
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TEJIS CON
FALLA DE ORIGEN

LA PROFESION DE GERENTE:
ACTIVIDAD CLAVE EN LA EMPRESA.

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
RAMON MOISES HERNANDEZ ALVAREZ
GUADALAJARA, JALISCO 1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

Introducción	I
CAPITULO I. LA FUNCION DE GERENTE	1
1.1 Definición	1
1.2 Las actividades básicas de la profesión de gerente	3
1.2.1 Organización	3
1.2.2 Planeamiento	4
1.2.3 Control	6
1.2.4 Decisión	7
1.2.5 Motivación	8
1.2.6 Desarrollo	9
1.2.7 Estímulo	10
1.3 Diferencias entre una posición gerencial y una posición staff	13
CAPITULO II. LOS DIEZ PAPELES PRINCIPALES DEL EJECUTIVO	15
CAPITULO III. LA CONDUCTA DEL EJECUTIVO ES UN ESTILO DE DIRECCION	23
3.1 Estilo personal, introvertido	24
3.1.1 Organización horizontal	25
3.1.2 Falta de desarrollo de los cuadros	26
3.1.3 Exceso de detalles	26
3.2 Estilo impersonal, introspectivo	28
3.2.1 Organización formal	28
3.2.2 Atenuación de la creatividad	29
3.2.3 Comunicaciones eficientes	30
3.3 Estilo gregario, extrovertido	32

3.3.1	Responsabilidad individual	32
3.3.2	Ambiente participativo	33
3.3.3	Comunicación oral	34
3.4	Estilo sereno, extrovertido	35
3.4.1	Ambiente de estabilidad	36
3.5	Estilo personal, extrovertido	38
3.5.1	Administración descuidada	39
3.5.2	Elevada rotación de personal	40
3.5.3	Comunicaciones confusas	41
3.5.4	Canales congestionados	41
CAPITULO IV.	LA INFLUENCIA DEL EJECUTIVO EN LA EM-- PRESA	43
4.1	El poder y la autoridad	43
4.2	La amistad	44
4.3	Rasgos personales deseables	46
4.4	Oportunidad	46
4.5	Experiencia e información	47
4.6	Habilidades interpersonales	49
CAPITULO V.	COMO ELEGIR UN ESTILO DE LIDERAZGO	50
5.1	Un problema nuevo	50
5.2	Formas de comportamiento	53
5.2.1	El gerente toma la decisión y la comunica	53
5.2.2	El gerente "vende" su deci- sión	53
5.2.3	El gerente presenta sus -- ideas y solicita preguntas	54
5.2.4	El gerente presenta una de- cisión tentativa que puede_ ser cambiada	54

5.2.5	El gerente presenta el problema, obtiene sugerencias y entonces toma la decisión	55
5.2.6	El gerente define los límites y solicita que el grupo tome la decisión	55
5.2.7	El gerente permite al grupo - que tome decisiones dentro de ciertos límites establecidos	56
5.3	Decidiendo cómo dirigir	57
5.3.1	Fuerzas que afectan al gerente	57
5.3.2	Fuerzas que afectan a los subordinados	60
5.3.3	Fuerzas que afectan a la situación	63
5.4	Estrategia a largo plazo	67
5.5	Logro de objetivos	68
	Conclusión.	70

INTRODUCCION

Me propongo expresar mi opinión sobre el contenido de la profesión de la actividad de gerente, así como explicar la forma en que he intentado comprenderla.

La gerencia es independiente de conocimientos especializados tales como contabilidad y finanzas, y exige únicamente los conocimientos y la actividad que serían necesarios para ejercer, sea un puesto de jefe de oficina, sea uno de director general que quizás dirija un equipo de varios millares de personas, mientras que un jefe de oficina no se ocupará más que de una decena.

He querido resumir las técnicas y las actividades que tienen en común desde un director general a un jefe de oficina, dejando bien aclarado que el gerente que asciende los escalones jerárquicos, pasando de la responsabilidad de dirigir a una decena de personas, a la de cien o mil, y que mediante actividades y responsabilidades progresivas cubre una parte cada vez más amplia de los objetivos de la firma, tiene la obligación de educarse o de formarse en ciertas técnicas personales; éstas últimas, tales como las finanzas, la comercialización, la informática u otras, son sin duda algunos conocimientos indispensables en ciertos niveles jerárquicos, pero no constituyen de ningún modo, según creo, las bases de la profesión que son comunes en todos los niveles.

CAPITULO I

LA FUNCION DE GERENTE

1.1 DEFINICION

La gerencia es la responsabilidad de lograr ciertos resultados mediante el desarrollo y el trabajo de un equipo.

No se trata en realidad de hacer, sino de hacer - que otros hagan. Siendo la función del gerente la de desarrollar y mejorar, éste debe delegar el trabajo diario en la mayor medida posible entre sus subordinados directos.

Es anormal y desconcertante que hasta el presente no se le haya dado ni siquiera la posibilidad, a las gentes que se seleccionan para dirigir un equipo, es decir a los gerentes, de estudiar lo que sus predecesores han constatado y descubierto, y que no se hayan reunido en una ciencia de conjunto las bases indispensables de esta profesión, a la cual por lo regular se lanzan a colaboradores que se habfan preparado y formado en una actividad totalmente diferente.

Un médico no se establece hasta haber absorbido - las bases de su disciplina, entendiendo que habrá siempre una diferencia entre el pequeño médico de campaña y el gran profesional que en el curso de su carrera habrá llegado a la cima de ciertas técnicas especializadas. Pero el pequeño médico de campaña recibe siempre la misma formación básica que el célebre especialista; es esta medicina de base, y únicamente ésta, la que considero como parte de la

gerencia, la cual debería procurarse que el personal con
ciera desde el comienzo profesional.

De la noche a la mañana designamos a un empleado -
para un puesto de jefe de oficina, desde el cual irá as-
cendiendo quizás hasta el puesto de director general. -
Siendo su papel principal el de desarrollar hombres para_
obtener ciertos resultados, al efectuar esta designación_
jugamos no solamente con el desarrollo de la firma, sino_
con el porvenir de todo el equipo que dependerá de este -
jefe. La tendencia corriente, cuando desaparece un ge--
rente en un nivel determinado, es la de elegir entre los
miembros del equipo que aquél dirigía al que lo reempla--
zará. Si se retira o dimite un director de ventas, es -
bastante común que se elija automáticamente al mejor ven-
dedor, a pesar que no se tiene ninguna certeza de que és-
te tenga las cualidades necesarias para dirigir un equi--
po. Al pasar de vendedor a jefe de ventas cambia comple-
tamente de profesión. Esto implica una excesiva responsa_
bilidad, si sus cualidades de gerente no han sido previa-
mente verificadas y si no se le ha ayudado a adquirir las
aptitudes y los conocimientos necesarios.

1.2 LAS ACTIVIDADES BASICAS DE LA PROFESION DE GERENTE

Todo gerente necesita, ya se trate del director -- general, de un jefe de departamento o de un encargado de oficina, una meta, objetivos determinados, y un equipo; - debe ser dinámico, y debe poder transmitir ese dinamismo_ a su equipo; se requiere movimiento y cambio. Aún siendo previsible los errores, es necesario tener iniciativa e introducir cambios.

Entraremos por lo tanto en el detalle de lo que po_ dríamos llamar los principios, los métodos, el conocimien_ to, la habilidad y las actividades o aun los medios de la gerencia; son los siete siguientes: organización, planea_ miento, control, decisión, motivación, desarrollo y estí_ mulo.

1:2.1 ORGANIZACION

La primera tarea de todo gerente es la de organi-- zar su grupo. Se establecerá desde el principio, por lo tanto, un organigrama que ponga de relieve de forma muy - precisa el lugar de cada uno. Así pues, tendremos un or_ ganigrama lo más claro posible (aunque más vale un mal -- organigrama que ninguno); que cada uno vea que no tiene_ nada más que un solo jefe, y cuáles son sus subordina_ dos; esta herramienta permite igualmente que cada uno se_ pa cuáles son las responsabilidades de sus colaboradores_ y cuál es su lugar exacto dentro de la empresa.

El segundo aspecto al que debe prestarse especial_ cuidado es la descripción de cada puesto de una manera - precisa, que no deje duda alguna sobre el rol, las ocupa-

ciones y las actividades de cada uno.

Como principio de organización cabe señalar que es útil reducir, más allá de lo que es corriente el número de subordinados directos. Muchos gerentes piensan que 5 ó 6 personas representan un máximo; mientras que otros admiten hasta 10 ó 12. Estas cifras pueden variar en función del tipo de organización y mi opinión personal se de tiene en alrededor de 8 personas. Si se admite que una de las tareas más importantes de todo gerente es el desarrollo de sus colaboradores para el cumplimiento de un re resultado, 8 personas representan una tarea muy pesada y difícil de cumplir.

También resulta necesario tratar de delimitar el número de niveles jerárquicos superpuestos.

1.2.2 PLANEAMIENTO

Esta acción, al igual que el organigrama y la descripción de tareas o puestos, deben estar escritas y su lectura estar al alcance de todos. Todos deben saber qué es lo que quiere hacerse, a dónde se quiere ir, y cómo se piensa llegar; y por supuesto cómo se dirigirá la tarea y quién será el responsable y encargado de cada cosa. Para cada plan es necesario determinar el objetivo y su calendario.

En segundo lugar, es importante el procedimiento. Es preciso establecer la forma en que se ha de concretar el resultado a que se aspira en un año (corto plazo), y cómo llegar a cumplir el objetivo fijado a cinco años -- (largo plazo), y ello en cada uno de los sectores que di-

rige cada gerente.

La distribución de responsabilidades en función de estos planes es, sin duda alguna, tan importante como el objetivo mismo. Es preciso verificar si las responsabilidades, dentro de la organización de cada nuevo plan, producen o no modificación en las descripciones de tareas de cada colaborador.

En tercer lugar debemos colocar a los famosos estándares de eficiencia, que no representan un trabajo de equipo, pero son una herramienta indispensable cuyos detalles deben permanecer en secreto entre el superior y cada uno de sus subordinados.

Estos estándares no son sino una lista de frases referentes a cada una de las funciones incluidas en la descripción de tareas. Estas frases comienzan siempre por: "esta función (descripción de la misma) se considerará cumplida de manera satisfactoria cuando...". Supongamos que la función figure, en la descripción de tareas del subordinado, del modo siguiente: "mejoramiento de la cantidad de producción del producto X, en la máquina A y su equipo "B"; en tal caso, el estándar de eficiencia fijado podría ser el siguiente: "se considerará que se ha obtenido una mejora satisfactoria en las cantidades de producción del producto X, en la máquina A y su equipo B, si se obtiene un aumento del 5% sin que las horas extras del equipo sobrepasen del 1%.

Estos estándares deben ser revisados a intervalos regulares que creo deben ser de unos 6 meses. Lo que es importante señalar es que esos estándares no son simple-

mente una decisión arbitraria del superior, sino que deben ser el resultado de una reunión con cada subordinado y del estudio de cada una de sus actividades.

Si bien este método se utiliza frecuentemente para los grandes proyectos es poco frecuente que se le emplee allí donde podría ser más útil, en todos los niveles de la gerencia, aún los más inferiores, y para prácticamente todas las funciones enumeradas en las descripciones de tareas.

1.2.3 CONTROL

Cumplidas las dos primeras actividades descritas, las cinco a ocho personas de cada equipo pueden controlar se a sí mismas con toda facilidad. Cada uno sabe dónde se ubica su tarea; en qué consiste, cuáles son las responsabilidades que le han sido impuestas en el cuadro del plan general y dentro de la parte anual de su ejecución. El primer control debe ser, por lo tanto, el que realiza cada individuo en función de lo que se le solicita.

El segundo control se efectúa por la confrontación de los miembros del equipo con lo previsto en el plan. El tercero es realizado por el responsable del cual depende cada jefe de equipo en función de los resultados obtenidos por sus restantes colaboradores en el mismo nivel jerárquico.

El control de cada subordinado se facilita por medio de los estándares de eficiencia. La reunión entre el gerente y cada subordinado, que se efectúa semestralmente, es una ocasión en la cual este control se agudiza.

En todos los casos, los temas de discusión y las conclusiones a que se llegue, conservan un carácter privado. - Cabe advertir de todos modos, que es preciso esperar el fin del período de seis meses para controlar ciertos resultados, o para establecer correcciones que se impongan en el curso de la tarea. Pero los exámenes semestrales de detalle permiten al gerente ayudar a sus subordinados para desarrollarse.

1.2.4 DECISION

Si se ha creado una descripción de tareas, debería disponerse de una lista de responsabilidades, de la cual surgirá naturalmente la adecuada delegación de decisiones. Toda vez que aparece un problema, lo primero que debe resolverse es cuándo deberá tomarse la decisión: debe pues establecerse cuánto tiempo se tiene por delante, antes de que la decisión resulte útil, necesaria o pertinente.

La segunda cosa que resulta necesaria es decidir a quién toca tomar la decisión: cuando nos fijemos en ello, percibiremos que la mayoría de las decisiones pueden y deben ser tomadas por la persona que ha sido previamente designada para cumplir la tarea, la cual debe encontrarse lo más bajo posible dentro de la escala jerárquica.

La tercera cuestión es sin duda alguna la de verificar si la decisión ha sido tomada bien por la persona que tiene la responsabilidad de hacerlo.

De lo expuesto se ve que lo más grave y lo más importante es la delegación del poder de decisión; es ésta

una resolución muy difícil, sobre todo en el caso de gerentes que poseen una gran experiencia propia.

Es necesario saber afrontar la responsabilidad, no sólo de las decisiones propias, sino también de las decisiones tomadas por los subordinados en quienes se delegó esa atribución.

1.2.5 MOTIVACION

Para mí, motivación significa confianza. Un colaborador debe sentir que su jefe está con él, que lo defenderá y que no andará por toda la casa quejándose de que carece de ayuda, después de haber elegido o aceptado a sus subordinados. De igual modo, se oye demasiado a menudo a la gente deplorar la ineficiencia de sus jefes, cuando es facilísimo cambiar de jefe.

Una motivación basada sobre una confianza recíproca consolida a un equipo, donde el trabajo de unos debe cubrir el vacío en el trabajo de los otros, puesto que por definición, el gerente llamado a otras tareas repartirá sus responsabilidades entre diversos colaboradores, que a su vez distribuirán ese trabajo entre sus propios colaboradores.

Los gerentes deben de sentir que el objetivo que se persigue no es tanto el resultado mismo, como los procedimientos empleados para alcanzarlo; es decir, el desarrollo de cada persona en su tarea. Si cada individuo se da cuenta de que su superior inmediato trata de ayudarlo de una manera objetiva y transmite los conocimientos que le faltan, estará motivado.

Otro tipo de motivación consiste en promover el espíritu de iniciativa. Si un colaborador ve que son rechazadas sistemáticamente todas las ideas o las soluciones que sugiere, relativas a un terreno que debería conocer mejor que su jefe, puesto que trabaja directamente en él mientras que su jefe supervisa muchos puestos paralelos al suyo, es muy posible que se limite a la rutina y deje de aportar soluciones. Por lo tanto: dejar decidir, y sobre todo aceptar que ello puede provocar errores. Se trata de un riesgo bien entendido que debe ser pesado; pero si cada colaborador tiene la capacidad necesaria y dispone de los elementos que le permitan enfrentar la responsabilidad, su jefe debe delegarla.

No debe de olvidarse, por otra parte, que ningún empleado arriesgará a la ligera su empleo y su porvenir.

1.2.6 DESARROLLO

Una vez más, no es tanto el resultado lo que cuenta, sino el desarrollo del equipo que debe alcanzarlo; - que a mi modo de ver es ésta la principal actividad de un gerente. En este terreno, la herramienta básica está dada por los estándares de eficiencia, unidos a las reuniones semestrales o trimestrales entre el jefe y cada interesado.

La experiencia indica que desde el punto de vista del desarrollo es preferible que en estas reuniones no se traten los resultados de todas las tareas del subordinado, sino limitarse a las tres más flojas y a las tres mejores de cada uno. Durante esos encuentros regulares, el superior deberá corregir hasta donde se pueda esas tres -

debilidades y de explotar al máximo del mejor modo posible esos tres puntos fuertes.

Cuando no se trate de una debilidad que el subordinado pueda corregir por sí mismo, se procurará inculcarle los conocimientos que puedan hacerle falta. Para ello -- existen diversos medios: puede tratar de enseñarlos el -- gerente mismo; pero a mi modo de ver es éste un procedimiento peligroso, pues aunque el gerente crea que conoce bien ese terreno (dentro de tantos otros) bien puede tener una visión bastante teórica del mismo. Otro procedimiento puede ser el recurrir a un especialista en la materia de que se trate cuando el tamaño de ésta permite contar con un elenco apropiado, pueden ser especialistas internos o externos. Y por último existen diversos cursos, seminarios, etc., a los cuales pueden enviarse a los colaboradores. En este caso es necesario fijar un programa y controlar su ejecución por el interesado.

1.2.7 ESTIMULO

Se estimula recompensando tanto como reprimiendo. Castigar es una palabra fuerte, pero indispensable que se dé esa sensación de justicia demostrativa de que la sociedad concreta su juicio a través de los diferentes medios de que dispone. Las más generalizadas son las presiones financieras, pero sería deseable que ellas guarden relación con el análisis de los estándares de eficiencia, los cuales desgraciadamente son muy poco utilizados.

En ausencia de ellos, las decisiones de valoración del personal toman un carácter subjetivo, desde que nada ha sido debatido ni consignado por escrito. Al efec

tuar la evaluación subjetiva de cada uno de sus colaboradores, el gerente se arriesga a dejarse llevar por sus -- últimas impresiones, o por el estado de espíritu en que se encuentre en ese momento.

Mucha gente pretende afirmar que la presión financiera es mala. No hemos llegado aún a un punto tal en -- que el medio financiero haya dejado de ser válido. Es -- sin duda menos utilizado cuanto más se asciende en la escala jerárquica, pero es un medio eficaz en los estratos_ inferiores y medios del organigrama.

Pero no es el único, puede estimularse mediante un aumento de responsabilidades: mediante el desarrollo, que es nuestro procedimiento preferido: mediante una rota- -- ción, sea que consista en una promoción, sea que otorgue_ oportunidad de aumentar los conocimientos.

Desde otro punto de vista, es preciso procurar que el salario, las responsabilidades y su título correspondiente se encuentren en armonía.

Otro estimulante que puede ser utilizado fácilmente, son las reuniones de tres: entre el subordinado, su superior inmediato y el jefe de éste. Es importante que en estas reuniones quede en claro que el jefe inmediato otorga a cada cual mérito por las cosas que hace, y que de ello está enterado el jefe superior.

Otro simple procedimiento de estímulo es que el jefe superior se contacte con los colaboradores de sus -- subordinados; tales encuentros son preparados, suministrándole previamente al jefe superior una breve informa--

ción sobre cada colaborador, así como sobre su eficiencia o sobre ciertos actos particulares del mismo.

Unas pocas palabras persuasivas con el jefe superior tienen por lo general un excelente efecto, y evitan las actitudes de crítica tan frecuentes por parte de los subordinados, hacia quienes "están arriba y no se dan cuenta" del trabajo que cada uno realiza.

1.3 DIFERENCIAS ENTRE UNA POSICION GERENCIAL Y UNA POSICION STAFF

El staff es un especialista que trabaja solo, o -- con la ayuda de un equipo y que se encuentra directamente unido a un gerente, cualquiera que sea el nivel jerárquico de este último. El hombre staff está fuera de la línea jerárquica de los gerentes de la empresa, y su especialidad puede estar dirigida a un producto o a una técnica determinada (finanzas, administración, control, - - etc.).

Cuando el hombre staff considera indispensable introducir un cierto cambio en algún eslabón de la empresa_ que depende de su principal, deberá convencer a éste, o a sus colaboradores para que impongan la decisión:

Es razonable que encontremos adjunto a la dirección general de una cadena de negocios minoristas, a un hombre staff cuya especialidad sea la carne, por ejemplo. A fin de evitar una dualidad de mandos, este especialista deberá explicarle con toda claridad al empleado encargado de la carnicería, en cada uno de los negocios, que todas sus instrucciones deben ser ejecutadas solamente después de haberlas consultado con el gerente local. No demos nunca la posibilidad a un empleado o un jefe que le diga a su principal: "yo no puedo hacer esto que usted me ordena, - porque el señor X de la dirección general me ha pedido - que haga esto otro"; si lo permitiéramos, se producirían_ seguramente numerosos abusos y cada uno se justificaría - detrás de esta dualidad.

Lo que debemos evitar, es que el hombre staff dé - sus instrucciones a niveles inferiores sin que éstas sean

conocidas, aceptadas y confirmadas por los escalones jerárquicos intermedios.

El hombre staff cubre todo aquello que se refiere un producto, o una técnica, en vista que numerosas personas dentro de la empresa no pueden dedicarle a ese producto o a esa técnica sino muy poca parte de su tiempo, entre sus muchas otras tareas.

CAPITULO II

LOS DIEZ PAPELES PRINCIPALES DEL EJECUTIVO

La mayoría de los ejecutivos viven lamentándose - de que necesitan una docena de manos para poder atender a su excesivo trabajo. Se ha preparado una lista de los 10 principales papeles que en uno u otro momento el ejecutivo responsable tiene que desempeñar.

La calidad del desempeño ejecutivo baja cuando el gerente prefiere uno de los papeles y abandona los demás. Un examen detallado despeja dudas sobre las preferencias_ y el tiempo que se dedica a éste o aquel papel.

Los diez papeles caen a su vez en tres categorías: interpersonales o de relación, de información y comunicaciones y decisión.

Uno de los principales papeles en la escena de las relaciones es servir de figura. Se puede desempeñar con brillo en las ceremonias a que asiste la compañía, pronunciando buenos discursos, felicitando cordialmente a los - jubilados o atendiendo como se debe a los invitados impor-
tantes de su empresa.

Muchos ejecutivos consideran estos actos una pérdi da de tiempo, pero no por eso dejan de tener importancia. Dan una buena imagen a la compañía, presentan bien al público su organización y la figura se convierte para todo_ el personal en símbolo de solidez, confianza y prestigio.

Si usted piensa que las ceremonias y las funciones

públicas son tonterías y pérdida de tiempo, atienda estas recomendaciones:

- Saque de donde sea el tiempo indispensable para servir de figura cuando sea necesario y evite delegar esos oficios a subalternos menos indicados que usted para hacer un papel brillante.
- Considere el daño que puede sufrir su empresa y su carrera si usted persiste en no salir a escena.

Pero es posible que usted gaste mucho tiempo haciendo de figura cuando podría vestir otro traje y actuar de nuevo. Pero en otro papel.

La segunda función en relaciones es la del líder.

Se puede ser líder en dos actividades: directas e indirectas. Las directas son la supervisión del personal. Las indirectas son tareas de motivación y de orientación. Su personal siempre está a la espera que usted lo oriente y le fije metas para concertar sus iniciativas con la política impuesta por la gerencia.

Examine entonces las características de su liderazgo. Es fundamental asegurarse de que usted orienta en el sentido deseado; siga estos pasos:

- Fije objetivos específicos, claramente relacionados entre sí.
- Sea consecuente con ellos al considerar sugerencias e ideas de su personal.

- Haga de sus acciones y comportamiento un modelo, para que el desempeño y la actitud de su personal se ajusten a él.
- Asegúrese de que sus ideas llegan a todas las escalas de la organización.

El tercer papel en la función de relaciones es ser vir como nexu o agente de intercomunicaciones. Y esto supone utilizar todos los contactos que el ejecutivo haga - o tenga fuera de su cadena formal de mando.

Para un alto ejecutivo, esta misión va más allá de la gestión ordinaria con agencias o filiales en el país o el exterior.

Abarca, en realidad, las esferas oficiales, el mundo de los negocios y los gremios profesionales.

Un buen papel en este campo exige lo siguiente:

- Fortalecer los contactos y amistad con personal influyente fuera de la organización. Limitarlo a unos cuantos personajes claves es un error.
- Establecer y mantener buenas relaciones con el personal clave de todas las divisiones de la organización. Delegar el contacto en estos casos no es lo indicado.
- Buscar nuevos contactos, no sólo propios sino -- también entre su personal.

El monitor lleva a cabo una tarea informativa y --

receptiva importante. En este papel el ejecutivo se -- transforma en una especie de grabadora que capta (y reproduce cuando llega el caso) la cantidad de información que le llega de todas partes. Es básico no limitar el acceso de información a campos de su especialidad, ya que cual-- quier cosa que entre a su dominio y se almacene allí even tualmente puede ser útil. Para desempeñar bien el papel_ de monitor es preciso cumplir en forma adecuada la misión de interrelacionar y ampliar al máximo las fuentes de in- formación.

Su capacidad para absorber es fundamental, al efecto:

- Salga del recinto de su oficina cuantas veces -- le sea posible.
- No reaccione frente a una situación dada con -- ideas preconcebidas sobre lo que verá y oirá.

Con pocas excepciones el ejecutivo sabe mucho más sobre lo que ocurre a su alrededor que cualquiera de sus subalternos. Por ello le toca además hacer el papel de - diseminador, que es particularmente difícil. La forma en que el ejecutivo actúa en este papel determina quién sepa algo, dónde y en qué momento.

Es bueno recordar entonces:

- Pesar bien las consecuencias de entregar determinadas informaciones a su personal.
- Compartir informaciones que no son vitales con - su personal sin denotar disgusto o desconfianza.

- Estar atento a los errores y omisiones de sus subalternos ocasionados por la carencia de información previa que usted debió pasarles.
- Estar atento al curso que toma la información.

En su papel de vocero el ejecutivo habla a nombre de su grupo de trabajo ante otros grupos o personas extrañas a él: superiores, el público, clientes, por ejemplo.

Es un papel formal, un tanto parecido al de la figura, pero su naturaleza es más laboral que ceremonial. - Una buena actuación en este papel se logra:

- Al establecer una política clara sobre las circunstancias en que usted mismo debe hablar a nombre de su empresa.
- Al comprobar que sus declaraciones corresponden a la política de la compañía.
- Al pulir sus dotes de orador, sin olvidar la habilidad para responder bien a preguntas.

El papel de quien decide es el más obvio en la gerencia. Como hombre de negocios, el ejecutivo busca el buen desempeño de la unidad que se le ha confiado y la ajusta a las circunstancias y cambios del medio. Mientras más elevada sea su posición, más conveniente es recordar estos puntos:

- Poseer una visión amplia de las circunstancias y factores que influyen en la empresa, a tono con las mayores responsabilidades en el mundo -

actual.

- Hacerse a fuentes veraces y abundantes de información para mantenerse al día en todos los campos.
- Luchar en forma tenaz con la plaga de la burocracia, amenaza diaria para su organización.

Quedan otros papeles, uno de los más difíciles es el de salvavidas, el actor que se reserva para los momentos más dramáticos de la pieza. Requiere coraje, imaginación y audacia. Analice lo siguiente:

- Lo llaman a cada momento para que atienda la - - emergencia porque delega muy poco o no tiene en sus manos los controles necesarios de su sistema.
- Desaliente en los demás el espíritu de consulta en tiempo de crisis porque a usted le encanta hacer el papel de héroe, sin reemplazo posible.
- Aún no se ha logrado establecer cuáles son las crisis serias que exigen su intervención directa, ni el tipo de problemas cuya solución debe delegar.

El papel de distribuidor de dádivas es como el del tesorero del reino: asignar los presupuestos en su debido tiempo y por la cantidad indicada. Quizá el tiempo mismo es el más precioso que un gerente distribuye. Pero también lo son la asignación de recursos y atribuciones sin los cuales nada se hace. Repase entonces su papel:

- Antes de salir a escena, existe por supuesto una

política general de la empresa sobre la distribución proporcional de recursos entre las diversas unidades. Recuérdela.

- Las asignaciones corresponden a las metas y pre-
laciones que se ha trazado la empresa.
- Los recursos y las reservas no son apenas para -
la gestión diaria. El desarrollo de los produc-
tos nuevos y la capacitación del personal son --
también esenciales.
- Todos los ejecutivos que dependen de usted ya se
han fijado sus propios objetivos y han distribu-
do su tiempo.

El último papel es el de negociador. Ya que el po-
der se descentraliza cada día más, la empresa requiere --
con mayor frecuencia la intervención de un negociador há-
bil, bien sea para desarrollar y alcanzar nuevos objeti-
vos, para orientar y dirigir una misión especial, para --
discutir con los sindicatos o los voceros de los consumi-
dores, aún para contratar y despedir. Es quizá el menos-
atractivo de la decena de papeles descritos, pero no por
ello el menos importante. Por supuesto, es por excelen-
cia el papel para tomar decisiones. Y para cumplirlo - -
bien se requiere:

- Aclarar si las decisiones que usted tome solo --
serían más acertadas si contara con el concurso-
de otros.
- Analizar las cualidades que lo adornan como nego-
ciador. Es quizá demasiado autocrático

- Establecer de antemano el acto que requiere su presencia, para no agotar las posibilidades ni fatigar a los demás actores o espectadores.

En los buenos resultados del gerente hábil influye muchísimo el autoexamen de su tarea. Claro, una mayor variedad de papeles exige por fuerza una autocrítica más frecuente sobre los desempeños.

CAPITULO III

LA CONDUCTA DEL EJECUTIVO ES UN
ESTILO DE DIRECCION

La conducción ejecutiva de todo grupo humano es de terminada por el estilo de dirección, es decir, por una - cierta manera de conducir las actividades institucionales. Existe una gran variedad de estilos de dirección, - que son un reflejo de las personalidades que componen el grupo, de las circunstancias patronales, de influencias - externas que actúan sobre la institución. Pero, por sobre todo, son un reflejo de la personalidad del jefe de - grupo cuyo estilo tiene una directa influencia sobre sus subordinados más inmediatos, influencia que, modificada - en alguna medida según el temperamento de cada uno de éstos se transmite a través de toda la organización.

El efecto positivo o negativo del estilo de dirección, sobre la eficiencia productiva de una organización, es mucho más profundo de lo que habitualmente se supone. - Consideramos que es posible ampliar nuestro conocimiento, de la dinámica de la conducción ejecutiva, segregando los factores que la afectan y examinándolos separadamente. - Concentrando la atención sobre la influencia relativa de cada uno de esos factores y analizándolos individualmente como en el contexto de sus mutuas relaciones, los ejecutivos podrán mejorar su comprensión de las razones por las que actúan como lo hacen, y de las consecuencias que pueden provocar sus actos.

De tal modo, mediante un mejor conocimiento de sí mismos, los ejecutivos superiores podrán incrementar su -

habilidad directiva; y los ejecutivos subordinados, a su vez, mediante una mayor comprensión de la conducta de sus jefes y de la suya propia, podrán adecuar más inteligentemente sus acciones, no sólo a la de aquéllos, sino también a la de sus iguales y de sus subordinados.

El resultado de todo ello podría ser una mejor y más aceptable conducción por parte de todo el grupo ejecutivo.

Los cinco modelos característicos del comportamiento del ejecutivo que analizaremos no agotan el tema, son puramente ilustrativos. Mi propósito es describir la forma en que cada uno de esos definidos estilos implanta y administra las políticas y el planeamiento, decide y delega, organiza y dirige, elige y desarrolla colaboradores, emplea la información, las comunicaciones y el consejo e influye sobre el estilo de su grupo.

3.1 ESTILO PERSONAL, INTROVERTIDO

Este estilo emana de una personalidad imperativa, egocéntrica, dominante. El máximo ejecutivo ejerce un estrecho y personal control sobre toda la operación. Debido a su egocéntrica introversión quizá muestre inclinación hacia la acción intuitiva y a repentinos cambios de criterios.

Dado que ejerce un tan estrecho y detallado control sobre toda la organización, este tipo de jefe quiere y exige que sus subordinados le presenten información sumamente detallada respecto de cada decisión sobre política o planeamiento. No quiere información resumida; los

datos, para satisfacerlo, deben estar bien ordenados pero voluminosos. No pide interpretaciones, conclusiones ni recomendaciones, se las provee él mismo.

Las decisiones son tomadas por él y solamente por él; y está convencido que es el único capaz de tomarlas. Dado que no tiene tiempo material para atender todos los detalles que se empecina en escudriñar, tiene siempre una pila de papeles frente a él, y una de las principales actividades de sus subordinados consiste en estar esperando sus decisiones. Virtualmente no existe delegación.

3.1.1 ORGANIZACION HORIZONTAL

Bajo un jefe tan dominante, la organización tiende a extenderse horizontalmente. Dada la minuciosa intervención del ejecutivo principal en toda la actividad de la organización, considera que es un entorpecimiento la existencia de muchos niveles jerárquicos entre él y los más bajos niveles operativos. En consecuencia tiene muchos subordinados de variado nivel de autoridad, que le reportan directamente.

Dado que este ejecutivo es propenso a impulsivos cambios de criterio, y como sus relaciones con los restantes miembros de la organización dependen de virtudes personales que él les atribuye, tales relaciones distan de ser estables y sólidas respecto de cada persona en particular. Por un tiempo, el empleado es perfecto, no hace nada mal, de repente viene el viraje y no hace nada bien.

A través de esta relación muy personal y sensitiva, los subordinados aprenden a diagnosticar el humor de

su jefe a través de una serie de detalles, y a actuar en consecuencia. Llenan su oficina los días de buen humor, y la dejan vacía cuando está en uno de sus días negros.

3.1.2 FALTA DE DESARROLLO DE LOS CUADROS

Este ejecutivo tiende a elegir a sus colaboradores por sus prendas personales, y adecuar a ellas sus funciones, en lugar de buscar los hombres adecuados para una función dada, prevista en una organización planeada de antemano; por ende tiende a designar o ascender a sus colaboradores impulsivamente. El riesgo de error se halla muy por encima del promedio, y la rotación de la gente es elevada.

No hay casi verdadero desarrollo; los subordinados se sienten a menudo confusos, en cuanto a lo que de ellos se espera, cuando se les asigna repentinamente nuevas responsabilidades, lo cual conspira en contra de su buen desempeño.

Puesto que no se les da a ninguno de los cuadros ninguna oportunidad de ejercitar sus facultades de decisión, tan importantes para un eficaz desempeño ejecutivo, los mismos se van embotando poco a poco, y llega un momento en que se vuelven absolutamente incapaces de resolver algo por sí solos.

3.1.3 EXCESO DE DETALLES

La corriente de información, recomendaciones, pedidos y otras comunicaciones que fluye constantemente desde los niveles inferiores hacia la cima de la organización,

se caracteriza por estar sobrecargada de detalles. Las recomendaciones que ascienden, si es que existen, son - - atendidas muy pocas veces. Las comunicaciones descendentes tienen a ser simples órdenes o instrucciones imperativas.

Los canales de información están normalmente congestionados con tanto y tan voluminoso detalle , que la gente tiende a mutilar o a callarse otra información más importante. La insatisfacción de sus cuadros puede no - ser advertida por el superior hasta que llega al punto crítico que hace explosión.

Según es fácil presumir, el estilo del grupo se caracteriza por la aprensión y sumisión, más bien que por el empuje y la decisión. En los pocos casos en que alguno intentó sostener sus puntos de vista fue duramente reducido a la sumisión, de modo que quienes sobreviven se hacen estóolidos cuando no lo son por naturaleza; todo el grupo tiembla y se agita, afanándose por acomodarse al -- cambiante humor de su jefe, a sus repentinas marchas y - recontramarchas.

Este estilo puede tener éxito prolongado, en base a la tremenda energía y capacidad de trabajo del superior, y a la capacidad de tolerancia y sentido de lealtad de ciertos subordinados que se adaptan a su jefe. A cambio de ello, el jefe dominante es probablemente generoso y amable en su trato con los individuos, en las relaciones ajenas a las cuestiones corrientes de trabajo.

3.2 ESTILO IMPERSONAL, INTROSPECTIVO

Temperamento dominante, frialdad y distancia, son los atributos característicos de este estilo de dirección, enteramente opuesto del que acabamos de ver en el inciso anterior. La superioridad es representada por otros ante los niveles inferiores, y en general es difícil de abordar. Los cambios de humor o las explosiones temporalmente están ausentes. En las apariencias, la conducción es más serena, congruente y precisa. Toda acción es calculada. Antes que intuitivo e inspirado, éste es un estilo reflexivo.

Las actividades de planeamiento y de trazado de políticas están muy organizadas, no se piden detalles, sino datos cuidadosamente reunidos y resumidos, aptos para respaldar recomendaciones.

El superior reserva para sí solamente las decisiones de política y otros problemas importantes; en lo demás basa sus decisiones en recomendaciones bien fundadas de sus colaboradores, previo cambio de ideas con ellos. Si es que alguna vez actúa impulsivamente, ello es de todos modos muy de tiempo en tiempo, sus actos son resultado de un cuidadoso análisis.

3.2.1 ORGANIZACION FORMAL

El estilo impersonal distribuye las responsabilidades ejecutivas en función de una estructura lógicamente organizada. Las relaciones entre jefe y subordinado están claramente definidas, y están encuadradas en un sistema formal, dentro del cual la responsabilidad de la deci-

sión se delega a lo largo de la escala jerárquica en forma proporcional a la responsabilidad ejecutiva.

En este sistema tan organizado las relaciones son ordenadas, educadas, convencionales. La acción impulsiva, el desorden, los circunloquios, son inaceptables. Desde luego existen fricciones y luchas internas, pero menos visibles y más controladas de lo que serían en un ambiente menos formalista.

Los funcionarios son cuidadosamente elegidos sobre la base de su capacidad, demostrada o supuesta, para atender una función claramente definida, y no sobre la base de sus atributos personales o de su éxito circunstancial en un caso determinado.

3.2.2 ATENUACION DE LA CREATIVIDAD

Si bien este estilo es frío e introspectivo, ello no significa que la intuición y la creatividad se hallen ausentes, aunque quizás su tono esté atenuado. Las nuevas ideas son bien recibidas, pero deben superar un objetivo y analítico examen. Si corre el riesgo de que el apego al análisis cuantitativo y a la síntesis oscurezca el valor de la intuición basada en la experiencia y desechen nuevas ideas creativas que, precisamente por ser nuevas, no puedan apoyarse en una evidencia sólida. Pero, en tanto se reconozca esta posible falla, y se admita de cuando en cuando una excepción al estilo convencional, el saldo puede ser bastante aceptable.

En estas condiciones, el desarrollo del personal es a menudo muy exitoso. La insistencia por razonamien-

tos precisos incita a la profundidad y al orden, desarrolla un sentido de organización y buena administración. Los subordinados aprenden el valor de la investigación, la meditación, de poseer recursos e ingenio. Puesto que el máximo ejecutivo se excluye deliberadamente de las actividades de los niveles inferiores, transfiere a sus colaboradores toda la responsabilidad por las decisiones correspondientes a los asuntos propios de cada nivel; y como además insiste en que preparen las recomendaciones apropiadas para la resolución de problemas de alto nivel, el desarrollo se produce en forma automática. El resultado final es el de un grupo ejecutivo sólido y compacto.

No obstante, dado que este estilo es un poco austero, carece de la acidez y del compañerismo que enriquece la habilidad de los ejecutivos a través de sus relaciones personales con los demás.

3.2.3 COMUNICACIONES EFICIENTES

La administración de las comunicaciones está eficiente y formalmente organizada. Adecuada técnica de síntesis mantiene los detalles dentro de los límites prudentes, lo que agiliza el desempeño de organización y reduce, si es que no elimina, las demoras por parte del personal. Como el jefe insiste en obtener precisión, el sistema será preciso, y reflejará fielmente la realidad de los hechos. La información llega selectivamente a todos los niveles que poseen algún poder de decisión, de modo que ninguno de ellos desconoce los resultados de sus decisiones y es mantenido al día de los cambios. Así pues, las decisiones se toman sobre la base de las circunstan-

cias presentes, no de datos pretéritos.

El estilo del grupo es también frío, formalista, - pero educando con mucho apego por la corrección. No hay aprensiones ni tensiones. La actitud general es de confianza reflejando la seguridad que deriva del éxito. Qui zás la organización no se haga famosa por su capacidad -- creativa, pero nadie pondrá en duda su eficiencia.

3.3 ESTILO GREGARIO, EXTROVERTIDO

Es éste un estilo cálido, amigable, comunicativo, sin introversión y muy poca introspección. El jefe es muy accesible, la informalidad es la forma de relación aceptada. Un trato sencillo y abierto caracteriza las relaciones entre los miembros de la organización, y entre éstos y los terceros que tratan con la empresa. Pero esta sencillez no implica ligereza. Los problemas son considerados con todo cuidado y las decisiones son objetivas, aunque con una apariencia de despreocupada genialidad.

Las actividades de planeamiento y de fijación de políticas están menos formalmente organizadas que bajo el estilo impersonal en el sentido de que las discusiones entre el superior y sus subordinados son más libres, y por lo general verbales, evitándose a menudo los informes escritos. Las discusiones en grupo, con participación de los niveles inferiores, son mucho más frecuentes que en el estilo introspectivo, y reina en ellas una libertad de expresión. El jefe cree que la dirección participativa es el modo eficaz de obtener resultados positivos.

3.3.1 RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL

El directivo tiene tendencia a delegar la responsabilidad por la toma de decisiones, y a retirarla solamente cuando llega a la conclusión de que el funcionario no se halla a la altura del puesto en que está colocado.

La toma de decisiones se efectúa a través de un amplio cambio de ideas e intercambio de informaciones en

tre individuos y grupos.

El ejecutivo responsable de la decisión la tomará_ después de haber consultado con los demás -superiores, _ iguales, inferiores- que puedan resultar afectados por la medida, o puedan contribuir a mejorarla con su opinión.

El mantenimiento del equilibrio adecuado entre la necesidad de actuar con rapidez y la de promover el traba_ jo en equipo, requiere de gran habilidad de conducción. - El secreto del éxito de este tipo de jefes radica en gran parte en que cada ejecutivo adopte las decisiones que les corresponden y se haga individualmente responsable de -- ellas; cuando alguno, o algún grupo de ellos muestre tendencia a adoptar una postura de comité, o sea a descargar su responsabilidad en el grupo, los sofrenará suavemente_ para volverlos a poner en línea.

3.3.2 AMBIENTE PARTICIPATIVO

El personal es cuidadosamente escogido, tratando - de que posea la capacidad y las condiciones personales -- apropiadas para este estilo de trabajo en equipo. El individuo gregario es participativo, y cuando ocupa una posición ejecutiva quiere que los demás también lo sean.

Cuando es bien llevado, el estilo gregario es uno de los mejores para el desarrollo de la gente. Los niveles inferiores son incluidos en las actividades de los ni_ veles altos, y se promueve la colaboración entre distin_ tos funcionarios. El ambiente participativo que resulta_ de ello no sólo aumenta la experiencia sino que también -

eleva la moral, especialmente para los elementos jóvenes_ ubicados en los niveles inferiores. Lo cual unido a una clara responsabilidad individual por las decisiones tomadas, da origen a un clima apropiado para aprender.

3.3.3 COMUNICACION ORAL

Dentro del grupo gregario, se coordina el sistema_ de comunicaciones escritas con la actitud abierta de comunicación oral. El directivo conoce y comprende la necesidad de que exista un sistema básico de informes escritos. No obstante, piensa que la comunicación oral facilita la coordinación y agiliza la actividad al permitir que los - problemas se solucionen directa y rápidamente.

Este tipo de comunicación requiere, desde luego, - más que regular habilidad de comunicación oral o transmisión de las ideas, y un sentido de la necesidad de informar a los demás y de ser informados por ellos. Requiere_una actitud expeditiva y una gran dosis de energía. Cuidadoso y sensible, este estilo responde rápidamente a la aparición de problemas, y facilita la eliminación de los_ pequeños entorpecimientos antes de que se conviertan en - grandes dificultades.

El estilo del grupo anima la informalidad, la afabilidad, la sencillez y la amplitud en las relaciones humanas mutuas. Desaparece todo aire de misterio, toda zona de vedada confidencialidad.

La aprensión y la rigidez están manifiestamente ausentes; no obstante lo cual, los componentes del grupo están tan conscientes de los objetivos de su organización como pueden estarlo sus - más austeros iguales en otros estilos de conducción.

3.4 ESTILO SERENO, EXTROVERTIDO

Ordenado y educado, amistoso y extrovertido, este estilo no es ni introspectivo ni decididamente gregario . Su calidad más característica es la serenidad frente a las más severas presiones; este estilo presenta una permanente e inalterable apacibilidad.

No hay desorden, se toman decisiones, se imparten directivas y se trabaja con un aire tranquilo y sin estrindencias. Tanto el jefe como el grupo son gentes de temperamento muy equilibrado.

Las actividades del planeamiento y de toma de decisiones están bien organizadas, y el superior permite que participen en ella sus colaboradores, en forma selectiva, cuando pueden contribuir concretamente a mejorarlas. Esta manera de actuar viene siendo una combinación del estilo impersonal con el estilo gregario. Utiliza tanto la comunicación escrita como la verbal. El jefe desea que sus colaboradores resuman sus recomendaciones por escrito, pero que se las lleven personalmente. Quiere que se le haga una breve explicación oral, pero que se le deje el resumen escrito para estudiarlo antes de dar su respuesta. Las discusiones con él son muy tranquilas y toda decisión es razonada y congruente.

Se realizan reuniones, pero no con la frecuencia que es la característica del sistema gregario, y tanto su anuncio como su desarrollo están rodeados de serenidad y orden. Aunque los niveles inferiores son llamados con menor frecuencia a participar de las actividades de los niveles superiores, la forma selectiva en que ello tiene

lugar hace que su participación tenga mayores probabilidades de lucimiento.

El superior aprecia el empleo útil de su tiempo y el de sus subordinados. Delega responsabilidad fácilmente, y espera que sus subordinados hagan buen uso de ella, que ejerzan la autoridad conferida del mismo modo sereno y eficaz con el que él la ejerce.

3.4.1 AMBIENTE DE ESTABILIDAD

Las relaciones entre ejecutivo y los miembros de su personal así como entre éstos, son algo informales pero considerablemente menos abiertas que en el estilo gregario. Son amables, claramente tranquilas y plácidas. Aunque se nota que el ambiente es de intensa actividad, no existe signo visible de precipitación o de urgencia. El jefe insiste en que todo problema sea objeto de suficiente meditación, cualquiera que sea su urgencia. Ello transmite una gran estabilidad a la organización, proscribiendo los actos impremeditados: sus subordinados se dan cuenta muy pronto de que toda tentativa de llevarlo a una acción repentina fracasa invariablemente.

Los subordinados se eligen mirando a su posible adecuación a este estilo imperturbable. Por muy capaz que sea, un individuo nervioso y excitable no podría perdurar en este ambiente.

La serenidad de este estilo favorece al desarrollo. El grupo de la base a la cima, afronta sus problemas con serenidad, congruentemente. No hay cambios de frente repentinos. Los episodios críticos no alteran la

compostura del superior. Sus actos son previsibles: sus subordinados saben qué esperar de él y lo que él espera de ellos. Pueden enfrentar sus responsabilidades con confianza, y , puesto que están relativamente libres de tensiones, pueden concentrarse en los problemas que tienen por delante. En tales condiciones su desarrollo está -- asegurado.

El estilo de las comunicaciones se halla a medio camino entre el impersonal y el gregario; se utilizan las comunicaciones orales y escritas. Las cuestiones más o menos rutinarias se manejan mediante notas escritas, dejando tiempo libre a los ejecutivos para ocuparse en forma personal de otras cosas más importantes. Tal sistema es eficaz, preciso y sensitivo, en el sentido que reacciona rápidamente ante los problemas que se presentan, enfrentándolos y dándoles solución con característica serenidad.

El ambiente que rodea al grupo es también calmado_ y sereno. A su modo pausado, reflexivo y sin bulla, el grupo está siempre cumpliendo su tarea.

Es un grupo confiado, sus integrantes saben qué - están haciendo y a dónde están yendo. De todos los grupos, éste es el que menos probabilidad ofrece de dejarse_ dominar por la aprensión o el desánimo.

3.5 ESTILO PERSONAL, EXTROVERTIDO

Este es el estilo propio del jefe optimista e impulsivo, que también es atrevido y contradictorio. Exteriormente puede a veces mostrar algunos de los rasgos característicos del estilo personal e introvertido, pero sus temperamentos son muy diferentes.

El extrovertido no tiene tan agudo egocentrismo -- como el introvertido, por ejemplo. Es dominante, pero no en grado tal de mutilar toda la iniciativa y responsabilidad.

El estilo de este ejecutivo deriva de su naturaleza impulsiva y emprendedora. Sencillamente no armoniza con las cuestiones administrativas. A menudo éste es el estilo del individuo imaginativo, de inventiva, promotor de nuevas ideas. Este estilo es tan disparate como es -- uniforme el estilo impersonal. La mejor definición que de él puede hacerse es la de que es inconsecuente.

Las actividades de planeamiento y trazado de políticas están desorganizadas. El poco planeamiento que se realiza es sobre la marcha, para salir del paso. Se resuelven los problemas a medida que se presentan, y no previéndolos de antemano. Las reuniones de grupo cuando se realizan, son dominadas por el jefe. Su pensamiento parece ser superficial y cambiante de pronto, apuntando en una dirección y de pronto cambia buscando otro blanco radicalmente distinto; los colaboradores deben esforzarse por hacerle concentrar su atención sobre los hechos correspondientes, por disuadirlo de adoptar decisiones alocadas o imprácticas, inspiradas por su entusiasta optimismo.

Sus subordinados pueden tratar de presentarle recomendaciones lógicas, pero es difícil conseguir que las -- escuche íntegramente. Del mismo modo, a menudo desestima las recomendaciones escritas, o puede concederles un rápido vistazo, pescando una frase que pulsa la cuerda de una nueva ocurrencia. Toma muchas decisiones que son atrevidas, originales e inteligentes, pero también otras que -- son erróneas. Si su promedio es bueno, la organización -- logra éxito.

3.5.1 ADMINISTRACION DESCUIDADA

Existe poca delegación en materia de decisiones. -- El jefe no tiene una mentalidad administrativa, orientada hacia la organización, sino más bien creativa, ocupada -- por sus últimas ideas. Utiliza al grupo de sus colaboradores más bien como a un cuerpo de consejeros, para que -- analicen sus ideas antes que para ninguna otra cosa; éstos cumplen, pues, una importante función de contrapeso . Tratan de conseguir que mire de una manera más práctica -- los proyectos que concibe, en las discusiones procuran en frentarlo tanto como pueden con los hechos, y logran a -- menudo disuadirlo de que no haga algo que ellos conside-- ran equivocado. La toma de decisiones se polariza a su -- alrededor, no tanto porque crea que él es el único capaz de decidir, sino porque ignora el modo y el objeto de de-- legar.

La organización y la administración de la gente es descuidada. Sus relaciones con sus subordinados son muy personales, es frecuente que le encargue cualquier cues-- tión, impulsivamente, al que tenga más a la mano en el mo mento que se le ocurre; los empleados se encuentran cons--

tantemente con que otro está haciendo un trabajo que supuestamente le corresponde, y tienen que recurrir a sus superiores para aclarar las cosas. Como este tipo de jefe no es en modo alguno obstinado, puede ser persuadido de corregir la orden dada y volver las responsabilidades a su cauce normal. Del mismo modo que entrecruza inopinadamente las líneas funcionales, es indiferente a las diferencias de nivel dentro de la organización y tiene marcada tendencia a ignorarlas.

3.5.2 ELEVADA ROTACION DE PERSONAL

Con toda naturalidad, el jefe elige a sus subordinados impulsivamente, sin suficiente análisis de su capacidad. Ello produce muchos errores, lo que contraría y desilusiona. La rotación de ejecutivos es elevada, y los cambios de funciones son constantes. El personal inferior se enfrenta con el problema crónico de adaptarse a nuevos jefes.

Desde luego, este ambiente no permite ningún desarrollo verdadero. Al no existir delegación de responsabilidad por la toma de decisiones, no hay oportunidad de que se fortalezca la capacidad de los ejecutivos en este aspecto tan fundamental: la organización está constantemente a la espera de la nueva ocurrencia impulsiva. La rápida rotación y el desorden reinante imposibilitan el desarrollo de las apropiadas relaciones de trabajo entre la gente, que son indispensables para obtener coordinación y eficiencia.

3.5.3 COMUNICACIONES CONFUSAS

Puesto que la administración es desordenada, el sistema informativo no es muy eficiente. Se llevan los registros básicos y de detalle, pero la mayoría de las comunicaciones son verbales. Como consecuencia del impulsivo temperamento del jefe superior, de su incapacidad para establecer una administración ordenada y de su preferencia por la palabra oral antes que escrita, los mensajes son irregulares, a veces mal dirigidos y en general confusos. La gente pierde gran parte de su tiempo buscando los datos que precisa, o desentrañando una información oscura. Por encima de todo ello, muchos datos que deberían estar registrados, sólo se encuentran en la memoria de los individuos y en particular del jefe superior, cuyo cerebro contiene más información sobre la organización que el de ningún otro. Pero, desgraciadamente, esta información transmitida verbalmente y que se archiva en la mente de cada persona, sólo se conserva mientras esas personas permanecen dentro de la organización.

3.5.4 CANALES CONGESTIONADOS

No existiendo delegación de responsabilidad por la toma de decisiones, los canales de comunicación están sobrecargados por un tráfico de detalles que converge hacia la cima provocando la misma congestión que se presenta en el estilo personal introvertido.

Y el efecto es idéntico. Una montaña de detalles superfluos aplasta al jefe superior, que desde luego no puede considerarlos todos, mientras tienden a olvidarse -

informaciones más importantes que quedan ocultas debajo - de esa importante masa de papeles.

Los empleados que se quedan en este medio, desarrollan una actitud resignada, aceptando las cualidades positivas de su superior y sometién^{do}se a su azarosa conducción. Mientras este jefe se halla a cargo, permanecen en un estado de desarrollo suspendido si bien las acciones - impulsivas e ilógicas de aquél crean tensión y en cierto grado temor, éstos no alcanzan la extrema tirantez que - prevalece en el estilo introvertido.

Este estilo no produce ejecutivos confiados en sí mismos, agresivos, decididos y expeditivos, porque no concede a nadie la oportunidad de desarrollar estas condiciones. Quienes poseen la ambición de progresar y las necesarias condiciones para ello, no pueden perdurar en este ambiente. Quienes perduran son los que menos deseos de independencia poseen, y menos deseos de asumir responsabilidades. Algunos pocos con ambición y capacidad quizás - se queden si vislumbran la posibilidad de un cambio de - - conducción: de lo contrario, no verían razón para hacerlo.

CAPITULO IV

LA INFLUENCIA DEL EJECUTIVO EN LA EMPRESA

4.1 EL PODER Y LA AUTORIDAD

Quando un gerente debe enfrentar una tarea difícil y declina su responsabilidad con evasivas como éstas: "No tengo autoridad para hacerlo" o "No puedo correr el riesgo", generalmente quiere significar que carece de un símbolo extrínseco, o un cargo, o una descripción de tareas que lo autorice a emprender esa actividad.

La búsqueda de apoyo para su poder en estas cosas tangibles, sin embargo, le impide ver la fuente intangible de su poder real: el respeto de su jefe y sus iguales, y la autoestima que surge del hecho de ser un profesional dedicado a sus propios objetivos, al igual que a las metas de la empresa.

Al aceptar riesgos personales, lo que significa ir más allá de las expectativas de sus iguales y de su superior, el gerente puede estar corriendo una aventura exitosa, siempre que el riesgo se halle bien sustentado en su poder y autoridad. No obstante, estos dos factores no son idénticos, y un gerente que planea cosechar los beneficios del riesgo, debe comprender las diferentes maneras en que funcionan el poder y la autoridad en una empresa.

La autoridad se define como la autorización que necesita un gerente para llevar a cabo ciertas actividades, tomar decisiones, o comprometer el futuro de la empresa.

Esta autoridad deriva de tres fuentes: la empresa, a través de la autoridad formalmente delegada en él; sus iguales, que aceptan dicha autoridad, y él mismo que las asume.

El monto del riesgo asumido para actuar sobre las bases de estas distintas fuentes de autoridad, es el siguiente: cuanto más se aparte un gerente de la autoridad delegada en él hacia la responsabilidad personal, más riesgos debe correr. Cuando un gerente de nivel medio, por ejemplo, dice que carece de autoridad para emitir un juicio independiente, declina su responsabilidad personal para evitar comprometerse. En cambio, está buscando su seguridad en el apoyo de sus iguales cuando se fija lo que éstos realizan.

Pero cuando decida que hará algo aunque le cueste la cabeza, está asumiendo un riesgo ante su propia autoridad.

Una conducta tal puede resultar desastrosa para un gerente sin poder. El poder, definido como la facultad para controlar el comportamiento de otras personas, afecta directamente la manera en que un gerente puede implementar su autoridad. Sin poder, cualquier tipo de autoridad carece de valor; pero con ella, los riesgos son menores. Por lo tanto, el gerente interesado en obtener los beneficios del riesgo creativo debe examinar las fuentes de su poder, que son mucho más variadas que las de la autoridad, y tenerlas en cuenta.

4.2 LA AMISTAD

La red de relaciones sociales que tiene un gerente

dentro de la empresa puede ser una fuente primordial de poder, que actúa en dos direcciones: vertical y horizontal. Un ejemplo de la amistad vertical es el caso del gerente a quien el presidente de la empresa siempre invita a las fiestas de navidad o a pasar los fines de semana en su quinta. Como resultado, esta relación podría intimidar a los otros gerentes y forzarlos a otorgarle gran autoridad.

Aunque el presidente de la empresa no sea consciente del efecto que provoca su amistad con su subordinado, éste difícilmente ignora la importancia que dicha relación reviste para su poder. Quizá hasta haga ostentación de esas relaciones durante las reuniones de trabajo para poder imponer sus puntos de vista.

El poder de la amistad vertical no está limitado solamente a las relaciones sociales. En una empresa dedicada a la fabricación de juguetes, por ejemplo, los valores, gustos y actitudes generales del presidente tenían evidentemente mayor afinidad con los de uno de los miembros que con los restantes. Como resultado de esta similitud de opiniones, los miembros del equipo, justificadamente o no, le otorgaban una gran influencia en las decisiones del grupo.

A un nivel horizontal, el gerente puede desarrollar importantes amistades a través de sus actividades en clubes o cursos de entrenamiento en administración de empresas en las que participen personas claves de otras divisiones o departamento. En este caso, el gerente podrá lograr más rápidamente sus objetivos dentro de la empresa, simplemente porque sabe a quien recurrir. No debemos

olvidar que hasta en las más grandes organizaciones, las amistades cumplen un papel importante en el sistema informal de influencia.

4.3 RASGOS PERSONALES DESEABLES

El hecho de que un gerente tenga los rasgos de personalidad más valiosos para sus empleados, sus iguales y sus jefes, depende de circunstancias específicas. En un departamento de ventas, por ejemplo, se puede admirar al luchador rudo que apoya a sus hombres y defiende sus mutuos intereses en las ventas. Para el departamento de ingeniería, en cambio, puede considerarse que las mejores cualidades del ingeniero jefe son la inteligencia y su seguridad, antes que su calidez humana. En otras palabras, no existe un único conjunto de rasgos personales deseables para un gerente sino que depende de la apreciación que realicen la dirección, sus iguales y sus subordinados. No obstante, cultivar aquellos rasgos más atractivos crea generalmente una base de poder que permite al gerente actuar más autónomamente en su organización.

El factor que más realiza la influencia de un gerente, es el grado de seguridad en sí mismo que siente y transmite a los demás.

A su vez, el modo más rápido para que el gerente persuada a sus subordinados a que confíen en su juicio, es admitir los propios errores.

4.4 OPORTUNIDAD

Un factor tan simple como la ubicación de su ofi--

cina, puede constituir una fuente de poder para el gerente. ¿No es acaso ventajoso que su oficina esté en el mismo piso que la del presidente?

El vicepresidente de ventas de una subsidiaria que se encuentra lejos de la administración central tiene menos oportunidades de cimentar una relación informal con el más alto ejecutivo de la empresa, que el vicepresidente de una subsidiaria que se encuentra en la misma ciudad que las oficinas centrales. La falta de proximidad física le impedirá a aquél encontrarse con los ejecutivos importantes de manera informal. Aún la amistad entre la secretaria de un gerente y la de su jefe puede facilitar el flujo de cierta información que lleva implícito algún grado de poder.

4.5 EXPERIENCIA E INFORMACION

Otra importante fuente de poder dentro del ámbito de una organización, la constituye el grado de experiencia que a un gerente dado le atribuyen sus superiores y sus empleados. En una empresa el ingeniero jefe era considerado no sólo como un oráculo, sino como la persona responsable de la aprobación de nuevas ideas. Tenía fama de exigir cosas excepcionales, aun del departamento de ventas. Apoyándose en su manifiesta competencia, este gerente tenía el veto final sobre cualquier nuevo producto.

Agréguese un alto grado de información a los antecedentes de un gerente, y también se incrementará su poder. Cualquier persona que pueda describir los sucesos del pasado, los haya presenciado o no, tiene muchas posi-

bilidades de influir sobre los demás y ganarlos hacia su propio punto de vista en cualquier problema que surja en ese campo. Cuando un gerente conoce los detalles de la administración por objetivos, de las nuevas técnicas de comercialización masiva, o de los programas científicos de desarrollo organizativo, su poder personal se verá notablemente realizado.

En cuanto a los símbolos de status, como por ejemplo las oficinas alfombradas, el estacionamiento reservado y los títulos, aun llevan consigo cierto poder, aunque su brillo comience a menguar.

Para calcular su influencia en una empresa, el gerente no debería pasar por alto el efecto que estos símbolos pueden tener en sus iguales y subordinados.

Otro factor que influye en la posición que el gerente ocupa en la empresa es su antigüedad, aunque ya no se le considere como importante como en épocas pasadas. No obstante, lo que podría denominarse la tasa de supervivencia de un gerente durante los períodos de conmoción, incrementa notablemente su influencia en la organización.

En una empresa, por ejemplo, se atribuye mucha influencia a un contador porque habia logrado sobrevivir a tres presidentes en dos años. El hecho de que una persona así sea tan valiosa para la empresa disuade a sus iguales de oponérsele. Aunque dicha influencia nunca se reconozca implícitamente, el efecto resulta evidente para cualquier observador externo.

En las empresas de carácter familiar el grado de -

propiedad agrega mayor poder. Si un gerente es al mismo tiempo dueño de una parte importante de la empresa, sus empleados realizarán un esfuerzo extra por trabajar bien.

4.6 HABILIDADES INTERPERSONALES

Si un gerente puede trabajar eficazmente con otros, se ampliará la base de su poder. La habilidad para comunicarse (que incluye saber escuchar, expresar claramente sus pensamientos y simpatizar con las situaciones individuales), es de primordial importancia. El gerente que constantemente descubre que sus colaboradores interpretan erróneamente sus intenciones, probablemente carezca de habilidades interpersonales. Por el contrario, el gerente cuyas intenciones se perciben claramente, al igual que sus órdenes expresas, puede ejercer gran influencia en su departamento.

La habilidad para comunicarse fácilmente permite al gerente cimentar relaciones de trabajo positivas que resultan indispensables para una buena administración. Más aún, este tipo de relaciones dificulta eventualmente maniobras de otros gerentes tendientes a crear una atmósfera cismática dentro del grupo.

CAPITULO V

· COMO ELEGIR UN ESTILO DE LIDERAZGO

Muchas de las discusiones que los hombres de negocios escuchan o leen en diversos textos tratan sobre el tema de liderazgo. ¿Cómo debe ser un líder al relacionarse con sus subordinados: democrático, autocrático, o un término medio?

Existe una amplia gama de actitudes de liderazgo, y diferentes enfoques resultan adecuados en diferentes situaciones. El líder con verdadero éxito es aquel que reconoce la naturaleza del problema concreto que tiene entre manos y adopta el adecuado estilo de liderazgo.

5.1 UN PROBLEMA NUEVO

De manera creciente, en los últimos años se ha venido destacando el problema de cómo podría el gerente moderno ser "democrático" en las relaciones con sus subordinados, y al mismo tiempo mantener la necesaria autoridad y control en la organización de la que es responsable.

A principio de siglo este problema no se dejaba sentir tan agudamente. Se representaba generalmente al ejecutivo con éxito como una persona con inteligencia, imaginación, iniciativa, la capacidad de tomar decisiones rápidas, (y generalmente acertadas), y la habilidad para inspirar a sus subordinados. La gente se inclinaba a pensar que el mundo estaba dividido en "líderes" y "seguidores".

Sin embargo en forma gradual y procedente de las ciencias sociales surgió el concepto de la dinámica de grupos que centraba su atención en los miembros del grupo en vez de concentrarse sólo en el líder. Los esfuerzos de investigación de los científicos sociales subestimaron la importancia de la cooperación del empleado y su participación en la toma de decisiones. La evidencia empezó a poner en duda la eficiencia de un estilo de dirección altamente constructivo, y se empezó a prestar más atención a los problemas de motivación y relaciones humanas.

A través de los laboratorios de capacitación en desarrollo de grupos que brotaron en todo el país, muchas de las nuevas ideas sobre el liderazgo empezaron a cobrar impacto. Estos laboratorios de capacitación se concibieron cuidadosamente con el propósito de proporcionar a la gente una experiencia de primera mano en la participación total y la toma de decisiones. Los líderes designados pretendían deliberadamente reducir su propio poder y trasladar a los miembros del grupo la mayor responsabilidad posible con respecto al establecimiento de sus propios objetivos y métodos dentro del marco de la experiencia de laboratorio.

Quizá sea inevitable que alguno de los que atendieron a estos laboratorios de capacitación considerasen que esta clase de liderazgo era realmente "democrática", y se volvieron a sus casas con la decisión de crear un sistema de toma de decisiones plenamente participativo en sus organizaciones. Cuando sus jefes tomaban decisiones sin convocar primero una reunión del personal, tendían a considerar que tal conducta era autoritaria. Para algunos el verdadero símbolo del liderazgo democrático era la con

ferencia, y cuanto menos fuera dirigida por la alta dirección, más democrática se consideraba.

Algunos de los alumnos más entusiastas de estos laboratorios de capacitación comenzaron a adquirir la costumbre de dividir la conducta del líder en "democrática" y "autoritaria". El jefe que tomaba demasiadas decisiones por sí mismo era calificado como "autoritario" y su tipo de conducta directiva era atribuido exclusivamente a su personalidad.

El resultado neto de los descubrimientos de los investigadores, y de aquellos programas de capacitación en relaciones humanas que se basaron en ellos, ha sido el poner en duda el estereotipo del líder efectivo. Consiguientemente el gerente moderno se encuentra a menudo en una posición mental incómoda.

A menudo no está muy seguro de cómo debe comportarse; en ocasiones se encuentra atrapado en el dilema de tener que elegir entre ejercer un tipo de liderazgo "fuerte" o uno "liviano". Algunas veces los nuevos conocimientos le empujan a una dirección, ("realmente debería hacer que el grupo me ayudase a tomar la decisión"), pero al mismo tiempo su experiencia le empuja en otra dirección, ("realmente yo entiendo el problema mejor que el grupo y por lo tanto yo debería ser quien tome la decisión"). No está seguro de cuándo es realmente adecuado que el grupo tome la decisión y cuándo la convocatoria de una conferencia del "staff" resulta ser simplemente un mecanismo para evitar su propia responsabilidad en la toma de decisión.

5.2 FORMAS DE COMPORTAMIENTOS

Cada tipo de acción se nos presenta en relación con el grado de autoridad ejercida por el jefe y el grado de libertad de que disfrutaban sus subordinados en el proceso de la toma de decisiones.

5.2.1 EL GERENTE TOMA LA DECISION Y LA COMUNICA

En este caso el gerente identifica un problema; considera las diversas soluciones posibles, elige una de ellas y comunica su decisión a los subordinados para que la pongan en práctica. Puede que tenga en cuenta lo que él cree que sus subordinados pensarán o sentirán con respecto a su decisión, o puede que no considere tal aspecto, en cualquier caso, el gerente no ofrece a sus subordinados la oportunidad de participar directamente en el proceso de toma de decisiones. Puede que se emplee, o que esté implícita una real imposición de la solución o puede ser que tal imposición no exista.

5.2.2 EL GERENTE "VENDE" SU DECISION

En este caso, como en el anterior, el gerente tiene la responsabilidad de identificar el problema y llegar a una decisión. Sin embargo, en vez de comunicarla simplemente, toma sobre sí mismo la tarea adicional de convencer a sus subordinados de que la acepten. Al hacer esto, de hecho, reconoce la posibilidad de que exista alguna resistencia entre aquellos que serán afectados por la decisión y pretenden reducir tal resistencia indicando, por ejemplo, lo que los empleados ganarán debido a

tal decisión.

5.2.3 EL GERENTE PRESENTA SUS IDEAS Y SOLICITA PREGUNTAS

En este caso el gerente ha llegado a una decisión, y pretende que sus ideas sean aceptadas y ofrece a sus subordinados una oportunidad de conseguir una explicación más completa de su manera de pensar y sus intenciones. Después de presentar sus ideas, solicita preguntas, a fin de que sus subordinados puedan comprender mejor lo que él pretende lograr. Este "estira" y "afloja" permite también al gerente y sus subordinados explorar más cuidadosamente las implicaciones de la decisión.

5.2.4 EL GERENTE PRESENTA UNA DECISION TENTATIVA QUE PUEDE SER CAMBIADA

Esta clase de comportamiento permite que los subordinados tengan alguna influencia en la decisión. La iniciativa en la identificación y diagnosis del problema sigue en manos del jefe. Antes de reunirse con su staff, el jefe ha considerado el problema totalmente, y ha llegado a una decisión pero sólo de forma tentativa. Antes de hacerla firme, el jefe presenta su propuesta de solución para que aquellos que serán afectados por la misma ofrezcan sus puntos de vista. De hecho, el jefe dice: "Me gustaría escuchar lo que ustedes piensan sobre este plan que yo he diseñado; apreciaré sus francos comentarios, pero me reservo la decisión final".

5.2.5 EL GERENTE PRESENTA EL PROBLEMA, OBTIENE SUGERENCIAS, Y ENTONCES TOMA LA DECISION

Hasta este momento el jefe siempre se presentaba ante su grupo con una solución propia ya tomada. No sucede así en este caso; los subordinados tienen ahora su primera oportunidad de sugerir soluciones. La tarea inicial del gerente consiste en la identificación del problema. El puede decir por ejemplo, algo de este tipo: "Nos enfrentamos con un número de quejas provenientes del público en general, y de los periódicos con respecto a nuestra política de reparaciones. ¿Qué es lo que pasa? ¿Qué ideas tienen ustedes para lidiar este problema?".

La función del grupo consiste en enriquecer el repertorio de posibles soluciones al problema que el gerente puede considerar. El propósito es aprovecharse de los conocimientos y experiencias de aquellos que están en primera "línea de batalla". El gerente, después, elige la solución que considera mejor de entre la más amplia lista de soluciones posibles, obtenida mediante la colaboración del gerente y sus subordinados.

5.2.6 EL GERENTE DEFINE LOS LIMITES Y SOLICITA QUE EL GRUPO TOME LA SOLUCION

En este momento el gerente transmite al grupo (en el que probablemente él está incluido como miembro), el derecho de tomar decisiones. Sin embargo, antes de hacer tal cosa, él define el problema a resolver y los límites dentro de los cuales debe tomarse la decisión. Puede utilizarse como ejemplo del problema de apartamiento de una fábrica. El jefe decidió que éste es un asunto que debe -

ser resuelto por aquellos que tienen algo que ver con el mismo; así que les reúne y les indica la existencia del problema; luego les dice: "El terreno al norte de la planta principal ha sido destinado para que sirva de estacionamiento adicional para los empleados. Podemos construir estacionamiento subterráneo o de superficie de varios pisos, siempre que el costo no pase de 100,000 dólares. Dentro de tales límites, podemos llegar a cualquier solución que nos parezca lógica a todos. Cuando hayamos decidido un plan concreto, la compañía gastará el dinero disponible de la forma que nosotros digamos".

5.2.7 EL GERENTE PERMITE AL GRUPO QUE TOME DECISIONES DENTRO DE CIERTOS LIMITES ESTABLECIDOS

Esto representa un grado extremo de libertad de grupo, que sólo aparece ocasionalmente en organizaciones formales; como por ejemplo, en muchos grupos de investigación. En este caso el equipo de gerentes o ingenieros se encarga de la identificación y diagnosis del problema. Desarrolla soluciones alternativas para resolverlo y decide sobre una o más de tales soluciones alternativas. Las únicas limitaciones que la organización impone directamente al grupo son aquellas especificadas por el superior del jefe del equipo. Si el jefe participa en el proceso de toma de decisión, pretende hacerlo sin ejercer una autoridad mayor que la de cualquier otro miembro del grupo.

El se compromete de antemano a ayudar a poner en práctica cualquier decisión que el grupo tome.

5.3 DECIDIENDO COMO DIRIGIR

Pasemos ahora del tema de posibles tipos de liderazgo, a la cuestión de qué tipos son prácticos y deseables. ¿Qué factores o fuerzas ha de tener en cuenta el gerente a la hora de decidir cómo dirigir? Tres son de especial importancia:

- Fuerzas que afectan al gerente
- Fuerzas que afectan a los subordinados
- Fuerzas que afectan a la situación concreta

Describiremos brevemente estos elementos e indicar en qué forma pueden afectar la acción del gerente en una situación de toma de decisión. La importancia de cada uno de ellos variará, por supuesto, de una a otra ocasión, pero el gerente que tenga sensibilidad para percibirlos podrá estimar mejor los problemas que enfrenta y decidir qué tipo de liderazgo es el más apropiado para él.

5.3.1 FUERZAS QUE AFECTAN AL GERENTE

La conducta del gerente en una determinada ocasión se verá influenciada en gran medida por las numerosas fuerzas que operan dentro de su propia personalidad. Por supuesto, percibirá sus problemas de liderazgo en una forma única, determinada por su propia formación, conocimientos y experiencia. Entre las fuerzas importantes de tipo interno que le afectarán se encuentran las siguientes:

- Su sistema de valores.- ¿Con qué grado de convencimiento siente que los individuos deben participar en la

toma de aquellas decisiones que les afectan? 6, ¿Hasta qué punto está convencido de que el ejecutivo a quien se paga para que asuma una responsabilidad debería personalmente soportar la carga de la toma de decisiones? La profundidad de sus creencias con respecto a cuestiones de este tipo tenderá a mover al gerente hacia a un extremo u otro dentro de las formas de comportamiento. Su conducta se verá igualmente influenciada por su forma de atribuir importancia a la eficiencia de la organización, el desarrollo personal de sus subordinados y el desarrollo y beneficios de la compañía, respectivamente.

- Su confianza en sus subordinados.- Los gerentes se diferencian grandemente con respecto al grado de confianza que tienen en otros en general y en particular en aquellos empleados que les toca supervisar en un momento dado. Al observar su grupo particular de empleados el gerente probablemente estudiará su conocimiento y competencia con respecto al problema que se trate. Una pregunta fundamental que es probable que se formule es: "¿Quién está mejor calificado para este problema?" A menudo puede que él sienta, con justificación o sin ella, mayor confianza en sus propias capacidades que en las de sus subordinados.

- Sus propias inclinaciones en materia de liderazgo.- Hay algunos gerentes que parecen funcionar más a gusto y con mayor naturalidad como líderes altamente impositivos. La resolución de problemas y el dar órdenes les resulta extremadamente fácil. Otros gerentes parecen operar más a gusto en un papel de miembros de un equipo, lo que les hace compartir continuamente muchas funciones con sus subordinados.

- Sus sentimientos de seguridad en una situación -

de incertidumbre.- El gerente que cede el control de proceso de toma de decisiones, reduce consiguientemente la - predictibilidad del resultado. Algunos gerentes tienen - mayor necesidad que otros de predecibilidad y estabilidad de su medio. Esta "tolerancia de la ambigüedad" es - considerada cada día más por los psicólogos como la va- - riable clave en la forma que una persona se enfrenta con problemas.

El gerente aporta a cualquier situación con que se enfrente, éstas y otras variables de carácter altamente - personal. Si él es capaz de concebirlas como fuerzas - - que, de forma consciente o inconsciente, afectan su comportamiento, podrá entonces entender mejor qué es lo que lo hace preferir actuar en una cierta forma. Y al com- - prender esto, podrá a menudo llegar a ser más efectivo.

5.3.2 FUERZAS QUE AFECTAN A LOS SUBORDINADOS

Antes de decidir en qué forma dirigir un grupo determinado, el gerente deseará tener en cuenta un número de fuerzas que afectan el comportamiento de sus subordinados. Deberá recordar que cada empleado, como él mismo, se ve afectado por muchas variables de su personalidad. Además, cada subordinado tiene una serie de expectativas con respecto a la forma que el jefe debe relacionarse con él. Cuanto mejor entienda el gerente estos factores, más precisamente podrá determinar qué tipo de conducta por su parte permitirá que sus empleados actúen más efectivamente.

Hablando en términos generales, el gerente puede conceder a sus empleados una mayor libertad si se dan las siguientes condiciones esenciales:

- Si los subordinados tienen necesidades de independencia relativamente altas. (Como todos sabemos, la gente se diferencia grandemente en cuanto el grado de dirección que desean).

- Si los subordinados están dispuestos a asumir la responsabilidad de la toma de decisiones. (Algunos consideran la responsabilidad adicional como un tributo a su habilidad; otros la consideran como si les hubieran "pasado la piedrita".)

- Si tienen una tolerancia de ambigüedad relativamente alta. (Algunos empleados prefieren que se les den normas de actuación perfectamente claras; otros prefieren disfrutar de un área de libertad más amplia).

- Si se encuentran interesados en el programa y piensan que es importante.

- Si entienden y se identifican con los objetivos de la organizacion.

- Si tienen el conocimiento y experiencia necesarios para lidiar con el problema.

- Si han aprendido a esperar participar en el proceso de toma de decision. (Las personas que estan en la posicion de esperar una estricta direccion, y se encuentran de repente ante la demanda de que participen mas activamente en el proceso de toma de decisiones, a menudo se sienten molestas con esta nueva experiencia. Por otra parte, las personas que han disfrutado de una considerable libertad, sienten resentimiento hacia el jefe que ha tomado las decisiones por si mismo).

El gerente probablemente tendra a hacer mayor uso de su autoridad si no se dan las condiciones arriba citadas en ocasiones no habra mas remedio que funcionar como "un numero de un solo artista".

El efecto restrictivo de muchas de estas fuerzas se vera modificado, por supuesto en gran medida, por el sentimiento general de confianza que los subordinados sientan con respecto a su jefe.

Cuando hayan aprendido a respetarle y confiar en el entonces el se considerara en libertad para modificar su conducta. Se sentira seguro de que en aquellas ocasiones en que tome decisiones por si mismo no sera considerado como un jefe autoritario por sus subordinados. Igualmente estos subordinados no pensaran que utiliza las conferencias del estaff para evitar su responsabilidad de consejir y to-

mar decisiones. En una atmósfera de confianza y --
respeto mutuos, la gente tiende a sentirse menos --
amenazada por conductas que se apartan de lo nor- -
mal, lo que a su vez hace posible un más alto -
grado de flexibilidad en las relaciones mutuas.

5.3.3 FUERZAS QUE AFECTAN A LA SITUACION

Además de las fuerzas que afectan al gerente mismo y a sus subordinados, ciertas características de la situación en general influirán también en la conducta del gerente. Entre las fuerzas más importantes que rodean al gerente están aquellas que derivan de la organización misma, del grupo de trabajo, de la naturaleza del problema y de las presiones del tiempo. Demos un breve vistazo a cada una de ellas:

- El tipo de organización.- Como las personas, las organizaciones tienen su escala de valores y tradiciones que inevitablemente influyen en la conducta de la gente que trabaja en ellas. El gerente recién llegado a una compañía descubre enseguida que ciertos tipos de comportamiento reciben aprobación y otros no. Descubre también que al separarse radicalmente de la conducta generalmente aceptada es probable que le ocasionen problemas.

Estos valores y tradiciones se comunican de muchas formas: mediante descripciones de puestos de trabajo, establecimiento de políticas de actuación y declaraciones públicas de alta dirección.

Algunas organizaciones, por ejemplo, mantienen la idea de que el ejecutivo ideal es aquel que es dinámico, imaginativo, decisivo y persuasivo. Otras ponen un mayor énfasis en la importancia de que el ejecutivo sea capaz de trabajar eficazmente con otros, sus habilidades de relaciones humanas. El hecho de que sus supervisores tengan un concepto definido de cómo debería ser el ejecutivo, probablemente, empujará al gerente hacia un extremo -

u otro de las formas de comportamiento de liderazgo que - presentamos anteriormente.

Además de lo mencionado, el grado de participación del empleado se ve influido por variables como el tamaño de las unidades del trabajo, su distribución geográfica, y el grado de seguridad inter e intra-organizacional requerido para alcanzar las metas de la organización; por ejemplo, la amplia dispersión geográfica de una organización puede que haga imposible de antemano un sistema práctico de toma de decisiones de carácter participativo, aunque quizá tal sistema fuera deseable. Igualmente, el tamaño de las unidades de trabajo o la necesidad de mantener la confidencialidad de los planes, puede que haga necesario que el jefe ejerza más control del que en otras circunstancias sería necesario. Factores como éstos pueden limitar considerablemente la posibilidad de que el gerente pueda elegir de forma flexible su conducta entre las formas de conductas posibles.

- La efectividad del grupo.- Antes de confiar la responsabilidad de la toma de decisiones al grupo subordinado, el jefe debería estudiar el grado de efectividad con que los miembros del grupo trabajan juntos, como una unidad.

Uno de los factores relevantes a este respecto es la experiencia que el grupo haya tenido de trabajar juntos. En general, puede esperarse que un grupo que haya funcionado como tal por algún tiempo habrá desarrollado hábitos de cooperación y por lo tanto será capaz de lidiar con un problema con mayor eficacia que un grupo nuevo. Es también de esperar que un grupo de gente con for-

mación e interés semejantes trabajará más rápidamente y -
fácilmente que gente con formaciones diferentes, porque -
los problemas de comunicación serán probablemente menos -
complicados.

El grado de confianza que los miembros tengan en -
su habilidad para resolver problemas como grupo es, igualmente
un punto clave a considerar. Finalmente tales va-
riables del grupo como cohesividad, permisividad, varia-
bles de aceptación mutua y comunidad de propósitos ten-
drán una influencia sutil pero profunda en el funciona-
miento del grupo.

- El problema mismo.- La naturaleza del problema puede
que determine qué grado de autoridad debería el ge-
rente delegar en sus subordinados. Obviamente, él mismo se
preguntará si aquellos tienen el tipo de conocimientos
que se requieren . Es posible hacerles un mal favor al -
confiarles un problema que, con su experiencia, no están preparados
para resolver.

Puesto que los problemas que se presentan en indus-
trias grandes o en crecimiento requieren cada día más los
conocimientos de especialistas de diversos campos, puede deducirse
que cuanto más complejo sea el problema, mayor será
el deseo del gerente de conseguir ayuda para resol-
verlo. Sin embargo, no siempre es éste el caso. Habrá -
ocasiones en que la misma complejidad del problema requie-
ra que una sola persona trate de resolverlo. Por ejemplo,
si el gerente dispone de la mayor parte de los anteceden-
tes y datos reales relevantes en un asunto determinado, -
puede que le sea más fácil discurrir sobre el problema -
por sí solo, que emplear su tiempo en proporcionar a su -

staff toda la información pertinente para resolver el problema.

La pregunta clave que hay que hacerse por supuesto, es: ¿He escuchado las ideas de todos y cada uno de los que tienen conocimientos suficientes para que puedan contribuir en forma significativa a la solución de este problema?

- La presión del tiempo.- Esta es quizá la presión que el gerente siente más claramente. Cuanto más sienta la necesidad de una decisión inmediata, más difícil será para él hacer que otros participen. En organizaciones que se encuentran en un estado de crisis y programación de urgencia, es probable encontrar que los gerentes utilizan generalmente un alto grado de autoridad, y delegan relativamente poco a sus empleados. Cuando la presión de tiempo es menos intensa, sin embargo, resulta mucho más posible incorporar a los subordinados en el proceso de toma de decisiones.

Así pues, estas fuerzas principales que actúan sobre el gerente, en un momento dado tienden a determinar su comportamiento táctico con relación a sus subordinados. En cualquier caso su conducta ideal deberá ser aquella que haga viable el alcanzar, lo más efectivamente posible, su meta inmediata dentro de los límites que le vienen dando.

5.4 ESTRATEGIA A LARGO PLAZO

Cuando el gerente está trabajando con su organización en la resolución de problemas que se le presentan día a día, su posibilidad de elección de una forma u otra de liderazgo es limitada normalmente. Ha de tener en cuenta las fuerzas que acabamos de describir y hacer lo mejor que pueda, dentro de las restricciones que tales fuerzas le imponen. Pero cuando mira hacia delante meses o años adelante, entonces puede trasladar su forma de pensar del campo de la táctica al campo de estrategia de gran escala.

No necesita sentirse entonces encadenado por todas aquellas fuerzas que acabamos de mencionar; porque en esta ocasión puede considerar muchas de ellas como variables sobre las que tiene un cierto control. Puede por ejemplo, conseguir nuevos conocimientos o habilidades para sí mismo; facilitar entrenamiento o capacitación a ciertos subordinados, y proporcionar a su grupo de empleados experiencias de tipo participativo.

Pero al intentar producir cambios en estas variables, se enfrenta con una difícil cuestión: ¿Qué tipo de actuación, de las posibles dentro de las formas de comportamiento de liderazgo, debe elegir?

5.5 LOGRO DE OBJETIVOS

La respuesta depende en gran medida, de lo que -
desea lograr.

Supongamos que está interesado en los mismos objetivos que la mayor parte de los gerentes modernos pretenden alcanzar, cuando pueden liberar su atención de la presión de las tareas inmediatas:

- Elevar el nivel de motivación de los empleados.
- Aumentar la capacidad de los empleados para aceptar cambios.
- Mejorar la calidad de todas las decisiones de dirección.
- Desarrollar el trabajo en equipo y la moral.
- Facilitar el desarrollo individual de los empleados.

En los últimos años el gerente se ha visto inundado por un río de consejos sobre cómo alcanzar mejor estos objetivos a largo plazo. No es de extrañar que a menudo se sienta desconcertado y enfadado. Sin embargo, existen algunas líneas generales que puede seguir con provecho al tomar la decisión.

La mayor parte de la investigación y una gran parte de la experiencia en años recientes proporcionan una sólida base de hechos a la teoría de que un comportamiento con un grado bastante alto de concentración en el empleado aparece juntamente con el logro de los cinco objetivos mencionados. Esto no quiere decir que un gerente deba siempre confiar las decisiones a sus colaboradores.

Conceder al individuo o al grupo mayor libertad -
de la que están preparados para aceptar en un momento --
dado, puede fácilmente tender a producir ansiedad y por -
tanto perjudicar, más que facilitar, el alcance de los -
objetivos deseados. Pero, esto no debe evitar que el --
gerente se esfuerce continuamente en enfrentar a sus em--
pleados con la difícil tarea de aumentar su libertad.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

CONCLUSION

Como hemos podido darnos cuenta, la profesión de gerente es mucho más compleja que lo que nos dicen las descripciones de puestos; requiere de mucha percepción e imaginación de la persona para poder adaptarse a los continuos cambios de los subordinados, el medio ambiente, y a las diferentes situaciones que se presentan.

Si es cierto que es necesario un mínimo de preparación en diferentes ramas de especialidad como contabilidad, finanzas, psicología, etc., pero a mi manera de ver esto es solamente la base de donde vas a empezar a construir tu profesión.

En resumen, dos cosas aparecen implícitas en la tesis que he estado desarrollando. La primera es que el gerente que tiene éxito es aquel que es claramente consciente de aquellas fuerzas que tienen una mayor relevancia con relación a su comportamiento en un momento dado. Se entiende a sí mismo con precisión; entiende también a los individuos y al grupo con el que se relaciona, a la compañía y el más amplio medio social en el cual actúa. Y, ciertamente es capaz de estimar la capacidad de sus subordinados para desarrollarse.

Pero esta sensibilidad, o capacidad de comprender, no es bastante, lo que nos lleva a la segunda de las implicaciones. El gerente que tiene éxito es aquel que es capaz de comportarse adecuadamente de acuerdo con aquellas percepciones suyas. Si se requiere dirección, es capaz de dirigir; si conviene una considerable libertad de participación, es capaz de proporcionar libertad.

Así pues, al gerente se le puede catalogar como -- líder, pero no puede ser caracterizado como un líder im-- positivo o permisivo.

Es aquel que tiene un buen récord de evaluación - acertada de aquellas fuerzas que determinan qué comporta- miento será el más acertado por su parte en un momento - dado; y un buen récord de haber sido capaz de hecho, de - actuar de acuerdo con su juicio. Al ser a la vez profun- do en su comprensión y flexible, es mucho menos probable_ que considere que los problemas de liderazgo son un di- - lema.

BIBLIOGRAFIA

- PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION LABORAL
Robert Tannenbaum
Editorial CECSA

- ESTILOS DE LIDERAZGO
Warren H. Schmidt
Biblioteca Harvard

- Revista: MANAGEMENT REVIEW
American Management Association
Artículo de Richard E. Byrd
Noviembre 1975

- Revista: MANAGEMENT REVIEW
American Management Association
Artículo de George S. Swope
Abril 1970

- Revista: INTERNATIONAL MANAGEMENT
Noviembre/Diciembre 1977

- Revista: MANAGEMENT FRANCE
Steve Bentz
Marzo de 1970

- CONCEPTO DE NATURALEZA EN MARX
Warren H. Schmidt
Editorial Siglo XXI