



Francisco Cal Pardo

## EL EQUIPO INDISPENSABLE PARA GARANTIZAR LA CALIDAD Y LA EJECUCIÓN DE DECISIONES INNOVADORAS (I)

INGENIERO INDUSTRIAL, ECONOMISTA. DIPLOMADO EN DIRECCIÓN GENERAL

### MISIÓN DEL DIRECTIVO: LA TOMA DE DECISIONES

Se puede encontrar multitud de definiciones del concepto y de la misión de un directivo, como el que *realiza su trabajo a través de otras personas y multiplica el resultado de su esfuerzo a través de sus colaboradores* o el que *como el director de orquesta, no toca ningún instrumento pero conduce (dirige) a su equipo (la orquesta) hacia la interpretación armónica de la melodía*.

Me parece, sin embargo, más omnicompreensiva la que define la misión del directivo como *tomar decisiones para alcanzar los objetivos de la organización y desarrollar las acciones necesarias, todo ello con la colaboración de otras personas. El directivo deberá comprobar, así mismo, el acierto o desacierto de las decisiones para introducir, si fuera preciso, las necesarias correcciones que permitan encaminar, de nuevo, las acciones hacia el logro de los objetivos*.

En la definición anterior se ha omitido intencionadamente la palabra empresa y sólo se ha hecho alusión genéricamente al directivo, en su acepción más amplia, sin referencia concreta a niveles jerárquicos; con ello se pretende poner de manifiesto que no reside en la empresa la exclusiva de la toma de decisiones eficientes, eficaces e innovadoras, sino que también han de tener estas características las decisiones de cualquier organización, tenga o no fines de lucro; por otra parte, al hablar del directivo en general, se

quiere poner énfasis en que la toma de decisiones corresponde no sólo al máximo responsable ejecutivo (CEO) y los directivos de primer nivel sino a muchas otras personas, en distintos niveles de la escala jerárquica, cada vez más reducidas, por cierto, gracias a la digitalización, cuya ocupación fundamental deba de ser realizar su trabajo a través de otras personas, sus colaboradores.

Toma de decisiones y concurrencia de varias personas (equipo) parece algo consustancial, especialmente, como se verá más adelante, si las decisiones son innovadoras,

aunque el verbo que precede al sintagma *decisión* sea, en español, "tomar", que pudiera interpretarse que encierra un sentido individualista; en inglés, sin embargo, el verbo es "to make", que significa hacer, y, de alguna manera quiere decir que la decisión *se hace* y la hace el equipo, aunque finalmente haya de tomarla, asumir la responsabilidad, el directivo.

En las páginas siguientes se tratará de demostrar que el equipo es imprescindible para garantizar la calidad de las decisiones, pero no cualquier equipo sino el que integre



“ El directivo capaz de reunir un equipo de personas que pueda garantizar: eficacia, eficiencia, innovación e integración, **podrá conseguir que las decisiones que formulen sean de auténtica calidad** ”

perfiles distintos para garantizar la riqueza de puntos de vista diversos.

La diversidad de perfiles de los integrales de los equipos implica, casi necesariamente, la generación de conflictos que es necesario conducir adecuadamente para alcanzar el éxito.

Para no hacer excesivamente largo este artículo, dejaré para una segunda parte todo lo relativo a la **garantía de ejecución de las de las decisiones.**

La calidad de una decisión no garantiza su ejecución o implantación, que requiere, a su vez, condicionamientos adicionales que han de ser tenidos en cuenta en el momento de la creación del equipo, ya que pueden contribuir a incrementar el conflicto, que habrá de afrontarse desde el principio, o, incluso, llegar a impedir la ejecución de la decisión.

A la hora de la ejecución de las decisiones, puede surgir otro conflicto adicional como consecuencia de la posiblemente distinta percepción de la realidad, por parte de los integrantes del equipo, derivada de sus diversos perfiles; conflicto que habrá que tratar de resolver enfrentando al equipo con una percepción admitida por todos.

Finalmente se establecerán los procedimientos de creación del equipo, se abordarán el proceso y las técnicas para la formulación de las decisiones participativamente.

#### REQUISITOS PARA GARANTIZAR LA CALIDAD DE LAS DECISIONES

Una decisión de calidad de cumplir varios requisitos:

En primer lugar debe ser EFICAZ, es decir, ha de resolver el problema

planteado y/o alcanzar los objetivos propuestos.

No sería suficiente alcanzar los objetivos a cualquier precio “cueste lo que cueste”, “no me pregunten como”...No sólo importa centrarse en el QUÉ, que garantiza la eficacia, sino que es preciso tener en cuenta el CÓMO, prestar atención a la EFICIENCIA, y conseguir el resultado al mínimo coste, en el mínimo tiempo..., en resumen: con el menor esfuerzo.

Eficacia y eficiencia son dos requisitos mínimos que pueden garantizar la calidad de una decisión en el corto plazo, que en los tiempos en que vivimos puede ser de días. En el momento en que se mueva mínimamente el entorno: las expectativas de los clientes, la respuesta de los competidores, el marco macroeconómico..., eficiencia y eficacia no son suficientes para garantizar la calidad de una decisión. Una decisión de calidad ha de tener muy en cuenta el futuro, muy cambiante, como queda dicho, en los tiempos actuales y evitar por todos los medios hipotecarlo; no basta resolver el problema de hoy sino evitar que la solución genere más problemas en el futuro. Es preciso que la decisión sea creativa, que abra nuevos horizontes, nuevas vías de actuación que se salgan de lo corriente y “visione” el futuro; en una palabra, se requiere INNOVACIÓN.

El sentido de la innovación lleva a encontrar soluciones nuevas para problemas viejos, posibilitando con mayor eficiencia de las alternativas propuestas y descubriendo nuevas oportunidades para la organización. La innovación suele ir unida a la capacidad de emprendimiento,

por lo que en el artículo se hablará indistintamente de innovación y emprendimiento.

Eficacia, eficiencia e innovación pueden garantizar *per se* la calidad de cualquier decisión, pero los comportamientos humanos inherentes a las personas que destacan en cada uno de los requisitos son, naturalmente, muy distintos entre sí. No es posible encontrarlas, a un nivel elevado de 10 sobre 10 en un a mismo persona, por lo que resulta inevitable recurrir a la creación de equipos integrados por varios individuos que, entre todos, reúnan las capacidades y habilidades que garanticen los mayores niveles de eficacia, eficiencia e innovación necesarios para asegurar la calidad de las decisiones.

Para componer un equipo de reúna las características mencionadas es preciso contar con personas capaces de **integrar** a otras con perfiles muy dispares. La cuarta característica para garantizar la calidad de las decisiones es pues la INTEGRACIÓN, consustancial con la creación de equipos.

El directivo que sea capaz de reunir un equipo de personas cuyos conocimientos, habilidades y experiencia puedan garantizar: eficacia, eficiencia, innovación o emprendimiento e integración, podrá conseguir que las decisiones que formulen sean de auténtica calidad.

La ausencia de alguna de dichas características debido a la falta en el grupo de persona que las posean, deja la solución coja en alguno de los ámbitos exigibles; bien porque no resuelve el problema, porque lo hace forma desproporcionada o porque no sirve para que la Organización avance.

Puede parecer que las características que se han expuesto son sólo exigibles en equipos temporales, que comienzan a trabajar cuando se ha definido un problema o se ha formulado un objetivo y terminan cuando se ha alcanzado el objetivo o se ha resuelto el problema; es bastante frecuente actualmente que las organizaciones se estructuren en

equipos que se crean para resolver un problema y se disuelven cuando se ha resuelto y sus integrantes pasan a formar parte de nuevos equipos para hacer frente a otros problemas nuevos. Esto es característico de las estructuras matriciales. Todo lo que se viene diciendo es perfectamente aplicable a este tipo de equipos. No obstante, incluso en estas modernas estructuras organizativas, hay equipos fijos, como puede ser el de Alta Dirección o los de los departamentos a los que pertenecen las personas que se integran en equipos temporales y de cuya formación y desarrollo se tienen que responsabilizar para que se puedan desarrollar los cometidos asignados con el máximo rendimiento, en cuya composición debería tenerse muy en cuenta la necesidad de integrar las cuatro características básicas, las centradas en el corto plazo, en el día a día: eficacia y eficiencia, y las de largo plazo: innovación, emprendimiento e integración, y no siempre sucede así, sino que con gran frecuencia se observan estructuras directivas fijas de una preocupante homogeneidad, lo que significa acuerdos rápidos y visiones parciales que no siempre tienen en cuenta todos los aspectos y matices que deberían.

## PERFILES BÁSICOS DE LOS INTEGRANTES DE UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

El modelo que se presenta en este artículo tiene su origen en la teoría del Dr. Ichak Adizes, de la Universidad de los Ángeles (UCLA), recogida en el libro *How to solve the mismanagemet crisis* y en su aplicación en muchos procesos de diagnóstico gerencial y desarrollo estratégico participativo desarrollados en múltiples empresas e instituciones. En lo sucesivo se adoptará la terminología y las siglas utilizadas por el propio Dr. Adizes.

Un directivo debe conocer a fondo los perfiles básicos de sus colaboradores: conocimientos, habilidades, experiencia y comportamiento para integrar equipos, temporales o permanentes, con capacidad de asegu-

“ Con frecuencia se observan estructuras directivas fijas y homogéneas, **lo que significa acuerdos rápidos y visiones parciales que no siempre tienen en cuenta todos los aspectos que deberían** ”

rar la calidad de las decisiones que produzcan. Los perfiles básicos que garanticen la eficacia, la eficiencia, la innovación y el emprendimiento y la integración necesaria de los anteriores, se designan, según la terminología Adizes con los nombres de Productor, Administrador, Emprendedor e Integrador, en siglas PAEI.

Las dos primeros, P y A, se centran fundamentalmente en el corto plazo y aseguran la marcha, día a día, de la Organización, mientras que los otros dos E e I tienen su mente puesta principalmente en el futuro.

El sistema directivo de una organización puede, subdividirse en dos subsistemas: el subsistema PA, que racionaliza procesos y circuitos preestablecidos y genera hábitos y el subsistema EI, que crea cultura y nuevos sistemas, canaliza la energía creativa e integra equipos. Los dos subsistemas se realimentan conti-

nuamente. El subsistema EI diseña el subsistema PA del futuro y este envía continuamente señales de su funcionamiento para que el subsistema EI lo pueda mejorar y adaptarlo a las exigencias del futuro.

En una organización fuertemente digitalizada gran parte de los procedimientos PA podrían automatizarse, robotizarse..., a pesar de todo hay muchos procedimientos de este tipo que será preciso realizar siguiendo los métodos habituales o similares.

Algún empresario español de éxito hizo una interpretación personal del juego de los dos subsistemas y creó equipos directivos dobles, uno de ellos se ocupaba de las operaciones diarias mientras que el otro se dedicaba a diseñar el futuro en su propio ámbito; cada seis meses se intercambiarían los papeles de los dos equipos, de esta manera la rea-



limentación entre los subsistemas se realizaba a través de las propias personas; se experimentaba vitalmente porque el equipo que diseñaba el futuro tenía muy presentes todos los problemas con los que había tenido que enfrentarse en los pasados seis meses, además de tener la vista puesta en cambio del entorno por lo que no sólo trataría de mejorar los viejos procedimientos sino que intentaría adecuarlos a las nuevas exigencias.

Dentro de este enfoque del doble subsistema de dirección es conveniente profundizar en los conocimientos, habilidades y comportamientos característicos de los cuatro perfiles básicos para acertar en la elección de las personas a la hora de crear equipos temporales o personales.

**El P. Productor:** se centra fundamentalmente en lograr resultados, en la EFICACIA. Suele ser un profundo conocedor de la tecnología que maneja y tiene una cierta aversión al riesgo y, por lo tanto, al cambio por lo que mantiene por encima de todo sus hábitos de trabajo sus procedimientos, su tecnología. No delega fácilmente, por desconfiar de las capacidades de sus colaboradores de cuya formación y desarrollo tampoco se preocupa mucho porque piensa que para eso está la Dirección de personal. Tiene una fuerte motivación por los logros de sus objetivos a lo que dedica todo su esfuerzo y no le desagrade que le feliciten por sus éxitos, aunque puede parecer que no le importa. Sus visiones suelen ser bastante globales, si bien centradas en el corto plazo. Suele ser muy rápido en la toma de decisiones pero, con frecuencia, con poco análisis. Considera que el trabajo en equipo no puede suponer una pérdida de tiempo.

**El A. Administrador:** suele ser una persona detallista, más centrada en el proceso que en el resultado; conoce a fondo sistemas, procesos y normativa y le preocupa que alguien actúe al margen de la norma. El cumplimiento de la norma (rellenar impresos hasta el último detalle

y entregarlos a tiempo, por ejemplo) es sagrado para él. Tiene una total aversión al riesgo, sólo se desenvuelve con seguridad en ámbitos perfectamente definidos y le aterra la incertidumbre; las visiones suelen ser a corto plazo y siempre relativas a normas y procedimientos. Le motiva el trabajo bien hecho y que le feliciten por ello. Es muy lento en la toma de decisiones y si puede no tomarlas y hacer que otro las tome, lo hace. El trabajo en equipo no le entusiasma aunque lo acepta, siempre que se realice conforme a procedimientos establecidos.

**El E. Emprendedor:** es una persona inquieta, tratando de cambiar continuamente productos, servicios y procesos.

Es un buen conocedor de las nuevas tecnologías o de las nuevas prácticas relacionadas con su trabajo que le pueden servir para hacer cambios en los productos y servicio actuales o para emprender nuevos negocios. Con frecuencia trata de renovar las instalaciones para alcanzar mejores prestaciones que las actuales, incluso antes de su obsolescencia. Sus visiones son globales y a largo plazo y se desenvuelve bien en ambientes poco definidos y con cierto grado de incertidumbre. Le gusta el trabajo en equipo, escucha con atención las sugerencias de sus colaboradores y se preocupa de

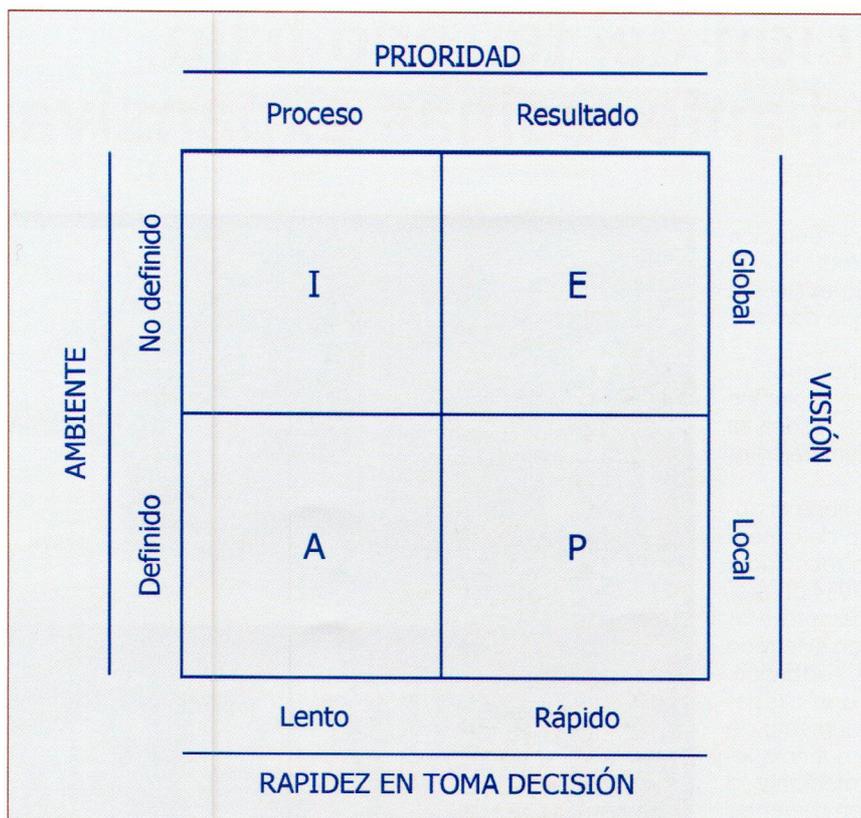
sus planes de carrera. Adopta habitualmente la actitud de maestro. Le motiva constatar los avances de su trabajo aunque no haya logrado todavía el resultado previsto, alcanzarlo le motiva aún más, pero le importa muchísimo el reconocimiento, si es posible, público.

**El I. Integrador:** es persona afable, capaz de sacar lo mejor de los componentes de su equipo de trabajo. Es habitualmente un buen conocedor de lo técnico, de motivación y desarrollo de personal y hábil descubridor de perfiles personales; habilidades y comportamientos. Sus visiones son globales y se desenvuelve bien en ambientes no siempre bien definidos. Le motiva la satisfacción de las personas en general y de su equipo en particular, y muy especialmente el reconocimiento por su trabajo. Maneja muy bien los situaciones de conflicto.

El cuadro superior trata de reunir de modo esquemático los rasgos fundamentales de los perfiles básicos.

Las letras que comparten aristas tienen algo en común y pueden entenderse con facilidad; los que se oponen por los vértices centrales no tiene nada en común; se oponen frontalmente aunque la realidad del trabajo en común puede hacer que, a la larga, se compartan visiones y vivencias en estilos básicos tan opuestos como el P y I, e incluso





la existencia de distintas visiones de otras tantas posibles soluciones de un problema.

### EL CONFLICTO ES FUNCIONAL SI SE PUEDE APRENDER DE ÉL Y EN CONSECUENCIA PROGRESAR

El conflicto se maneja y se supera con respeto mutuo en el equipo; cualquier componente del equipo debe aceptar, en un primer momento, todas las aportaciones de los otros componentes para, tras el correspondiente análisis, aceptarlos o rechazarlos definitivamente.

El papel del integrador es crítico en estas situaciones, que, por otra parte, son muy frecuentes.

Un paso más sobre el respeto mutuo es la confianza; es decir, aceptar lo que otro dice o propone porque inspira confianza.

No se debe temer al conflicto, es más, en algunos momentos podría provocarse para tener una mayor riqueza de ideas.

### CONCLUSIONES

A modo de conclusiones de esta primera parte se puede decir que la buena calidad de las decisiones sólo se puede lograr si se consigue integrar en un equipo a personas que posean, en nivel elevado, las capacidades ejecutivas o productivas (P), que garantiza la eficacia; las administrativas (A), que garantiza la eficiencia; la emprendedora (E) que garantiza la innovación, la adaptación flexible al entorno y el cambio y, finalmente, la integradora (I) que garantiza que los poseedores de las otras tres capacidades caminen juntas hacia el logro de objetivos, manejando y resolviendo los conflictos que puedan surgir e impulsando el desarrollo de sus capacidades al máximo.

Un buen directivo es el que es capaz de identificar el estilo dominante de los demás, sin dejar de prestar atención a su estilo subdominante; los tiene muy en cuenta antes de la creación de un equipo para abordar la solución de un problema o desarrollar un plan de actuación, y trata de adaptarse a las necesidades de sus estilos. 

pueden coexistir en la misma persona si bien no, lógicamente, en el grado máximo.

Las descripción de los perfiles básicos hecha en los párrafos anteriores puede parecer exagerada, incluso caricaturesca, y tal vez lo sea intencionadamente para resaltar los características más distintivas de cada uno de ellos para facilitar su identificación, no obstante puede que no se aleje mucho de la realidad.

### EL CONFLICTO DERIVADO DE LA DIVERSIDAD DE PERFILES DIRECTIVOS

Con frecuencia se oye hablar de la diversidad en las organizaciones; se refieren habitualmente los que así hablan a la diversidad de género, raza, discapacidad, etc. muy pocas veces lo hacen refiriéndose a la diversidad de estilos directivos. Tengo que aceptar que recientemente asistí a sendas conferencias de dos primeros ejecutivos de este país y en las dos dijeron que preferían integrar en sus equipos a personas distintas de ellas. La tendencia, no obstante, es tratar de rodearse de personas similares a

uno mismo, así una persona con los perfiles dominantes en P procurará de buscar para su equipo a otros dominantes en P y así sucede con cualquiera de los dominantes en los otros perfiles básicos.

Un grupo integrado por personas de perfiles similares llega muy pronto al entendimiento y a un acuerdo para la toma de decisiones pero, sin duda, la decisión estará sesgada hacia el estilo dominante, sin considerar los aspectos que tendrían en cuenta otros estilos y que enriquecerían la decisión.

Un verdadero equipo es el que esté integrado por personas dominantes en P, en A, en E y en I, su diversidad provocará conflictos pero el acuerdo al que lleguen será rico en matices diversos.

El conflicto es consustancial con la vida de las organizaciones, es como la resistencia que consigue que una rueda matriz arrastre en su movimiento a otra rueda mediante la transmisión de una correa rugosa; de la misma forma el conflicto es lo que hace avanzar a las organizaciones al poner de manifiesto