

## JEFES, SUBORDINADOS Y SISTEMA.

23/05/2013

Enrique Miguel Sánchez Motos  
Administrador Civil del Estado

Los tres grandes gurús de la antes llamada Calidad Total, hoy Excelencia de la Gestión, llegaron a una conclusión de gran importancia sobre un aspecto fundamental para la buena gestión: Cuando las cosas no funcionan bien, **¿quién es el responsable?** Deming, Juran e Ishikawa, señalaron que la responsabilidad es compartida y que corresponde, por un lado, al individuo y, por otro, al sistema. Pero ¿en qué proporción a cada uno? Deming la cuantificó en el 6 y el 94%; Juran en el 20 y el 80% e Ishikawa en el 25 y el 75%, respectivamente. Lo llamativo fue que los tres expertos, de manera rotunda, **atribuyeron la responsabilidad principal de los fallos al sistema y no a individuo**, lo cual choca con una opinión muy generalizada que atribuye la responsabilidad a la negligencia del empleado o al desinterés del funcionario que pasa su tiempo tomando el cafecito.

Si la opinión de esos tres gurús es correcta, tal vez haya que rectificar mucho la visión que se tiene sobre qué es la buena gestión y sobre las actitudes que se deben adoptar para lograrla. La buena gestión no radica sólo en un tener un conjunto de empleados muy voluntariosos, trabajadores y dedicados. **Si el sistema no es bueno, hagamos lo que hagamos no funcionará.**

Se habla mucho de la burbuja inmobiliaria que, en gran medida, se fundamentó en la burbuja financiera, en los créditos dados alegremente en cuantía y sin garantías suficientes a los demandantes de los mismos. ¿Fueron de ello responsables los directores de las sucursales de los Bancos y las Cajas? Ellos actuaron, con carácter general, en un marco que les era permitido, apoyándose también en el ejemplo de sus colegas de otras sucursales. **No actuaron fuera del sistema, sino dentro de lo permitido.** Igual ocurrió, probablemente, en el nivel superior, en los directores provinciales o nacionales. Actuaron aplicando pautas que eran comunes en el sistema financiero y que no fueron frenadas por las instituciones que tienen asignado su control, Banco de España, Gobierno e incluso las propias instituciones europeas que eran responsables de enmarcar adecuadamente todas las actuaciones financieras europeas. En suma, **fue el propio sistema el responsable** y, en ese contexto, se produjeron numerosas quiebras de Bancos y Cajas que en muchos casos no han llegado a materializarse porque, tanto el Gobierno anterior como el actual y la propia Europa, han abierto vías de liquidez o de asunción pública de las deudas.

Ahora bien, achacar la responsabilidad principal al sistema, puede llevarnos al error de pensar que los individuos tienen una responsabilidad tan pequeña (6, 20 o 25%) que pueden lavarse las manos. **Sin embargo no es así, porque el sistema es creado y modificado por los individuos.** Son ellos los que crean directamente la parte del sistema que está en sus manos o delegan, vía elecciones, el poder en otros. La democracia trae consigo la grandeza de que no podemos evadirnos de nuestra responsabilidad individual. Cada individuo debería ser admirable para merecer vivir en un sistema admirable. Por ello, todos y cada uno somos responsables de que los cambios a los que demos nuestro apoyo, no sólo ofrezcan una visión ideal de conjunto y de futuro sino que propugnen también un sistema que sea funcional y factible.

Ante los fallos graves de un sistema que no ha funcionado, puede surgir la gran tentación de que alguien asuma, de forma personal, la responsabilidad de que todo funcione y de que aparezcan jefes salvadores de mano firme y de ideas claras que dirijan a los individuos como meros peones del tablero. Sin embargo, luego resulta que ese nuevo sistema, basado en centralizar la toma de decisiones en el nivel superior, tampoco funciona. Ricardo Semler, un empresario brasileño, aplicó con éxito un enfoque novedoso que, sin embargo, no parece que se haya difundido mucho en el ámbito de la gestión directiva: **El jefe debe ayudar de forma intensa y vigorosa a la creación de un sistema marco**, dentro del cual se crean subsistemas, susceptibles de ser modificados por los individuos que estaban en ellos.

Hace ya mucho tiempo, en los años ochenta, Iñaki Gabilondo hizo una entrevista en televisión a un alto directivo español, López de Arriortúa, que, en su momento, suscitó grandes expectativas en los empresarios españoles y extranjeros, al conseguir mejoras increíbles en la productividad de las empresas de automóviles. Cuando Gabilondo le preguntó cuál era el secreto de su innovador sistema de mejora de la productividad, López de Arriortúa, le respondió, *“la clave radica en el señor trabajador”*.

Ahí estaba su secreto, en crear un sistema en el que **a los trabajadores se les daba un gran papel para aportar sugerencias** e ideas que permitieran mejorar procesos y procedimientos. Con ello se les daba una oportunidad real de mejorar, al menos, el sistema de procesos y de sentirse, en parte, copropietarios de los mismos. López de Arriortúa empezó el salto a nivel internacional, en 1980, en la nueva fábrica de General Motors, en Zaragoza, como director de producción, de donde pasó a ser Vicepresidente Internacional de compras en América. Posteriormente cayó en desgracia porque se le acusó de haber sido desleal, al llevarse información reservada a la Volkswagen a la que se fue como Vicepresidente. Su mensaje, sin embargo, con sus matices discutibles, fue un ejemplo más de la importancia de crear **sistemas que garanticen su**

**propio dinamismo y su propia evolución** dentro del sistema mayor en que se insertan.

El siglo XXI requiere grandes cambios a fin de que se establezcan unos valores generales cuya razón de ser sea facilitar la felicidad individual y colectiva. No estamos en el fin de la historia, como se podría decir parafraseando a Fukuyama. Estamos ante una crisis que obligará a replantearse muchas cosas y que no parece que vaya a tener un final fácil a corto plazo. Es necesario, y posible, adoptar decisiones que nos lleven a crear un sistema dinámico, tanto a nivel de Estado como de empresa y de administración pública, capaz, por un lado, de servir de marco adecuado para el actuar del individuo y, por otro, capaz de abrir la posibilidad de que el individuo sienta que no sólo se le permiten sino que se le piden ideas para evaluarlo y mejorarlo.

Uno de los grandes sistemas en que se inserta la vida del individuo es el laboral. En estos momentos de crisis, tanto en el ámbito privado como en el público, darle al individuo posibilidad de participar, sugerir, modificar el sistema y sus productos y servicios, puede generar un gran incremento de valor así como involucrar e integrar más a los empleados en los aspectos profesionales y técnicos. No se trata de involucrar en ello a los sindicatos. Su función es fundamentalmente reivindicativa de los intereses económicos de los empleados. De lo que se trata es de abrir la puerta a los individuos que están en el sistema para que esa gran parte de su tiempo que dedican a la actividad económica productiva, tenga especial sentido. No se trata de hacer que su vida se fusione con su trabajo o su empresa, como ocurría en la realidad tradicional japonesa, pero sí de evitar el frecuente abismo que existe entre su vida personal y su vida profesional en la de empresa.

Para lograrlo, **lo más difícil es contar con buenos jefes**, con directivos excelentes, **que estén dispuestos y que sean capaces de hacer evolucionar el sistema**, que sepan escuchar y fomentar las críticas constructivas y que den oportunidades a los individuos que quieran involucrarse. Los jefes, en todos los ámbitos y niveles, deben sentirse responsables del sistema en el cual se mueven y considerar que parte de su trabajo es también proponer las adaptaciones del sistema y anticiparse a las posibles crisis.

23/05/2013

Enrique Miguel Sánchez Motos  
Administrador Civil del Estado

[http://www.expresioneconomica.org/opinion-107-  
Jefes\\_subordinados\\_sistema](http://www.expresioneconomica.org/opinion-107-Jefes_subordinados_sistema)

