

**Déjanos ayudarte a  
cumplir todos tus  
própositos de negocios**

**Propemi**  
BAC Credomatic



### **Coordinar y motivar: el doble rol del gerente**

Los aspectos externos del negocio acaparan la atención de los empresarios en tiempos tan convulsos como el actual, con el fenómeno del COVID-19. Y a pesar de su innegable relevancia, sigue habiendo tarea interna en la organización. Uno de los aspectos endógenos fundamentales tiene que ver con el ejercicio de una efectiva función de dirección.

La empresa es un vínculo de contratos que liga intereses de diversos agentes en su relación con la empresa para la toma de decisiones. En otras palabras, la empresa dista mucho del paradigma neoclásico de “la caja negra”, donde la producción se entiende como un proceso donde ocurre una transformación de insumos en productos; si bien esto pasa, el “cómo” no es trivial, ya que se opera a partir de acuerdos formales o informales entre la empresa y los stakeholders con los que interactúa para lograr sus objetivos: colaboradores, clientes, proveedores, inversionistas, agentes reguladores, etc. Es decir, la empresa es un “sistema social”, en el sentido que está compuesta por diversas transacciones internas entre personas, que tienen la capacidad de ser egoístas y oportunistas, o dicho de otra manera, de buscar su interés particular aunque sea contrario al de la empresa y de faltar a la palabra empeñada. Por ejemplo, el colaborador ciertamente acepta un contrato de trabajo con su firma y nombre, pero no necesariamente determinará sus acciones luego del acuerdo; puede incumplir expresamente una función dentro del contrato o puede desempeñarla en forma mediocre, escudándose en factores supuestamente incontrolables del entorno. Administrar tomando en cuenta esta realidad vuelve verdaderamente “humana” nuestra gestión.

El diseño de los contratos y una función directiva efectiva condicionarán la minimización de los costos de transacción. Lo que suscribimos en los acuerdos y la forma en que queda expresado sientan importantes restricciones a la capacidad de evitar imprevistos costosos. Sin embargo, los contratos son imperfectos en la medida que son creaciones humanas, ya que quienes los redactan son personas que, como todos, padecen en mayor o menor medida de racionalidad limitada; asimismo, estas personas enfrentan asimetrías informativas respecto de las contrapartes, de manera que por más clara que quede una función no atendería a los verdaderos motivos ex ante o expost por establecer los acuerdos. Es ahí donde complementa virtuosamente una función directiva clara y efectiva.

**Recibe atención personalizada en pequeña y mediana empresa y solicita asesoría llamando al 2535-5101, en [www.baccredomatic.com](http://www.baccredomatic.com) o escribiendo a [info\\_bacpropemi@sv.credomatic.com](mailto:info_bacpropemi@sv.credomatic.com)**

**Déjanos ayudarte a  
cumplir todos tus  
própositos de negocios**

**Propemi**  
BAC Credomatic



Las funciones directivas buscan complementar las brechas contractuales con elementos informativos de coordinación y motivación. Coordinar implica determinar quién hace qué, cuándo y cómo, es decir, traducir los objetivos estratégicos del negocio en actividades específicas asignadas a diferentes áreas y colaboradores de la empresa, con indicadores de desempeño y metas claramente establecidas; es decir, se desmenuza aspiraciones amplias en tareas y proyectos concretos, con responsables y líneas de tiempo. Pero coordinar no es suficiente sin motivación, es decir, una vez se han repartido responsabilidades y puesto tiempos de entrega, se debe hacer que las cosas ocurran, entregando incentivos económicos, sociales y/o morales a los responsables, con oportunidad, suficiencia y equilibrio, a fin de animarlos a cumplir los compromisos establecidos. El mensaje es que, para bien o para mal, una firma de aceptación de un contrato no garantiza per se el cumplimiento fiel de los acuerdos sin un involucramiento explícito y efectivo de los líderes de la organización en cada momento de la batalla.

Los incentivos de los que se puede echar mano, en consistencia con el pensamiento estratégico de la empresa, se clasifican al menos en 3 tipos:

1. **Económicos:** estos modifican la riqueza o el flujo de ingresos de los colaboradores. Por ejemplo, un bono por desempeño (positivo), una multa por daño de material (negativo), un aumento de sueldo (positivo), etc.
2. **Sociales:** alteran el concepto que las personas del grupo de referencia tienen del colaborador en cuestión. Por ejemplo, darle a un buen colaborador un parqueo con sombra podría mejorar los comentarios que el resto hacen de él, al otorgarle un estatus por su conocida entrega en el trabajo; incluir a empleados deshonestos en listas negras con otras oficinas de Recursos Humanos en la industria podría desincentivar el engaño y el fraude, al reducir la probabilidad de movilidad.
3. **Morales:** cambian el concepto que el propio colaborador tiene de sí mismo. Aquí hablamos de pláticas uno a uno, donde el jefe, de forma abierta y respetuosa, expone al colaborador sobre aspectos positivos y retos por mejorar, sin dejar de ofrecer ayuda para el crecimiento.

Es importante mencionar que hay muchos incentivos de los que se puede echar mano para motivar. Uno de ellos es el fomento de una cultura organizacional edificante, que haga sentir especial al colaborador de desempeñar sus competencias para una empresa en particular; estar en un buen lugar de trabajo anima a la persona a dar lo mejor de sí para evitar el desarraigo de tan buen ambiente. Tampoco debemos dejar de lado la capacidad de los despidos para motivar, sobre todo al que se queda y observa: un colaborador que se entera del despido de un compañero de trabajo, del que todos saben que no era buena pieza, se convierte en una confirmación de que lo malo también tiene consecuencias en la empresa. En esta última, no obstante, por ser un tema tan delicado, es importante siempre dejar bien documentado los motivos del despido, sobre todo evidenciar la deshonestidad o aprovechamiento indebido de forma inobjetable.

**Recibe atención personalizada en pequeña y mediana empresa y solicita asesoría llamando al 2535-5101, en [www.baccredomatic.com](http://www.baccredomatic.com) o escribiendo a [info\\_bacpropemi@sv.credomatic.com](mailto:info_bacpropemi@sv.credomatic.com)**

**Déjanos ayudarte a  
cumplir todos tus  
própositos de negocios**

**Propemi**  
BAC Credomatic



No hay un mix de incentivos único para ser aplicado, eso dependerá de la situación de la que parta cada empresa. Lo único que se puede adelantar es que conviene combinar más de un tipo de incentivos (no solo económicos, sino que agregar al menos de un tipo más) y que también haya mezcla entre positivos (reforzadores) y negativos (penalizadores).

¡Fortalezca sus habilidades directivas con Propemi BAC Credomatic, estamos para servirle!

Recibe atención personalizada en pequeña y mediana empresa y solicita asesoría llamando al 2535-5101, en [www.baccredomatic.com](http://www.baccredomatic.com) o escribiendo a [info\\_bacpropemi@sv.credomatic.com](mailto:info_bacpropemi@sv.credomatic.com)