Management. Deseo centrarme, más bien, en uno de sus propuestas, la que denomina Dirección por Hábitos.

Breve revisión de los modelos de Dirección

A lo largo de la historia –y sigo ya en esto el pensamiento de Fernández Aguado– se han empleado diversos sistemas de dirección. El más común –le gusta repetir– ha sido la DPA o Dirección por Amenazas. Desde aquél, empleado durante milenios, se llegó a la Dirección por Objetivos, tras haber vivido bajo el modelo DPI-Dirección por Instrucciones. A partir de ésta, y siguiendo la doctrina de algunos autores de origen indio (fundamentalmente CHAKRABORTY, S.K., 1991, *Management by values. Towards Cultural Congruence*, Oxford University



Press, Nueva Delhi), se ha extendido a organizaciones de Estados Unidos y otros países la denominada Dirección por Valores. En este sentido, es obligatoria la cita de Salvador García y Shimon Dolan que trabajaron en la introducción en España de ese modelo.

Siguiendo a García y Dolan, entre las diversas limitaciones presentes en la DPO, puede insistirse en que "1.- Se refiere básicamente a 'lo que deben hacer' los directivos y los mandos intermedios, pero no suele implicar tanto al resto de los empleados; 2.- Tiende a convertirse en muchas empresas en una 'burocracia que hay que cumplir para que no te molesten los de arriba en el trabajo diario realmente importante'; 3.- Acostumbra a generar grandes volúmenes de papel: documentación, instrucciones, fichas, etc., que, además de ser cuantiosas, tienen una imagen excesivamente fría y técnica, difícil de ilusionar positivamente en cuanto a su cumplimiento".

Además, escriben García y Dolan, "la DPO tiende a caer en determinados errores:

1. Generar una cierta sensación de impotencia al establecer objetivos sobre los que no se tiene poder de influencia y consecución;
2. No llegar a establecer planes de acción, quedándose en meras formulaciones de intenciones;
3. Pretender demasiado ('les pido que vendan 20, y así se quedarán en 10; si les pidiera 10, harían 8');
4. Tratar de implementarla sin un plan de formación previo adecuado;
5. Concebir los objetivos como un juego

que hay que ganar cueste lo que cueste, llegándose a obsesionar por él y olvidando el resto de tareas cotidianas u otras que puedan surgir de forma imprevista que, sin embargo, pueden tener una mayor importancia estratégica".

Hábitos para las Organizaciones

En el hombre –escribe Fernández Aguado– "se entrecruzan continuamente habilidades, cualidades, experiencias, emociones, reacciones, aspiraciones, anhelos..., y no le resulta fácil vivir de forma armónica, 'poniendo de acuerdo' lo que por él *bulle*". Responsabilidad del directivo es ayudar a la gente a descubrir y desarrollar sus capacidades, evitando que queden latentes: eso supondría un daño para la organización y para el individuo en cuestión. Si cada uno somos versos de un poema (la organización), el desarrollo de cada uno no es caprichoso, sino necesidad imprescindible –exigible– de la persona, para su bien y el de la empresa.

La asunción del carácter paradójico del hombre lleva, según este pensador, entre otras, a las siguientes conclusiones:

1. La creación de expectativas es fundamental, pero tiene limitaciones.
2. El error fruto de la creatividad no debe ser alabado, pero tampoco condenado, sólo utilizado para aprender.
3. Deben promocionarse 'mentes abiertas', no encasillar, redescubrir el valor de la diferencia.
4. El mayor motor de la persona no se encuentra en el exterior, sino en su interior.

***En el hombre
"se entrecruzan
habilidades,
cualidades,
experiencias,
emociones,
reacciones,
aspiraciones,
anhelos..., y no
le resulta fácil
vivir de forma
armónica,
poniendo de
acuerdo lo que
por él bulle"***

	DPI	DPO	DPV	DPH
Situación de aplicación preferente	Rutina o emergencia	Complejidad moderada. Producción relativamente estandarizable	Necesidad de creatividad para la solución de problemas complejos	Conciencia de la capacidad de crecimiento irrestricto de las personas
Nivel medio de profesionalización de los miembros de la organización	Baja escolarización (dirección de operarios)	Profesionalización media moderada (dirección de empleados)	Alto nivel de profesionalización media (dirección de profesionales)	Alto nivel de profesionalización (dirección, inicialmente, de profesionales y de Alta Dirección, fundamentalmente)
Tipo de liderazgo	Dirigista tradicional	Administrador de recursos	Legitimador de transformaciones	Indicador de nuevas posibilidades y fronteras
Tipo de consumidor	Usuario-comprador	Usuario-cliente	Cliente con criterio y libertad de elección	Cliente con formación y altas aspiraciones
Tipo de oferta de productos	Monopolista. Estandarizada.	Segmentada	Altamente diversificada y cambiante	Altamente satisfactoria en cualquier situación
Tipo de estructura organizativa	Piramidal, con múltiples niveles	Piramidal, con pocos niveles	Redes, alianzas funcionales, estructuras de equipos de proyecto	Estructura tendencialmente plana, con directivos bien preparados
Necesidad de tolerancia de ambigüedad	Baja	Media	Alta	Muy alta
Necesidad de autonomía y responsabilidad	Baja	Media	Alta	Muy alta
Estabilidad del entorno	Entorno estable	Entorno moderadamente cambiante	Entorno muy cambiante	Entorno indiferente
Organización social	Capitalista-industrial	Capitalista-postindustrial	Postcapitalista	Postcapitalista
Filosofía de control	Control-supervisión descendente	Control- estímulo del rendimiento profesional	Potenciación del autocontrol de las personas	Capacidad de autogobierno personal
Propósito de la organización	Mantenimiento de la producción	Optimización de resultados	Mejora constante de procesos	Asunción continua de retos
Alcance de la visión estratégica	Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo	Medio y largo plazo, con influencia en el corto
Alcance de valores culturales básicos visión estratégica	Producción cuantitativa. Fidelidad. Conformidad. Cumplimiento. Disciplina	Racionalización. Motivación. Eficiencia. Medición de resultados	Desarrollo. Participación. Aprendizaje continuo. Creatividad. Confianza mutua. Compromiso	Desarrollo. Proyectos a largo plazo. Iniciativa. Confianza en las personas

Fuente: ALCALÁ, M.A. (Deloitte, 2002): De la Dirección por Valores a la Dirección por Hábito. (Se trata de un interesante libro en el que se compara el pensamiento de Salvador García con el de Javier Fernández Aguado). Puede encontrarse en la recientísima obra: DÍAZ, S. y GARCÍA, M. (2008): Escuela de Desarrollo de Hábitos. Vencer las rutinas para conseguir hábitos directivos saludables (editorial Díaz de Santos).

Vivir hábitos es más exigente que aceptar valores.

La DPH enseña que la fuente del verdadero valor del trabajo subjetivo es el perfeccionamiento de la persona.

Cada uno se autorrealiza, se autoperfecciona, en función de sus actos

La puesta en marcha de Hábitos Operativos

El profesor Fernández Aguado establece con la Dirección por Hábitos-DPH una consideración sistémica (global) del trabajo y de la persona que lo realiza. La DPH, junto a los frutos del trabajo, que diversos autores denominan *trabajo objetivo* (los frutos externos del trabajo: el automóvil construido, la casa edificada, el informe de auditoría presentado, etc.), trata de perfeccionar paralelamente el trabajo subjetivo: aquello que queda en el hombre tras haber realizado su labor. Un idéntico trabajo objetivo implica trabajos subjetivos diversos.

El trabajo subjetivo –explica el Profesor– va formando o *desfigurando* al hombre. La persona debe procurar evitar caer en el peligro de transformarse en una fuente de pensamientos *paralizantes*. Se actúa y se crea –o se destruye– en uno mismo y en el entorno. Y cada decisión llega a tener un peso en sucesivos comportamientos. Que, a su vez, influirán en otros.

Vivir hábitos es más exigente que aceptar valores. La DPH enseña que la fuente del verdadero valor del trabajo subjetivo es el perfeccionamiento de la persona. Cada uno se *autorrealiza, se autoperfecciona*, en función de sus actos.

La voluntad, en cada acción, va *predeterminándose* para el futuro. Poner por obra una DPH resulta exigente ya que requiere superar conceptos tan arraigados como el de *estricta justicia*. Quien no sepa salir de ahí, es evidente que se empeñará en *mantener las distancias*. En la DPH ha de superarse en pro de unas relaciones laborales en las

que no haya *cuentas que regular*, sino deseo de lo mejor para los demás. Los hábitos operativos sitúan en las antípodas del utilitarismo.

Con expresión clara: no es suficiente que los valores ‘estén ahí’, ante nuestros ojos. Es preciso que sean asumidos. Y eso ha de llevar a desarrollar esos hábitos operativos, que permanecerán incluso cuando una persona haya dejado de trabajar en la entidad en la que los valores son promovidos.

Los hábitos son mucho más que meras rutinas, porque implican desarrollo sostenido y sostenible, mientras que las rutinas son repetición de comportamientos, sin compromiso. La asimilación consciente y plena de valores, que se convierten en hábitos operativos, reclama y facilita una permanente creatividad. Siempre es posible descubrir nuevos modos de mejorar.

Modelo de Liderazgo basado en la Dirección por Hábitos

Un Liderazgo efectivo y necesario para el desarrollo de hábitos implica para el directivo la focalización en las siguientes capacidades:

- El desarrollo de uno mismo (la mayor influencia proviene de ser quien es, hacer lo que hace y ofrecer ejemplo);
- Las habilidades de influencia y comunicación (inspirando a otros para hacer el camino)
- El pensamiento sistémico (sin perder de vista su destino final, prestando al mismo tiempo atención de dónde estuvo y de dónde se encuentra) y la coherencia en sus decisiones y actuación.

Además, las condiciones indispensables que se proponen para el líder serían:

- Autogobernarse, antes que gobernar a otros (equilibrio y conocimiento de sí mismo).
- Respetar la integridad de la persona, teniendo como fundamento los valores y como guía la equidad que lo hace ser ejemplo y referencia.
- Tener visión de la misión, la proactividad de la ejecución y la concepción del espíritu de cuerpo integrador, a través de la perspectiva y la fortaleza.
- Ser generoso, siendo un formador que despliega y desarrolla las capacidades de su equipo.

Estos requisitos son la base sobre la que élogos ha desarrollado la Escuela de Liderazgo basada en el Modelo de Dirección por Hábitos. El modelo persigue el desarrollo de un Liderazgo que se caracteriza por la conquista de conductas positivas que, transformadas en hábitos, logran el gobierno de uno mismo y por tanto la dirección armónica de los colaboradores, trabajando cuatro hábitos operativos:

- Perspectiva
- Equilibrio
- Fortaleza
- Equidad

El Modelo parte de los Valores, analiza los hábitos y las rutinas; se apoya en la gestión de objetivos a corto y largo plazo e interviene en el comportamiento de la organización, transformando las competencias en hábitos.

El profesor Fernández Aguado, como si de un arqueólogo de las ideas se tratase, recoge lo mejor del pensamiento clásico. El texto que cito a continuación procede de un autor del siglo IV muchas veces citado por él, en referencia a la necesidad de que los directivos profundicen en los cimientos sobre los que han de asentar sus decisiones: "así vengas mil veces a ser ilustre, no por eso eres mejor que los no honrados, sino por ello mismo quedas más deshonrado. Los mismos que aparentan honrarte y hacerte ilustre, son los que se ríen de ti, pues te ven bebiendo los vientos por la honra que ellos te dan. Tu empeño te sale al revés: los mismos que te alaban te condenan".

Conclusiones

Sandra Díaz y Marián García, de Élogos, publicaron hace algunos meses un libro titulado *Escuela de Desarrollo de Hábitos* (editorial Díaz de Santos), que he referenciado páginas atrás. En esa obra, siguiendo la doctrina de Fernández Aguado, proponen modos muy concretos de aplicar en el tráfico diario de las organizaciones todo lo aquí referenciado de forma breve, tanto a nivel personal como organizativo, como propone el creador del Modelo.

En los próximos años -ya ha comenzado a suceder- el Modelo Dirección por Hábitos no será sólo objeto de análisis por estudiosos, sino que lo veremos implantado en las organizaciones que no admitan la rutina como su modo habitual de actuar. Esto lo entienden mejor quienes tienen puesta la vista no en el presente de su organización, sino en su desarrollo en el medio y largo plazo. **M**

