

Procedimientos, fines, medios, objetivos...

“Caracteriza, en mi opinión, a nuestra época la perfección de medios y la confusión de fines”.
Albert Einstein

“El consuelo de las etapas pendulares”; podríamos llamar así a esos períodos en los que parece que todo se ha puesto del revés.

Los ancianos, experimentados en los avatares de la historia que ya han vivido, nos hablan de que “eso ya ocurrió en tal época, pero después vino tal persona, tal acontecimiento, y entonces se pasó al otro extremo”. No es raro, pues, que los de mucha edad ni se inmuten ante cuestiones preocupantes que intuyen pasajeras y prefieran disfrutar de lo afectivo que tienen alrededor, o, al menos, sufrir poco con los achaques de la vejez. Una actitud que hasta su propia situación laboral los define como “pasivos”.

En algunas empresas e instituciones también se suceden épocas en las que el péndulo de la dirección va de un extremo a otro. Si analizamos estos vaivenes –dejando de lado los estilos personales para mandar, en los que siempre caben matices y preferencias– probablemente arribemos a la conclusión de que los fines, el norte que guía a esa empresa no está claramente definido, y por eso al sucederse los directivos o cambiar las circunstancias, la orientación al fin no ejerce verdaderamente su papel rector. Pasan a ser protagonistas los procedimientos, o los instrumentos de medición, o cualquier otro medio que no tiene valor en sí mismo. Su utilidad venía dada por la propia finalidad; diluida esta, la atención se centra en cuestiones secundarias.

La diferencia con la historia, que se teje con la libertad de los hombres –pero que ninguno de ellos

ha trazado de antemano– es clara. Porque las empresas, instituciones o cualquier otra forma de organización humana, comienzan su recorrido con un norte, un fin que se busca y que es el que les da vida. Si los que en ella trabajan no lo perciben, es casi seguro que la rutina también desplace a la vitalidad y a la acertada iniciativa de la gente. Aquellas personas que podrían ser un fermento por su dinamismo, quizás se conviertan en conspiradores, y los que podrían aportar orden y eficacia, en desmotivados dispuestos a engrosar las clases “pasivas”.

Lo que viene a continuación son algunas pinceladas acerca de la necesidad de diferenciar y jerarquizar lo que son principios, fines y objetivos en la empresa, de los instrumentos, metas y criterios de actuación. No se pretende una profundización en este tema, propio de los libros de política de empresa, sino de alertar en algunos aspectos del trabajo diario, cuando las prisas y la falta de claridad pueden llegar a confundir lo urgente por las circunstancias con lo importante para la institución.

Qué quiero y por qué

Aquello que se busca, la finalidad de una empresa, el futuro deseado, ése es el objeto a alcanzar y el motivo que da razón de todo lo demás. Esta afirmación por ser tan obvia, parece obsoleta. Pero la vida de todos los días nos demuestra que la lógica aristotélico-tomista, tan básica para el pensamiento y actuar coherente, puede ser que haya sido omitida en los estudios del bachillerato.

... Pero la vida de todos los días nos demuestra que la lógica aristotélico-tomista, tan básica para el pensamiento y actuar coherente, puede ser que haya sido omitida en los estudios del bachillerato.

Una autoridad en filosofía tan insigne como Santo Tomás de Aquino repite más de cincuenta veces en su Summa Teológica “la causa eficiente no crea orden; es la causa final la que lo crea”. Que traducido al ámbito empresarial, nos está diciendo lo que afirmamos antes: elegir y realizar un futuro –posible y deseable– es la definición del “negocio” de esa organización. Son estos fines los que organizan y aportan orden, no las técnicas.

Conseguir esa meta final es la gran tarea para la que hace falta una dirección. “Dirigir es conducir algo hacia adelante” afirma Valero con una lógica aplastante en su libro sobre política de empresa. Y el “algo” es el objeto de esa empresa; el “negocio”, que será ofrecer unos bienes y servicios a cambio de recibir una retribución por ellos.

No vamos a definir aquí tipos de negocios –sería una lista interminable, abierta además a las situaciones cambiantes y a la imaginación humana– pero es básico entender que no todos los “negocios” tienen las mismas características. Sin ir más lejos, cualquier institución educativa –que es indudable que se propone ofrecer un “bien” y un “servicio– no puede dirigirse ni organizarse con los mismos

criterios que un comercio o cualquier otra empresa prioritariamente lucrativa. El “negocio” de esa institución es brindar determinado tipo de educación, aunque no resultara un negocio desde el punto de vista económico.

El siguiente paso es entender que distintos tipos de “negocios” requerirán medios adecuados, procedimientos eficaces –para conseguir el fin buscado, no en sí mismos– porque los instrumentos y las técnicas se buscan en función de los fines. Si se tienen claros los fines, la elección de técnicas es más certera y rápida, su aprendizaje más eficaz y menores los errores.

Profesionalidad

“Tener oficio”, dicen con orgullo los buenos carpinteros, pintores, artesanos... y es que cada trabajo tiene su propia especificidad que no sólo hay que conocer muy bien teóricamente, sino que hay que lograr llevarlo a la práctica con la mayor perfección posible. La profesionalidad deviene en un modo serio de trabajar, asegurado sobre una base de conocimientos científico-técnicos.

Quien dirige una empresa con sentido de “profesión”, buscará los medios más adecuados para el logro de los objetivos, teniendo en cuenta las “condiciones” en las que se tiene que desarrollar ese trabajo. En toda organización se dan situaciones y políticas que condicionan, o enmarcan, el logro de esos objetivos. Por eso estamos hablando de dos planos: la prioridad de ir hacia el fin buscado –utilizando los medios adecuados

[continúa ...]

Mercedes Rovira

Doctora en Filosofía, Universidad de Navarra; Máster en Artes Liberales (Filosofía y Ciencias de la Educación), Universidad de Navarra; profesora de Antropología y de Ética, Universidad de Montevideo.

- *Quien dirige una empresa con sentido de “profesión”, buscará los medios más adecuados para el logro de los objetivos, teniendo en cuenta las “condiciones” en las que se tiene que desarrollar ese trabajo*

para lograr resultados— desarrollando esa actividad en un entorno “x”, que está condicionado por determinadas circunstancias, y ajustándose a políticas o modos de hacer de aquella organización.

Si un buen directivo es el que dirige algo hacia adelante, se entiende que es en la dirección correcta. Pocas cosas hay peores que ganar la competición equivocada: no se trata de ganar por ganar sino estar en la dirección correcta. Los dos planos de los que hablamos podrían resumirse en: uno operativo, las acciones a llevar a cabo; y otro el de las circunstancias, entendidas como todas las condicionantes o factores a tener en cuenta para desarrollar la acción.

La política de la institución forma parte de estas circunstancias, y podría definirse como “un criterio utilizado persistentemente”¹. Quizás un objetivo de la empresa puede llegar a ser implantar determinada política para la consecución de sus metas. Tiene un grado de discrecionalidad mayor que las instrucciones o reglamentos, pero menor que los principios rectores de aquella organización. Ante diversos caminos para hacer algo, es preferir uno, y utilizar ese mismo criterio habitualmente. Pero atarse a esa política no puede convertirse en el fin de la acción, pues los criterios, las políticas son el camino, no el punto de llegada o destino.

Procedimientos, medición, resultados

La fiebre por medir todo, y además cuantitativamente, puede trastocar la jerarquía de los instrumentos que elegimos. Es verdad que hay que medir resultados, y

quienes son expertos en política de empresa lo afirman tajantemente: “lo que no puedes medir, no lo puedes dirigir” (Peter Drucker), o “sólo con medir, la empresa avanza” (Antonio Valero). Ese convencimiento conviene que vaya acompañado por la asertividad para seleccionar los medios de evaluación. Pues la “técnica para elegir la técnica más adecuada no es una cuestión técnica, sino una cuestión política”².

Los resultados pueden mostrar desvíos importantes si la técnica de medición no era la conveniente para el objetivo perseguido: *In my end is my beginning*³, nos dice el poeta inglés. Por el contrario, la estadística, utilizada sesgadamente, muestra lo que reza el adagio: “hay verdades, medias verdades, mentiras y estadísticas”. La elección del medio de control no puede estar desligada de la naturaleza y fines de lo que se mide o controla, pues afecta al mismo juicio del “controlador”. Asimismo, la particular visión de este último es otro factor para tener en cuenta, y forma parte de ese “segundo plano” de condiciones del que tratamos anteriormente.

Por todo esto, resulta un tanto absurdo, mirado fríamente, que a veces se empleen tantas energías y tiempo (que es también dinero) en “evaluar qué tan exactos son estos medios de evaluación”; se los trata como si fueran un fin en sí mismo, dedicándoles unos procesos minuciosos que pueden retrasar una de sus funciones: evaluar a tiempo, oportunamente.

Más habitual aún son las burocracias esclavizantes. Casi todos las sufrimos, y por eso son tan frecuente

¿Qué herramientas
tiene para “retener”
en un mercado tan
competitivo y
demandado?

••• *Lograr un adecuado ambiente de convivencia profesional es parte de las condiciones en las que se tiene que buscar el fin de la empresa.*

tema de conversación o desahogo. Nos puede dar hasta alergia volver a oír “en esta oficina siempre se hizo así”, “pase por la ventanilla tal y que le sellen el papel”, “busque el formulario y...”. Formas de hacer, procedimientos trasnochados ante los que uno se pregunta ¿y el avance de la tecnología?

La tecnología. Gran herramienta a la que tenemos que dominar para sacarle lo mejor de sí, pero sin dejar que saque sus garras desde la pantalla y nos aprisione ella a nosotros. Y ahí tenemos, “el sistema no lo permite”, “se cayó el sistema”, “hay que cambiar todos los equipos”, “los nuevos programas para toda la red...”. Resulta que el instrumento se erigió en gobernador de nuestro trabajo, y consume un tiempo, dinero y preocupaciones que ojalá siempre podamos afirmar que supuso una buena “inversión”. ¿Quién dirige a quién?... Donde hay automatización, no hay decisión...

Para terminar este capítulo, es obligado hacer mención al presupuesto. Se trata de “supuestos” económicos previstos para el periodo, a fin de conseguir determinados resultados, que implican una erogación económica y demuestran la viabilidad de la acción. Si durante el periodo se presenta una opción inmejorable para la empresa que afecta directamente a sus fines, un buen directivo, o simplemente un administrador sensato del presupuesto, verá la forma de hacer hoy ese gasto que redundará en mejores beneficios mañana. Pero cuando es el presupuesto quien manda, porque quien lo administra solo “cumple” con el presupuesto, posiblemente perderá esa buena ocasión con la sana –pero corta– intención de dar cuenta exacta al final del periodo. Con la misma lógica gastará lo previsto aunque no haya habido la menor necesidad de hacerlo ante circunstancias que han cambiado en unos meses.

1. CALLEJA, Luis Manuel, *Sobre las políticas*, IESE, 2008, p. 1.

2. *Ibid.*

3. ELIOT, Thomas S., *Four Quartets*, Burnt Norton, V (“En mi final está mi principio”).

ENCUESTA DE
REMUNERACIONES

Adquiérala HOY

Advice
A Volt Information Sciences Company

Avda. Dr. Luis A. de Herrera 3255
Tel. 2480 04 04*
consultoria@advice.com.uy
www.advice.com.uy

Pensar que lo previsto es la realidad o mejor que ella implica dejar de lado la epiqueya que lleva a saber saltarse la norma para conseguir aquello que busca la norma; cualidad del buen gobernante que sabe moverse dentro de los criterios ateniéndose sobriamente a la situación real.

La convivencia profesional

Por último, nos referiremos brevemente a lo más importante de la empresa, que son las personas. En ellas se apoya todo el trabajo de la empresa. Lograr un adecuado ambiente de convivencia profesional es parte de las condiciones en las que se tiene que buscar el fin de la empresa. Además de basarse en ellas la eficacia de los procedimientos y métodos de trabajo. Pero aquí siempre hay un aspecto difícil de no violentar: se necesita de las personas, y a la vez es preciso no olvidar que no son un medio. La advertencia de Kant suena conocida para todos: "obra siempre de tal modo que la Humanidad, sea en tu persona o en la de otro, se considere siempre un fin, y nunca como un mero medio"⁴.

Qué pena da cuando alguien reflexiona a posteriori, sea en voz alta o para sí mismo: "fui utilizada", "fui utilizado", y comprende ahora por qué aquella simpatía de su jefe, aquellos privilegios no muy justificados, aquellas diferencias en el trato... se esperaba que aportara información por vías informales, que hiciera la vista gorda en cuestiones dudosas, que fuera instrumento para solucionar tal conflicto... En definitiva, no era su persona lo que interesaba, sino una "función" a desempeñar, quizás contra sus principios.

Otras veces la falta de respeto a las personas no viene por algo premeditado, sino por el descuido habitual de las sugerencias que hace, de la falta de afabilidad con ella, de no poder atender personalmente a los que dependen de uno por estar ocupado en "cosas más importantes", en no saber dar las gracias a quienes trabajan alrededor.

No es cuestión tanto de ser externamente amable –que ya es mucho– sino en tener en cuenta la visión profesional de las personas. No se trata de que todos seamos amigos del alma –eso no es gobernable–, sino de tenernos el mínimo respeto profesional que es lo necesario para la eficacia del trabajo en equipo.

También supone una falta de deferencia con los colegas el tema del tiempo. Ya sea cuando se llega tarde, no respetando el tiempo de los demás que esperan, o también cuando no se usa bien de las reuniones de trabajo. Si en una reunión de directorio hay que llegar a una decisión importante, esa decisión es la causa por la que estamos reunidos, y se pone una medida de tiempo (el horario de la reunión). Pero si estamos llegando al horario y la decisión empieza a vislumbrarse, no es el horario lo que prima; "es la hora" se oye a veces cuando varias cabezas están esforzándose en desentrañar algo difícil.

Y la hora manda que se levante la reunión, como la medida de la prudencia me manda ahora terminar estos párrafos. 🙏



4. KANT, Immanuel, *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*.