

308908

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

3

ESCUELA DE CONTADURIA
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



LA ACCION DIRECTIVA EN LA
MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS
PARA OPTAR POR EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
GERARDO CULEBRO PEÑA

DIRECTOR DE TESIS: ING Y CP DAVID THIERRY CAMARGO

MEXICO, D.F.

2000

276907



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitir éste y todos los momentos de mi vida.

A Mamielia y Papipepe, gracias por su apoyo y su gran ejemplo a seguir en todos los aspectos.

A mi Madrey a mi padre, por todo su esfuerzo, cariño y comprensión que me han dedicado para ser la persona que hoy en día soy.

A mis hermanos, por su apoyo incondicional.

A Grupo Covadonga, por darme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente.

A la Universidad Panamericana y sus profesores, día con día en la práctica valoro todo lo que me han enseñado.

A todos mis amigos y a los tutis.

ÍNDICE.

Introducción	1
I) Surgimiento de la dirección de empresas y concepto de micro y pequeña empresa	
1.1.- Antecedentes del surgimiento de la dirección de empresas	3
1.2.- Generalidades de la dirección de empresas	8
1.3.- Marco legal en México y criterios de clasificación de las Sociedades Mercantiles	15
1.4.- Concepto de Grande, Pequeña y Micro empresa	22
II) El director general y las dificultades de su entorno.	
2.1.- Política de empresa y pensamiento estratégico	24
A.- Un esquema clasificador de las ideas de futuro	27
B.- Métodos para elegir el futuro	30
2.2.- El director general y su aversión al miedo	35
2.3.- La comunicación como punto clave	38
I.- Comunicar es un proceso diferente de la gestión directiva	39
II.- Barreras y cauces básicos de la comunicación	42
III.- La objetividad es causa y efecto de la comunicación	48
IV.- La fuerza de los hechos y la debilidad de las palabras	50
V.- Convencimiento de que hay realidades independientes de nosotros	51
VI.- La fidelidad a la verdad y a la amistad con el interlocutor	52
VII.- La comunicación y el cambio de conducta	53
2.4.- El trabajo en equipo	55

I.- Factores que influyen en el análisis de una situación	55
II.- Dos procesos de la dinámica de equipo	58
III.- Los elementos de la actividad grupal	59
IV.- La dirección por objetivos	60
V.- El estilo de mando frente a la dinámica del equipo	61
2.5.- Motivación y trato al personal	63
III) Aspectos fundamentales de la Acción Directiva.	
3.1.- Características y responsabilidades del director general	72
3.2.- Función directiva: Análisis y síntesis	84
I.- Síntesis en las dimensiones funcionales de la empresa	84
II.- Síntesis en los aspectos del objetivo genérico de la empresa	85
III.- Síntesis en los elementos estructurales de la empresa aparentemente conflictivos	87
IV.- Síntesis en la actividad directiva y operativa	87
V.- Síntesis en la autoridad formal y autoridad de hecho	88
3.3.- La toma de decisiones y su riesgo	89
IV) Expectativas del director general al aplicar el proceso de Dirección.	
4.1.- Control de resultados: comparación y seguimiento de la estrategia ..	95
4.2.- Adhesión a los fines fundamentales de la empresa	98
4.3.- Flexibilidad ante situaciones contingentes	101
Conclusiones	104
Bibliografía General	106

INTRODUCCIÓN.

El ritmo acelerado del progreso de la civilización actual, lleva consigo un amplio acceso por parte de más sectores sociales a las oportunidades de acción, antes sólo aprovechables para empresas de una amplia estructura orgánica, sin embargo, la realidad empresarial mexicana, se encuentra constituida en su mayoría por empresas micro y pequeñas, en donde los responsables de su dirección, a pesar de la amplia literatura que se ha publicado sobre temas de dirección, no poseen una línea clara de acción para el logro de los fines fundamentales de cualquier entidad como son: la consecución de utilidades, la satisfacción de necesidades, el cumplir un objetivo social y la continuidad. Es por esto que este trabajo persigue brindar a los empresarios de las micro y pequeñas empresas una renovada visión del que hacer de la Acción Directiva, sus implicaciones, requerimientos y relaciones con todas las demás áreas funcionales dentro de la organización; ya que si a la experiencia de este tipo de empresarios, se le permite realizar una combinación con la dirección, los resultados se harán notar de manera veraz y objetiva.

La estructura de las micro y pequeñas empresas -es decir, los hombres y el modo de organizarse de esos hombres-, no ha de estar ya, como antes, sólo en función de la historia de la compañía, sino en función de su futuro; ni tampoco en función de las costumbres del sector, sino de la originalidad frente a la rutina; ni en función del estatus adquirido por sus hombres, sino de los objetivos que, con base en una oportunidad real, deben lograrse.

La dirección es una actividad interrelacionada con la naturaleza humana y posee como una de sus características principales la función de síntesis. Para cumplir esta función, la dirección debe estar al servicio de las ciencias debido a que pretende orientarlas lo más posible a la realidad concreta. Por lo tanto, se entiende por acción directiva un servicio práctico que intenta interrelacionar las diversas técnicas, ciencias y especialidades que se deben de dar en cualquier empresa para la consecución de sus fines, basándose en la experiencia y en los resultados prácticos obtenidos.

En el transcurso de este trabajo, se mencionarán términos que ya han sido olvidados o que actualmente tienen significado equívoco, y se usarán conceptos más usuales actualmente dentro de la organización los cuales también son conocidos como tópicos. Uno de ellos es indudablemente el riesgo, el cual recae principalmente en el director general, ya que se encarga de controlar a toda la empresa en general y por lo tanto, debe tomar en cuenta dos realidades humanas que le serán de utilidad para el cumplimiento de sus objetivos: la audacia y la laboriosidad.

Bien es cierto, que las actividades a las que se enfrentan los directores de las micro y pequeñas empresas, muchas veces impiden a éstos, el planteamiento de una estrategia que marque el rumbo de la compañía, sin embargo, por pequeña que sea una empresa siempre existirá una acción directiva, que deberá potenciarse a sus más altos niveles, para no perderse en el mundo de lo complejo, y detectar así las fuerzas y debilidades concretas de la entidad, alcanzando el mayor grado de eficacia y eficiencia y asegurando la continuidad del negocio.

1.1 Antecedentes del surgimiento de la dirección de empresas.

Primeros tiempos de la administración de negocios

La dirección de empresas está, como es de suponerse, íntimamente ligada a la administración de negocios, sin embargo, en nuestros tiempos la administración ha ido evolucionando de manera significativa y hoy por hoy, ha finalizado "el boom" de la administración, y ha llegado el momento del desempeño del que hacer directivo, pudiendo afirmar, sin temor a equivocarse, que éste será el parámetro a seguir en el mundo de los negocios por lo que resta de este siglo.

Algunos autores recientes parecen creer que "el boom" de la administración inventó o por lo menos descubrió esta forma de coordinar los recursos en la empresa, sin embargo, esta afirmación es absurda, ya que como práctica y campo de pensamiento, la administración tiene una larga historia que, como ya se mencionó, ha ido transformándola hasta llegar a los nuevos conceptos de acción directiva después de casi doscientos años de evolución.

Se puede afirmar que la administración de negocios se descubrió antes de que existiese nada concreto de lo cual pudiera hablarse. Los grandes economistas ingleses de Adam Smith (1723-1790) a David Ricardo (1772-1823) y a John Stuart Mill (1806-1873), incluyendo a su sucesor y antagonista, Carlos Marx (1818-1883), nada sabían de administración. Para ellos la economía era impersonal y objetiva. Como dice un exponente moderno de la tradición clásica, el anglonorteamericano Kenneth Boulding (nacido en 1910): "La economía se ocupa del comportamiento de los artículos, más que de la conducta de los hombres." O como en el caso de Marx, se atribuía el papel principal a las leyes impersonales de la historia. El hombre solo se puede adaptar o en el mejor de los casos, puede optimizar lo que la economía hace posible, en el peor, estorba a las fuerzas de la economía y despilfarra recursos. El último de los grandes economistas clásicos ingleses, Alfred Marshall (1842-1924), en efecto, incorporó la administración a los factores de la producción, la tierra, y el capital, pero fue una concesión renuente. Incluso para Marshall la administración continuaba siendo un factor extraño al asunto más que fundamental.

Desde el comienzo, hubo un enfoque diferente, que situó al gerente en el centro de la economía y subrayó la tarea gerencial que consiste en lograr que los recursos sean productivos. J.B. Say (1767-1832), quizá el más brillante economista de Francia, fue un seguidor temprano de Adam Smith, y el protagonista de "La riqueza de las Naciones", en Francia. Pero en sus propias obras el eje no está representado por los factores de la producción.

Es el empresario (*entrepreneur*)- palabra acuñada por el propio Say- quien dirige los recursos, trasladándolos de las inversiones menos productivas a las más productivas y quien de ese modo crea riqueza. Después de Say aparecen "los socialistas utópicos" de la tradición francesa, especialmente Francois Fourier (1772-1837) y ese genio excéntrico que fue el conde de Saint-Simon (1760-1825). En esa época, no habían grandes organizaciones ni gerentes, pero tanto Fourier como Saint-Simon anticiparon procesos y descubrieron a la administración antes de que ésta naciera realmente. Sobre todo Saint-Simon advirtió la aparición de la organización. Y vió la tarea de hacer productivos los recursos y crear estructuras sociales. Comprendió el carácter de las tareas gerenciales.

Precisamente por la importancia que asignaron a la administración como fuerza particular y diferenciada, que puede actuar con independencia de los factores de la producción como de las leyes de la historia, Marx denunció a los franceses, y les aplicó el nombre despectivo de " utópicos ". Pero los franceses son quienes de hecho establecieron los enfoques y conceptos fundamentales que permitieron diseñar realmente todas las economías socialistas. Por mucho que todavía algunos rusos invoquen el nombre de Marx, como antepasado espiritual de Saint-Simon.

Poco más tarde, el industrial escocés Robert Owen (1771-1858), en su fábrica textil de Lanark, durante la década de 1820, abordó por primera vez los problemas de la productividad y la motivación, de la relación del trabajador con el trabajo, del trabajador con la empresa y del trabajador con la administración, hasta hoy los problemas esenciales del mundo de los negocios. Con Owen el gerente se perfila como una persona real más que como una abstracción, característica que tuvieron Say, Fourier, Saint-Simon, Hamilton y Clay. Pero pasaría mucho tiempo antes de que Owen tuviera sucesores.

La aparición de la organización a gran escala

Este fenómeno se dió simultáneamente alrededor de 1870 en dos lugares: América del Norte con el ferrocarril transcontinental, que asumió las características de un problema gerencial; y en el continente europeo con el Banco Universal, que desplazó las estructuras y los conceptos tradicionales y exigió cierta medida de administración.

Aproximadamente por la misma época en Alemania, George Siemens (1839-1901) con la transformación del Deutsche Bank en la principal institución financiera de Europa continental diseñó por primera vez una eficaz administración superior, elaboró detenidamente antes que nadie las tareas de la

alta dirección , y comenzó a abordar los problemas básicos de la comunicación y la información en la gran empresa.

En Japón, Eiichi Shibusawa (1840-1931), estadista líder empresario, durante las décadas de 1870 y 1880 planteó por primera vez cuestiones fundamentales acerca de la relación entre la empresa comercial-industrial y las metas nacionales, y entre las necesidades empresarias y la ética individual. Shibusawa fue el primero que contempló la existencia del director profesional. Cabe mencionar que el ascenso de Japón a una posición de liderazgo económico se basa principalmente en el pensamiento y la obra de Shibusawa.

Pocas décadas después, durante los años que precedieron y siguieron al comienzo del siglo, se habían delineado todos los enfoques principales de la administración moderna.

En la década de 1880 Frederick W. Taylor (1856-1915), el ingeniero norteamericano autodidacta inició el estudio del trabajo. Hoy está de moda mirar con desdén a Taylor y menospreciar su anticuada psicología, pero en realidad Taylor fue el primer hombre en la historia para quien el trabajo no fue cosa sobrentendida, y que en cambio lo examinó y lo estudió.

El deseo de liberar al trabajador de la carga de las tareas pesadas, destructivas del cuerpo y el alma, fue el factor que indujo a Taylor a realizar sus estudios y lo motivó constantemente; además abrigaba la esperanza de anular la Ley de Hierro de los salarios de los economistas clásicos que condenaban al trabajador a la inseguridad económica y la pobreza permanente. La esperanza de Taylor - que se ha realizado en gran parte en los países desarrollados- fue posibilitar un nivel decente del trabajador mediante el aumento de la productividad del trabajo.

Aproximadamente por la misma época en Francia, Henri Fayol (1841-1925), jefe de una mina de carbón que para la época era una empresa muy grande, concibió una estructura organizativa integral y desarrolló el primer enfoque racional de la organización empresarial: *el principio funcional*.

En Estados Unidos, Hugo Muensterberg (1863-1916), fue el primero que intentó aplicar las ciencias sociales y de la conducta, y sobre todo la psicología, a la organización y la administración modernas.

La época moderna

A partir de 1920, se dio un gran avance en los matices de la administración de negocios, como por ejemplo, Pierre S. Du pont (1870-1954) y la compañía Du pont, seguidos por Alfred Sloan (1875-1966) en General Motor, quienes concibieron por primera vez el principio de la nueva " gran empresa ", *el principio de descentralización*.

Du pont y aún más Sloan fueron también los primeros que desarrollaron enfoques sistemáticos de los objetivos y la estrategia de la empresa, así como el planeamiento estratégico. Asimismo, en Estados Unidos, Sears Roebuck, organizó la primera empresa basada en el enfoque de la comercialización. Poco tiempo después las empresas Unilever diseñaron lo que hasta hoy bien puede ser la estructura más avanzada de la empresa multinacional, y afrontaron también el problema del planeamiento estratégico.

En Estados Unidos siguió evolucionando la administración y se comenzaba a investigar un giro hacia la verdadera acción directiva, sin que se piense que la historia que hasta ahora se ha narrado, haya tenido poca importancia, mas sin embargo, se denota una preocupación por la parte humana de la empresa con tendencia hacia el respeto a la persona y un trabajo serio.

En 1954, Abraham Maslow afirma que la motivación humana obedece una jerarquía de necesidades, de un nivel inferior como las fisiológicas y de supervivencia hasta las necesidades de nivel superior. Este es el principio o el nacimiento de la Escuela Conductista.

Posteriormente, empieza a surgir el concepto de "Control Total de Calidad" y uno de sus máximos exponentes, es Douglas Mc Gregor (1960) quien desarrolla la Teoría X y Y, donde se analiza la personalidad de los individuos en ambas coordenadas, la X es una persona perezosa y la Y es potencial; es por esto, que el director general debe encontrar el punto medio y de intersección entre estos dos ejes para poder descubrir y desarrollar las habilidades y aumentar la productividad de sus colaboradores.

Hacia principios de los 80's surge la escuela de Empowerment, en donde uno de sus principales exponentes fue Ford Motor Company, iniciando sus programas para involucrar a sus trabajadores, capacitando a sus supervisores, implantando el control de "Calidad Total" y desarrollando el criterio de atención a clientes.

En América Latina, se fueron copiando todos éstos estilos de dirección y adecuándolos al entorno específico de cada país, ya que no se puede suponer que una determinada escuela de dirección se aplique al 100% como lo marca la teoría, tal es el caso de Lorenzo Zambrano presidente de Cementos Mexicanos

(CEMEX), quién menciona que el manejo financiero en combinación con relaciones laborales sanas, la presencia en el mercado y el respeto al medio ambiente son la clave del éxito para lograr una acción directiva más eficiente y eficaz.

A principios de los 90's, en la Ciudad de México Emilio Azcárraga Milmo, presentó rasgos muy claros de una acción directiva práctica y con visión de futuro, ya que aunque no descuidaba la presidencia de Grupo Televisa, ponía de manifiesto su idea de adelantarse al tiempo y comenzó a desarrollar lo que para él en esos años sería el futuro de la televisión convencional, creando el sistema de transmisión vía satélite digital denominado SKY.

La administración de negocios como disciplina comenzó así a enseñarse en los años que median y siguen a la segunda guerra mundial. En 1930 en la Escuela de Comercio de Harvard se iniciaron los cursos de administración, que en principio tenían un enfoque meramente de producción, sin embargo, con la influencia de analistas de los negocios, como Mckinsey, Urwick, Gantt, etc., se fue cambiando el matiz de la moderna administración para poco a poco ir dando paso a una nueva cultura del que hacer directivo, tomando en cuenta no sólo los aspectos técnicos de la empresa, sino también la dualidad que existe entre la antropología práctica y el mando de hombres, como es el caso de Peter Drucker, en Estados Unidos y Carlos Llano en México.

1.2 Generalidades de la dirección de empresas

Tareas de la alta dirección

Cada unidad administrativa, fuera de la alta dirección, está diseñada para una tarea importante de carácter específico - al margen de que la organización haya sido estructurada sobre líneas funcionales, en equipos, sobre la base de descentralización o aplicando el enfoque de sistemas, es decir, cada elemento constitutivo de la organización se define por una contribución específica.

La única excepción es la alta dirección. Su tarea es multidimensional. No hay una tarea de la alta dirección; sólo hay funciones de la alta dirección. Y esto es tan aplicable a las instituciones de servicio público como a las empresas.

Principales tareas de la administración.

1. En primer lugar, se tiene la tarea de meditar la misión de la empresa, es decir, de formular la pregunta: "¿Cuál es nuestra actividad, y cuál debería ser?". Lo anterior nos lleva a la determinación de objetivos, el desarrollo de estrategias y planes, y la elaboración de las decisiones actuales en vista de los resultados del futuro, es evidente que todo esto solo puede estar a cargo de un órgano de la empresa que puede abarcar el panorama total de la actividad; que puede adoptar decisiones que afectan a toda la compañía; y que tenga posibilidades de equilibrar los objetivos y las necesidades actuales con las necesidades futuras, y que pueda distribuir los recursos humanos y monetarios en vista de los principales resultados.

2. Se necesita determinar las normas, ofrecer ejemplos y cumplir con la funciones de conciencia. Se necesita un órgano de la empresa que se preocupe de la distancia -siempre considerable- entre lo que la organización persigue y lo que hace realmente. Se requiere un órgano interesado en la visión y los valores de las áreas fundamentales. Se repite aquí que todo esto sólo puede estar a cargo de un órgano de la empresa que perciba y abarque la actividad total.

3. Se plantea la responsabilidad de crear y mantener la organización humana. Es necesario trabajar en el desarrollo de los recursos humanos futuros, y especialmente en la creación de la alta dirección futura. El espíritu de una organización depende de las personas que la dirigen. Las normas de conducta, los valores y las creencias de estos individuos, determinan el ejemplo que se propone a toda la organización, y también el grado en que ésta se respeta a sí misma.

También es necesario meditar la estructura y diseño de la organización. Este aspecto requiere que una persona o un grupo de individuos perciban el panorama total de la empresa y puedan adoptar decisiones relacionadas con esa misión global.

4. La misma importancia tienen las relaciones principales que solo las personas que están al frente de una empresa pueden establecer y mantener. Pueden ser relacionadas con los clientes o con los proveedores principales; pueden ser relaciones industriales o relaciones con los banqueros y la comunidad financiera; ó pueden ser relaciones con los gobiernos o con otras instituciones exteriores.

Estas relaciones afectan esencialmente la capacidad de desempeño de la empresa, y son relaciones que asimismo pueden ser concertadas unicamente por quien representa a toda la empresa, habla en su nombre, la refleja y la compromete.

En estas relaciones se origina una serie de decisiones y actos políticos de la alta dirección acerca del ambiente y la influencia social de una empresa; de sus políticas de empleo y su posición en relación con los proyectos de ley.

5. Hay innumerables funciones "ceremoniales" - cenas, acontecimientos cívicos, etc.- que insumen más tiempo y son menos evidentes en el caso de los dirigentes de una empresa pequeña o mediana que se destaca en la comunidad local, que si se trata de los jefes de las empresas muy importantes.

Como señaló el presidente de una compañía de mediana importancia: "Mientras el presidente de General Electric envía un cheque, puede estar representado por uno de sus vicepresidentes y tiene sesenta y cinco. Pero yo tengo que aparecer personalmente; somos los principales empleadores de la ciudad".

6. También se necesita un órgano capaz de afrontar las crisis importantes, alguien que esté dispuesto a asumir el control cuando las cosas se desvían gravemente. En ese caso, los individuos más experimentados, más inteligentes y destacados de una organización deben arremangarse y afrontar la situación. Son legalmente responsables, pero también existe una responsabilidad del conocimiento, y no es posible renunciar a ello.

Lo anterior representa una alta responsabilidad, que demuestra que la tarea de la alta dirección no se ejecuta si no se le reconoce como una función diferenciada, un tipo distinto de trabajo, y se le organiza como tal.

Pero esta lista también muestra que si bien hay una auténtica función de alta dirección, no existe una fórmula general para las tareas que le corresponden.

Todas las empresas, y en realidad todas las instituciones, necesitan una función de alta dirección, pero cada una tiene tareas específicas de alta dirección. Los elementos de la actividad son los mismos; pero las tareas específicas de alta dirección son particulares de determinada empresa. Es necesario desarrollarla a partir de un análisis específico de la misión y el propósito de la institución, sus objetivos, sus estrategias y sus actividades fundamentales. La pregunta que debe formularse no es: ¿Qué es la alta dirección? Sino que debe ser: ¿Cuáles son las cosas específicas e importantes que pueden ser realizadas por la dirección superior, para el éxito y la supervivencia de la empresa?, ¿Cuáles son las cosas específicas que pueden estar a cargo sólo de las personas que ven la totalidad del panorama de la empresa, que pueden equilibrar las necesidades actuales de la empresa con las necesidades del futuro; y que pueden adoptar decisiones definitivas y efectivas?".

Por lo tanto, tiene escaso sentido referirse a una estructura "ideal" de la alta dirección como hacen muchas obras acerca del tema. La alta dirección ideal es la que realiza las cosas que son adecuadas y propias para la empresa aquí y ahora. En realidad necesitamos una teoría de la alta dirección, pero la aplicación específica debe desarrollarse completamente, e incluso pragmáticamente a la empresa individual, necesita desarrollarse a partir de un análisis de la empresa específica y debe aplicarse a las estrategias de la empresa y concordando con ella.

"Operar" o "No Operar"

Sólo el análisis de la empresa individual (o de la institución de servicio público) determinará qué actividades fundamentales corresponden en rigor a las responsabilidades de la alta dirección.

Los textos de administración concuerdan en que la alta dirección no debe "operar". Y la mayoría de los observadores informados de la alta dirección concuerdan en que la razón más usual por la cual no se ejecuta la tarea propia de la alta dirección es que los ejecutivos superiores "operan", y por lo tanto, no cumplen las tareas específicas de la alta dirección.

Sin embargo, en su diseño de la alta dirección George Siemens incluyó muchos elementos de "trabajo operativo". No limitó las tareas de su alta dirección a la dirección ejercida sobre otros, el planeamiento, la revisión, la determinación de la orientación de su banco. Por lo contrario, la principal tarea de los miembros de su equipo de alta dirección era el trabajo específico en las principales inversiones

industriales y financieras que el banco había decidido desarrollar. No era "dirigir" el trabajo de otros, sino "hacer". Lejos de aislarse de las cosas concretas, los dirigentes superiores de Siemens debían asumir la responsabilidad personal directa de la búsqueda de las oportunidades apropiadas de inversión, y de su desarrollo en actividades eficaces y bien administradas, evidentemente éste fue uno de los secretos del éxito del Deutsche Bank.

Las direcciones superiores efectivas tienden a ajustarse a la práctica de Siemens más que a las exhortaciones del teórico y el consultor.

Por ejemplo, una importante compañía de productos farmacéuticos decidió ampliar su base. Durante mucho tiempo había sido el líder en una área importante, pero llegó a la conclusión de que su base de productos era excesivamente estrecha. Identificó varias áreas nuevas en la cual podía convertirse en un factor importante, y cada una de ellas exigía el desarrollo de nuevas drogas. En cada una de las tres áreas elegidas uno de los miembros de la dirección superior comenzó a actuar como miembro -pero no líder- del "equipo de proyectos" formado para desarrollar los nuevos productos y delinear la nueva actividad. En las primeras etapas el liderazgo de la fuerza de tareas correspondió necesariamente a los científicos responsables de la investigación. Entonces el miembro de la alta dirección incorporado al equipo de proyectos, trabajó activamente, elaborando las estrategias comerciales, participando en las pruebas de carácter médico y obteniendo la aprobación de los organismos oficiales reguladores implicados en el asunto, y planeando los cambios de la fuerza de ventas necesarios para permitir que la empresa se incorporase a sectores en los que la profesión médica aún no la aceptaba como un proveedor confiable.

Se entendió que el trabajo era fundamental para el futuro de la empresa, y al mismo tiempo implicaba tantas decisiones esenciales y difíciles que un miembro de la dirección superior debía adquirir con experiencia directa de trabajo en el sector, si se quería que todo el grupo pudiese adoptar las decisiones necesarias y dar los pasos indispensables.

Otro ejemplo: Sears Roebuck, es una empresa que desde los primeros tiempos ha insistido en mantener fuera de las operaciones a la alta dirección, limitándola a las tareas de dirección superior. Nadie creía en esta fórmula con mayor firmeza que el general Wood. Pero cuando Wood sistematizó la tarea de alta dirección y organizó un equipo directivo de tres hombres, le asignó como responsabilidad "operativa" la selección de los asientos de las nuevas sucursales importantes. Sostuvo que ésta decisión ejercía una influencia general e irreversible sobre la capacidad de la empresa para vender y ganar dinero. Una vez elegido el lugar y construida la sucursal, se establece un compromiso por veinte años. Aunque sin

duda es una decisión operativa, debe estar a cargo de la alta dirección, y para que pueda adoptar una decisión inteligente, un miembro de la alta dirección debe trabajar desde el comienzo del proyecto.

Se trata sin duda de precedentes peligrosos. Si el trabajo operativo puede incluirse legítimamente en la actividad de la dirección superior, los directores generales que abren toda la correspondencia o que se encargan personalmente de la inspección final de los productos de la firma -y hemos visto hacer ambas cosas, y en empresas bastante importantes- pueden afirmar que están ejecutando un trabajo de alta dirección .

Las reglas son sencillas:

1.- No es un trabajo de alta dirección si otra persona puede hacerlo. Por supuesto, el análisis de las actividades fundamentales permitirá eliminar la mayor parte del trabajo operativo como trabajo de alta dirección, pues éste nunca debe comprometerse en actividades que no sean esenciales. Pero por otra parte es necesario someter las actividades fundamentales a la prueba de esta pregunta: "¿Otro miembro de la organización podría ocuparse del asunto con la misma o parecida eficacia? O por lo menos, ¿tenemos personal que debería ser capaz de afrontar la tarea?" Si la respuesta es afirmativa, no se trata de una actividad propia de la alta dirección.

2.- Las personas que se incorporan a la actividad de la alta dirección deben renunciar al trabajo funcional u operativo que ejecutaban antes. Es necesario traspasar estas tareas a otra persona. De lo contrario, es probable que continúen actuando en el carácter de personal funcional u operativo.

Los muchos ejecutivos que, a pesar de todas las exhortaciones contenidas en las obras pertinentes, continúan operando, demuestran un instinto seguro. Pero si no someten la actividad de la alta dirección a un agudo análisis que identifique las actividades fundamentales, acabarán ocupándose de trabajos operativos que no les corresponden, harán las cosas con las cuales están familiarizados y que les agradan, realizarán lo que siempre hicieron y subestimarán el trabajo "operativo" que en realidad pertenece al ámbito de la alta dirección.

Las características de las tareas de alta dirección

Es singularmente difícil organizar la función de alta dirección, cada una de las tareas tiene carácter repetitivo, por lo tanto, es necesario ejecutarlas una y otra vez. Pero muy pocas o quizá ninguna son tareas continuas, muy pocas deben ejecutarse diariamente, pero cuando aparecen, tienen fundamental importancia

para la empresa ya que son las verdaderas decisiones de "vida o muerte". Las decisiones básicas acerca del personal también se plantean más o menos infrecuentemente, pero cuando hay que afrontarlas, insumen mucho tiempo; pocas cosas tienen menos probabilidades de ser eficaces que las decisiones apresuradas en relación con el personal. Y lo mismo puede decirse de la mayoría de las restantes tareas de dirección superior.

Otra característica peculiar de las tareas de alta dirección, es que exigen una diversidad de capacidades, y sobre todo de temperamentos. Requieren la capacidad de analizar, de pensar, de investigar alternativas y de armonizar las discrepancias, pero también requieren la capacidad de actuar con rapidez y decisión, con audacia y coraje intuitivo. Exigen familiaridad con las ideas abstractas, los conceptos, los cálculos y las cifras, también exigen percepción de las personas, conocimiento del ser humano, empatía, y en general un interés vivaz en las personas, además de respeto por ellas. Algunas tareas exigen que un hombre trabaje por su cuenta, otras son tareas de representación y ceremoniales, tareas externas, que requieren el goce que experimenta el político frente a las multitudes y el protocolo; la capacidad de representar y suscitar buena impresión sin decir palabra.

Las tareas de alta dirección exigen por lo menos cuatro clases diferentes de seres humanos: el "individuo reflexivo", el "hombre de acción", el "hombre popular", y el "hombre representativo". Pero estos cuatro temperamentos casi nunca se reúnen en una misma persona.

La incapacidad para comprender estas características es una de las razones principales por las cuales la tarea de alta dirección a menudo se ejecuta mal, o se descuida del todo.

Las personas que dirigen sienten la necesidad de realizar una labor continua, ello significa que realizan tareas funcionales, pues hay trabajo cotidiano en la manufactura y la comercialización, en el sector contable y la ingeniería, en la publicidad y el control de calidad; y las tareas de alta dirección se descuidan por completo, su número es excesivo, y no es posible ejecutarlas de ese modo. Si cada tarea individual dentro de la función de alta dirección, puede exigir a lo sumo un tiempo relativamente limitado en las empresas más pequeñas y menos complicadas, la totalidad de la función de alta dirección, incluso en la pequeña empresa, implica un conjunto excesivamente amplio para atenderlo colateralmente, agregándolo al trabajo funcional.

La tarea operativa cotidiana siempre es urgente, y muchas actividades de la alta dirección quedan relegadas al segundo plano.

Además el miembro de la dirección empresaria, tiende a ver solo las partes de la función de la alta dirección que suscitan su simpatía, y ellas representan para él, la tarea de alta dirección. En realidad, acierta cuando se asigna él mismo las tareas de alta dirección que concuerdan con su personalidad, su temperamento y su experiencia, pero se equivoca si cree, a menudo inconscientemente, que de este modo descarga la función que le corresponde. En realidad, lo único que consigue es desequilibrar a la empresa y probablemente provocar su descontrol.

La primera condición de una alta dirección efectiva es identificar objetivamente todas las actividades y tareas del quehacer directivo. El hecho de que las tareas de la alta dirección representen un trabajo continuo y exijan una diversidad de habilidades y temperamentos, llevan a ser esencial la determinación de un plan de trabajo estratégico, especialmente en la pequeña empresa, que indique con bastante detalle los niveles de responsabilidad, los objetivos, las metas y los límites de tiempo. Todo esto precisamente porque el carácter básico de la acción directiva, es el de llevar a cabo una síntesis que logre conjuntar las habilidades técnicas del personal y el estilo de mando del director.

1.3 Marco Legal Y Criterios De Clasificación De Las Sociedades Mercantiles.

Concepto e Importancia.

Por sociedad mercantil se puede entender: "La unión de dos o más personas de acuerdo con la ley, mediante la cual aportan algo en común, para un fin determinado, obligándose mutuamente a darse cuenta de todas y cada una de las operaciones que realice la misma dentro de los ejercicios sociales".

Las empresas económicamente más importantes se organizan bajo la forma de sociedad mercantil. Por otra parte, la ley impone la forma social a determinadas empresas de esencial importancia para la economía nacional, como sucede en nuestro país con las instituciones y organizaciones auxiliares de crédito y con las instituciones de seguros y fianzas.

El contrato de sociedad.

La sociedad mercantil nace o surge a la vida jurídica como consecuencia de un contrato, es decir, es el resultado de una declaración de voluntad contractual.

El contrato de la sociedad es aquel que produce el nacimiento de una nueva persona jurídica, los intereses de las partes se coordinan para el cumplimiento de un fin común, admite la salida e ingreso de nuevos socios sin que dicho contrato se disuelva y en ocasiones se le denomina también contrato de organización.

Forma de constitución.

Pueden constituirse de dos formas:

a) Por comparecencia ante notario público: en este caso, el proceso constitutivo es el siguiente:

1.- Formular un proyecto del contrato social constitutivo indicando objeto y monto del capital.

2.- Obtener el permiso previa solicitud, ante la Secretaría de Relaciones Exteriores

3.- Acudir ante el notario público y conjuntamente confeccionar el contrato social definitivo.

4.- Protocolizar ante notario público el contrato social.

5.- Previa calificación judicial, el notario público registra e inscribe el contrato social en el Registro Público de Comercio.

b) Por suscripción pública, grados o etapas: su proceso es el siguiente:

- 1.- Formular un programa de constitución.
- 2.- Depósito del programa en el Registro Público del Comercio.
- 3.- Solicitar autorización al Ejecutivo Federal para vender acciones de la sociedad.
- 4.- Obtener autorización para el punto anterior.
- 5.- Suscripción de las acciones.
- 6.- Exhibición y depósito en Instituciones de Crédito de las Acciones en Numerario.
- 7.- Traslación de dominio a la sociedad de los bienes exhibidos por las acciones de especie.
- 8.- Convocar para la Asamblea General Constitutiva.
- 9.- Celebración de la Asamblea General Constitutiva, con la asistencia cuando menos de la mitad de los suscriptores de acciones.
- 10.- Levantar el Acta de Asamblea Constitutiva.
- 11.- Protocolizar ante notario público el Acta de Asamblea Constitutiva.
- 12.- Previa calificación judicial ante el Juez de Distrito o Juez de Primera Instancia, el notario público registra e inscribe el Acta ante el Registro Público de Comercio.

La escritura constitutiva de una sociedad deberá contener¹:

- I- Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
- II- El objeto de la sociedad.
- III- Su razón social o denominación.
- IV- Su duración.
- V- El importe del capital social.
- VI- La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización.
Cuando el capital sea variable, así se expresará indicándose el mínimo que se fije.
- VII- El domicilio de la sociedad.
- VIII- La manera conforme a la cual haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores.
- IX- El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.

¹ Leyes y Códigos de México. Código de Comercio y Leyes Complementarias, Editorial Porrúa, S.A. México, D.F.

X- La manera de hacer la distribución de las utilidades y las pérdidas entre los miembros de la sociedad.

XI- El importe del fondo de reserva.

XII- Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente.

XIII- Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no hayan sido designados anticipadamente.

Todos estos requisitos y las demás reglas que se establezcan en la escritura sobre organización y funcionamiento de la sociedad constituirán los estatutos de los misma.

El nombre de las sociedades mercantiles.

Las sociedades, en tanto que personas jurídicas, necesitan un nombre que las distinga de las demás y de sus propios socios. El nombre de las sociedades mercantiles puede ser una razón social o una denominación social.

La razón social es el nombre formado con los nombres de uno, algunos o todos los socios de la sociedad.

La denominación, por el contrario, no deberá contener nombres de socios, sino que puede formarse libremente, siempre que no origine confusiones con las empleadas por otras sociedades.

El domicilio.

Como consecuencia de la personalidad jurídica atribuida legalmente a las sociedades mercantiles, es que éstas tengan un domicilio diferente al de sus socios.

La nacionalidad.

Pueden tener una nacionalidad distinta a la de sus socios. Nuestra legislación distingue entre las sociedades mexicanas y las sociedades extranjeras. De acuerdo con la Ley de Nacionalidad y Naturalización, debe entenderse por sociedades mercantiles mexicanas, las que se constituyan conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles y tengan su domicilio legal dentro de la República Mexicana.

El Objeto.

Debe declararse y establecerse la clase de actividades que la sociedad se propone realizar. Los socios persiguen la realización de un fin común, que deberá ser lícito y que constituye el objeto social. Sin embargo, hay que advertir que la naturaleza de dicho objeto o finalidad no influye en la caracterización de la sociedad.

La duración.

Los socios pueden pactar libremente el plazo de duración de la sociedad. Sin embargo, la Ley General de Sociedades Mercantiles dice que puede haber sociedades con duración indefinida.

Administración y representación.

Las sociedades mercantiles, como las demás personas morales, obran y se obligan por medio de los órganos que las representan.

La administración es el órgano responsable de la marcha social, por el cual las sociedades traducen interiormente la voluntad social en ejecución, y externamente para actuar como tales sociedades frente a los terceros que contratan con ellas.

La representación de las sociedades mercantiles, en los términos del artículo 10 de la Ley General de las Sociedades Mercantiles, corresponde a su administrador o administradores, quienes podrán realizar todas las operaciones inherentes al objeto de la sociedad, salvo lo que expresamente establezcan la ley y el contrato social.

La personalidad jurídica.

La Ley General de Sociedades Mercantiles (art.2) y el Código Civil, reconocen a las sociedades mercantiles como personas morales o jurídicas que están sujetas a derechos y obligaciones: pueden ejercitar todos los derechos que sean necesarios para realizar el objeto de su institución.

Las sociedades mercantiles constituyen una persona distinta a la de los socios que las componen y, en tal virtud, tienen un patrimonio, un nombre, un domicilio y una nacionalidad distintos a la de sus socios. El reconocimiento de la

persona jurídica determina una completa autonomía entre la sociedad y la persona de los socios. La sociedad posee una organización, un patrimonio y una voluntad propios; tiene, además denominación y domicilio propios.

El capital social.

El capital social es el monto establecido en el acto constitutivo de la sociedad y expresado en moneda de curso legal, como valor de las aportaciones realizadas por los socios. El capital es el elemento esencial e indispensable, de toda sociedad mercantil.

Clasificación de las sociedades mercantiles.

La clasificación legal, desde el punto de vista de nuestra Ley General de Sociedades Mercantiles, es la siguiente:

1- Sociedad en Nombre Colectivo: es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales.

2- Sociedad en Comandita Simple: es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

3- Sociedad de Responsabilidad Limitada: es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establezca la Ley General de Sociedades Mercantiles.

4- Sociedad Anónima: es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

5- Sociedad en Comandita por Acciones: es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.

6- Sociedad Cooperativa: son regidas por su propia legislación especial.

Otras clasificaciones.

I) Atendiendo a la Doctrina Jurídica:

a) **Sociedades personalistas:** el elemento personal que las compone es pieza esencial, porque significa una participación en la firma social por la aportación de crédito social, por la responsabilidad del patrimonio personal y por la colaboración en la gestión.

b) **Sociedades capitalistas:** el elemento personal se disuelve en cuanto a su necesidad concreta de aportación. El socio importa a la sociedad en cuanto a su aportación, sin que cuenten sus cualidades personales.

c) **Sociedades mixtas:** su elemento personal, como el elemento patrimonial están en primer término, pasando a segundo término los demás elementos sociales.

II) Atendiendo a la responsabilidad de los socios:

a) **Sociedades de Responsabilidad Ilimitada:** son aquellas en las cuales los socios responden ilimitadamente por sus deudas sociales (Ej. Sociedad en Nombre Colectivo).

b) **Sociedades de Responsabilidad Limitada:** los socios responden solamente hasta por el monto de sus respectivas aportaciones (Ej. Sociedad Anónima y Sociedad de Responsabilidad Limitada).

c) **Sociedades de Responsabilidad Mixta:** unos socios responden ilimitadamente y otros solamente hasta por el monto de sus aportaciones (Ej. Sociedad en Comandita Simple y Sociedad en Comandita por Acciones).

III) Atendiendo su nacionalidad:

a) **Sociedades Extranjeras:** La Ley General de Sociedades Mercantiles (art.250), declara que las sociedades extranjeras legalmente constituidas tienen personalidad jurídica en la República. Sin embargo, las sociedades extranjeras sólo podrán ejercer el comercio dentro del territorio nacional, desde su inscripción en el Registro Público de Comercio, inscripción que solamente podrá efectuarse mediante autorización de la Secretaría de Economía.

b) **Sociedades Mexicanas:** son aquellas que se constituyen de acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles y establecen su domicilio dentro de la República Mexicana.

IV) Atendiendo a la variabilidad del capital social:

a) **Sociedades de Capital Fijo:** son aquellas en las cuales para aumentar o reducir su capital, es necesario cumplir con los siguientes requisitos: - celebrar Asamblea Extraordinaria - levantar Acta de Asamblea Extraordinaria correspondiente - Protocolizar el Acta - Inscribir el Acta en el Registro Público de Comercio.

b) **Sociedades de Capital Variable:** son aquellas que pueden aumentar y reducir el importe de su capital social, sin cumplir con los requisitos anteriores, siempre y cuando el aumento no sobrepase al Capital Autorizado (límite superior), ni la reducción sea menor al Capital Mínimo Legal (límite inferior), pues de lo contrario deberán cumplir con los requisitos de las sociedades de Capital Fijo.

V) **Sociedades Mercantiles y Sociedades Civiles.** Las S. Mercantiles son aquellas que se constituyen en cualquiera de las formas que menciona la Ley General de Sociedades Mercantiles, con independencia de que tengan o no como finalidad la realización de una actividad mercantil. La naturaleza de la sociedad civil, por el contrario, depende de su objeto. La sociedad civil supone la realización de un fin común de carácter preponderantemente económico, pero que no constituye una especulación comercial.

1.4 Concepto de grande, pequeña y micro empresa.

Clasificación de las empresas.

I) Según su actividad o giro.

a) Industriales: su actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materia prima. A su vez puede clasificarse en:

- extractivas: se dedica a la explotación de recursos naturales tanto renovables como no renovables. Ej. minería, madera.
- manufactureras: son transformadoras de materia prima en producto terminado. Se dividen en: empresas que consumen bienes de consumo final (bienes que satisfacen directamente las necesidades del consumidor, tanto de bienes duraderos o no duraderos de primera necesidad, Ej. alimentos), y en empresas que producen bienes de producción (satisfacen de manera principal la demanda de las industrias de bienes de consumo final, Ej. maquinaria).
- agropecuarias: se dedican a la explotación de recursos agrícolas y ganaderos.

b) Comerciales: son intermediarias entre consumidor y productor. Su función principal es la compra-venta de productos terminados. Se clasifican en mayoristas, minoristas o detallistas y comisionistas.

c) De servicio: son aquellas que venden un servicio a la comunidad. Se clasifican en transporte, turismo, instituciones financieras y servicios públicos.

II) Según el origen del Capital:

a) Empresas Públicas: su capital pertenece al Estado y su finalidad consiste en Asatisfacer necesidades sociales. Se dividen en:

- Descentralizadas: su actividad compete al estado de interés general y tienen patrimonio y régimen jurídico propios.
- Estatales: pertenecen totalmente al estado y tienen personalidad jurídica propia.

b) Empresas Privadas: el capital es propiedad de inversionistas privados y su actividad tiene fines lucrativos. Se dividen en nacionales, extranjeros y transnacionales.

III) Según el tamaño de la empresa. Se divide en grande, pequeña y micro empresa. La dificultad entre los límites y la complejidad que versa sobre el existir de cada uno de estos tipos de empresa, obliga a usar varios parámetros sobre los cuales se podrá hacer una clasificación certera atendiendo a cada uno de éstos parámetros de forma separada:

- Criterio financiero: en base al monto del capital.
- Criterio de personal ocupado: menos de 250 trabajadores (pequeña), entre 250 y 1000 trabajadores (mediana), más de 1000 trabajadores (grande).
- Según la producción: con mucha mano de obra (pequeña), las que tienen más maquinaria y menos mano de obra (mediana), las que están altamente mecanizadas (grande).
- Según sus ventas: con ventas locales (pequeña), con ventas nacionales (mediana), con ventas en mercados internacionales (grande).
- Según Nacional Financiera: las de menor importancia en su ramo (pequeña), las interpoladas entre grande y pequeña empresa (mediana), las más importantes en el grupo correspondiente a su misma actividad o giro (grande).

2.1 Política de empresa y pensamiento estratégico.

La política es el estudio de las funciones y responsabilidades de la dirección general y los problemas que afectan el carácter y el éxito de la empresa en su totalidad. Los problemas de política en los negocios, al igual que los de política en el terreno de los asuntos públicos, tienen que ver con la elección de propósitos, el moldeo del carácter organizacional, la definición de lo que es necesario realizar y la movilización de recursos para el logro de metas, y todo de cara a la competencia y circunstancias diversas¹.

El director general se enfrenta en su quehacer directivo, a diversos problemas derivados de su entorno y realidad de conjunto, uno de estos, a nuestro juicio, el más importante en algunas empresas, es la falta de una Política de Empresa bien definida y la carencia de un pensamiento estratégico en concordancia.

En la política de empresa, los problemas considerados y el punto de vista desde el que se analizan y manejan, corresponde al ámbito del ejecutivo en jefe o director general, cuya responsabilidad primordial es la empresa como un todo. Pero aún cuando el estudio de la política de empresa debe ser la piedra angular de la educación profesional en el terreno de los negocios, su utilidad va mucho más lejos que la sola preparación para los futuros directores generales y ejecutivos en jefe, en relación a las responsabilidades específicas de tal posición. En una época de crecientes complejidades y de una especialización cada vez mayor, y en empresas en las que no hay nadie que sepa hacer por sí solo todo lo que hacen los demás, se vuelve vital que el especialista posea la habilidad para discernir cual es el propósito de la empresa, para hacer recomendaciones que lo aclaren y lo desarrollen y para conformar sus propias contribuciones, no bajo los lineamientos estrechos de su propia especialidad, sino en base a su percepción de las necesidades de la organización como un todo. El especialista capaz de tener bajo control esta tendencia dentro de la vida organizacional, y de subordinar su proporción a lo convencional en su propia especialidad en favor de las necesidades de su compañía, se libera para poder hacer contribuciones creativas a su progreso y a su crecimiento. En consecuencia, para ser efectivo dentro de su organización, deberá tener un claro sentido de la misión de ésta, sino difícilmente podrá servirla bien.

Los propósitos de un esfuerzo organizado, en los negocios como en cualquier parte, comúnmente no son ni claros, ni fijos, ni invariables. Por lo tanto, no basta que los altos directivos formulen declaraciones de política y que los gerentes medios lo acepten y procedan a implantarlos. El propósito de la empresa debe adquirir plena significación en cada sub-unidad y en cada individuo de la

¹ Nota Técnica del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE). La Política de Empresa como Campo de Estudio.

misma, de tal manera que no puede lograrse con un mero anuncio. Tal propósito debe estar en equilibrio con las necesidades y satisfacciones individuales y departamentales, y con las aspiraciones de carácter no económico. Pero para que el propósito de la empresa quede conciliado con los propósitos individuales y departamentales, en lugar de quedar subordinado a ellos, tiene que haber un conocimiento muy amplio de las consideraciones en las que se basa la política de la empresa, y un entendimiento generalizado de los riesgos que la amenazan.

Adicionalmente, la adaptación del propósito de la empresa a las circunstancias cambiantes, los movimientos tácticos de los competidores o las nuevas oportunidades que van surgiendo, se ve favorecida cuando hay una participación informada, en el proceso de reflexión que origina la política por parte de los ejecutivos subordinados de diferentes niveles y grupos. Sin embargo, esta ventaja solo puede aprovecharse cuando dichos ejecutivos son capaces de ver más allá de los límites estrechos de su propia especialización. La política de empresa no está tan lejos de las preocupaciones inmediatas del director general, de hecho, siempre que una persona tiene que enfrentarse al reto - en el campo de los negocios o fuera de él - debe establecer metas para él mismo con las cuales conformará una vida productiva y satisfactoria, así encontrará que el estudio de la planeación estratégica es de gran relevancia para ello.

Pensamiento estratégico: Una actitud y habilidad.

La elección de objetivos y la formulación de la política que guíe la acción para alcanzar esos objetivos, dependen de muchas variables únicas y exclusivas para una organización y una situación dadas. No se pueden hacer generalizaciones acerca de la naturaleza de éstas variables o clasificar sus combinaciones en las diversas situaciones posibles. El conocimiento de lo que es la Política, en general es y debe ser, incompleto e inconcluso, por lo tanto, el conocimiento que puede extraerse del estudio de la Política, consiste primordialmente en lograr una familiaridad con la manera de enfrentar los problemas de política en los negocios y en los asuntos públicos, lo cual permite conjuntamente con las actitudes y habilidades de la persona, combinar las variables en un patrón válido para una organización en particular.

Esta forma de enfrentar los problemas, la experiencia y el tiempo, harán comprender al director general el concepto básico de "Estrategia", y la actitud que ésta implica.

Las actitudes propias de la resolución de problemas de política son varias; primero, la actitud mental que será la del generalista más que la del especialista. Por consiguiente, será más importante la amplitud que la profundidad, ya que

las actitudes adecuadas para el generalista no siempre son las adecuadas para el especialista, habrá veces en que ambas entren en conflicto. Los esfuerzos para resolver éste conflicto en la práctica, ayudarán a probar que la amplitud poco profunda no es más satisfactoria que la profundidad estrecha.

La segunda es la del punto de vista del practicante en contraste con el del investigador o científico. Se debe desarrollar una disposición para actuar a pesar de disponer tan solo de información incompleta, y de correr el riesgo de que los eventos subsiguientes demuestren que uno estaba equivocado.

El tercer conjunto de actitudes que se deben desarrollar, se orientan en el sentido del director profesional en lugar del promotor independiente de negocios, que también puede identificarse como especulador. El oportunista, a veces tiene motivos no consistentes con la política implícita en un programa de esta naturaleza.

Partimos del supuesto que el papel del director de negocios incluye a la función emprendedora. Pero en realidad, éste papel va más allá que el "simple" hecho de emprender.

Así el director general debe dedicar tiempo a determinar por sí mismo el punto de vista particular, los valores y la moralidad que él considera adecuadas para un ejercicio efectivo de las habilidades de la dirección general.

A pesar de lo deseable que es el contar con un vasto conocimiento y la posesión de actitudes positivas, de poco sirven si no se aplican eficazmente. Las habilidades que se buscan desarrollar y madurar son a la vez analíticas y administrativas.

El estudio de la política, además de tener su propia jurisdicción, es una función integrada. Le exige al analista que contemple una empresa como una entidad orgánica que es un sistema en sí misma, pero relacionada también con sistemas mayores en su entorno.

El director general debe ser capaz de observar y diseñar patrones de información y relaciones. Si trata de manejar los hechos que le son dados o los problemas que observe uno por uno, se verá abrumado.

Además de aplicar en la empresa los conocimientos y habilidades analíticas desarrolladas, el director general debe adquirir algunas habilidades adicionales. Estas son particularmente necesarias, para manejar el concepto de estrategia bajo el encabezado de "pensando acerca de la estrategia", el director general debe examinar el entorno económico de la empresa, determinar las características

esenciales de la industria en que opera, destacar su desarrollo y tendencias y hacer una estimación de las oportunidades y riesgos para futuras empresas con diversidad de recursos y competitividad.

Finalmente, deberá tomar una decisión para conjuntar la oportunidad comercial con la capacidad corporativa, integrándolas en una combinación emprendedora viable para comprender el alcance total de la habilidad requerida. La decisión estratégica, es aquella que determina la naturaleza de el negocio en el que operará una empresa y el tipo de empresa que se desea. Como tal, es la decisión más importante que debe tomarse en una compañía, por lo que requerirá del mejor juicio y del mejor análisis que puedan emplearse para ella.

Sin embargo, el análisis no es la única tarea implícita en el concepto de estrategia. Una vez que ha sido determinada la decisión emprendedora, los recursos de la organización deben ser movilizadas para hacerla efectiva. El diseño de las relaciones organizacionales adecuadas a las tareas que deben realizarse, la determinación de los talentos especializados requeridos y el apoyo para el desarrollo de los individuos y subgrupos, son esenciales para la implantación de la estrategia y la política. Estas tareas, junto con aquellas que prescriben los sistemas incentivos y controles adecuados para lograr el comportamiento requerido, así como la determinación del grado de motivación de logro que puede obtenerse mediante el estilo personal de liderazgo del director general, darán como resultado un pensamiento estratégico coherente.

La elaboración del futuro.

Saber hacer negocios y tener oficio, es necesario para la alta dirección de la empresa. Por otra parte, desarrollar métodos y técnicas de trabajo, resulta indispensable para poder elegir el futuro y realizarlo; se trata de ver cómo pensar el futuro y cómo se ordenan las ideas de negocio, siempre teniendo en cuenta que el pensamiento ha de concluir en la acción.

A. Un esquema clasificador de las ideas de futuro.

Lo importante es tener ideas; sean ordenadas o desordenadas, completas o incompletas. No se puede ignorar que existen directivos sin ideas, que no saben hacia donde marcha la empresa. Con mucha mayor frecuencia existen compañías cuyos dirigentes tienen un buen número de ideas, a veces no descritas ni ante ellos mismos, pero consistentes en un juicio sano sobre la situación presente y futura que la empresa debe seguir para pasar de una a otra. Esto es lo

que importa; y es entonces cuando se puede avanzar en la mejora de esa visión, ayudando a ordenar las ideas con algún esquema clasificador.

Cada compañía tiene su manera de expresar las ideas, de ordenarlas y de transmitir las. Lo que interesa destacar es que es bueno que exista esa determinada manera y que sea común para las personas de la organización; lo que es malo es que cada individuo tenga su idioma particular, simplemente porque así cuesta mucho más entenderse y con frecuencia se discute por palabras cuando en el contenido se puede estar de acuerdo.

A continuación se expone un esquema que puede resultar útil para ordenar el conjunto de ideas que constituyen el contenido de una elección de futuro. Estos son los componentes del armazón:

1o. Objetivos

Son la descripción de lo que se quiere conseguir. Son los resultados a alcanzar, la finalidad a la que se encaminan las acciones. Es lo que se quiere lograr. Es muy aconsejable que al expresar un objetivo se indique, de alguna manera, algo de lo que hay que realizar para alcanzar la situación futura, que se dimensione cuantitativamente y se establezca un plazo de tiempo determinado. Debe evitarse la utilización de frases generales o la expresión de meros deseos de los directivos.

2o. Políticas

Son las pautas a tener en cuenta en la consecución de los objetivos. Son reglas, criterios y recomendaciones que sirven para gobernarse en la ejecución de una cosa. Es muy aconsejable que al expresar una política, se señalen maneras o vías prioritarias de actuación, que se recuerden las relaciones de unos objetivos con otros que deben ser tenidas en cuenta a la hora de emprender las actividades. Las políticas han de ser muy precisas, que contengan cuantificaciones o sean puramente cualitativas, huyendo de las vaguedades y de los criterios universales.

3o. Programa de acciones

Es el conjunto de actividades específicas a desarrollar para alcanzar los objetivos de la empresa de acuerdo con las políticas elegidas. Las actividades tienen que tener establecidos los períodos de tiempo en que se ejecutarán los recursos que se precisan (en unidades reales y monetarias). El programa recoge la lista de pasos concretos a dar para pasar de la situación actual a la situación futura elegida, y constituye de hecho el acercamiento más inmediato a la realización. Cuando falta el programa de acciones, siempre hay que defender la duda de si los objetivos y políticas llegarán a ser operativos.

4o. Filosofía

Es el enfoque básico del futuro elegido para la empresa. Son las ideas más permanentes que dan la visión de síntesis al conjunto de objetivos, políticas y programa de acciones y, que a la vez, dan las pautas esenciales y orientan a la hora de entender el despliegue de los citados objetivos y políticas. La filosofía toma cuerpo como una declaración resumida que aporta criterios claros para resolver dudas de actuación importantes e indica, de alguna manera, en que tipo de empresa se está. La filosofía no es una especie de constitución aislada del resto de la elección de futuro sino que es la quintaesencia del mismo, se encarna en la misma marcha de la empresa y debe respetarse en cualquier instancia.

Se recogen solamente estos 4 elementos pues se considera que son suficientes para desplegar cualquier elección de futuro, incluso de empresas grandes y complejas.

Lo que sí resulta de importancia es distinguir bien los objetivos de lo que son políticas y de lo que es filosofía; con el programa de acciones no surgen dudas. Hay pues, que discutir como se entienden los conceptos, pero, desde luego, sin invertir excesivo tiempo ni acalorarse porque al final, en la práctica, es muy fácil llegar a un acuerdo: Objetivo es el qué, política es el cómo, filosofía es la creencia profunda.

La elección de futuro de una empresa puede ser muy breve y también puede ser extensa a la par que precisa; y si se despliega en objetivos, políticas y programa puede que conste de muy pocos o muchos elementos. Lo que importa es que al menos, permita ver con claridad qué llegará a ser dicha empresa en un mañana concreto. Ahora que bien, resulta muy conveniente tratar de imaginar y desarrollar bastante las ideas que se tengan, darles toda la amplitud posible. No resulta infrecuente escuchar la afirmación de que la empresa avanza con dos o tres objetivos, o con 10 ó 15 ideas más o menos genéricas, se dirige a la compañía. Es más que probable que se trate de un problema de exposición, ya que las afirmaciones anteriores responden quizás a que cuando se habla de la conducción de una empresa no siempre se expresa todo lo que de hecho se está eligiendo y realizando para que ésta avance; o porque se enuncia solo lo que en un momento determinado más preocupa y mantiene la atención; o, finalmente, porque realmente no se esté hablando de la dirección de una empresa de manera práctica. Podría decirse, quizás, que dichas declaraciones serían equivalentes a las que limitan la estrategia militar a las 4 reglas consistentes en quedarse en su sitio y batirse en retirada.

Conforme sea más reducido el número de objetivos, políticas y acciones, resulta más difícil identificar las situaciones específicas de la elección de futuro y de los medios a emplear. Por el contrario, conforme se aplica el mayor número en cada

uno de los aspectos, se especifica más y ganan en operatividad; el peligro por éste camino puede venir por un desgloce excesivo que dificulte la visión de conjunto y separe artificialmente a los distintos componentes. El criterio más relevante a tener en cuenta en este punto, es tomar conciencia de que la elección de futuro tiene que convertirse en una serie de encargos para los directivos de la empresa; que los objetivos, políticas y acciones tendrán que recibir el nombre y apellidos de los responsables de la realización y que solo cuando sean operativos es posible contraer compromisos ciertos. La elección de un futuro, en definitiva, ha de ser un instrumento útil para la realización del mismo.

B. Métodos para elegir el futuro.

Aunque existen varios métodos para enfrentarse a la elaboración del futuro, se exponen a continuación las fases de trabajo que se estiman más generales a la hora de llevarla a la practica:

Fase 1a. Tener ideas de futuro.

Fase 2a. Estudiar y desarrollar las ideas de futuro.

Fase 3a. Elaborar alternativas de futuro.

Fase 4a. Elegir el futuro.

El punto de partida son las ideas de futuro. Resulta relativamente fácil hablar de presente y, también, repasar el pasado. Con frecuencia las ideas de futuro no son sino retoques del pasado y del presente o simplemente formulaciones para resolver los conflictos actuales. Lo cierto es que no parece existir ningún sistema que lleve a tener buenas ideas de futuro. Los mecanismos que están en la base de la creatividad son las propias capacidades personales, sobre las que se puede errar de alguna manera sobretodo en cuanto a la mejora de los conocimientos, actitudes y lo que algunos autores llaman cualidades innatas, entre las que citan la creatividad, la capacidad de actuar ante la incertidumbre, etc.

Se ha hablado que las condiciones de vida condicionan en gran medida el impulso para imaginar, y así se suelen citar las difíciles circunstancias personales - pobreza, inmigración, etc.- como estímulos para emprender; también el deseo por hacer algo que llene el nivel de ambición personal; y, asimismo, el ambiente próximo cuando se está rodeado de individuos creativos, que se atreven, que buscan el éxito, a los que no les importan los fracasos, etc. A su vez, el exceso de teorías, el intervencionismo sociopolítico y la búsqueda de seguridades, son factores que suelen frenar o impedir la capacidad de ver y, sobre todo, de elegir.

En cualquier caso las empresas mercantiles son las instituciones sociales donde las ideas suelen encontrarse, ideas muy específicas sobre dónde ir y sobre que

hacer, entonces, el método ha de consistir en conseguir que pasen desde una obsesión o un pensamiento que rondan por la cabeza hasta una idea bien expresada verbalmente o por escrito; ese paso desde las preocupaciones, las imaginaciones, las instituciones hasta la visión clara, es el contenido de la primera fase del método.

A continuación lo pertinente es estudiar y profundizar las ideas, en definitiva desarrollarlas como verdaderos proyectos de acción viendo sus matices, sus consecuencias, cuantificarlas, etc.

Y conforme se tienen ideas y éstas están valoradas y precisadas, en mayor o menor medida, el paso siguiente es seleccionar grupos de ellas que conjuntamente supongan el diseño de un futuro determinado y que pueden denominarse alternativas de futuro. Y el paso final que a veces cuestan mucho de dar, es elegir una alternativa, abandonando el resto de ideas que no forman parte de ella. No se puede pensar todo ni hacer todo; elegir resulta, pues, imprescindible; y una de las características de los buenos realizadores, es que saben desembarazarse muy pronto de lo que no se ha elegido, eliminando complementos, contingencias y adherencias de ideas bonitas que no son ya el alma de la alternativa de acción.

Ciertamente lo importante es el contenido de la alternativa elegida que, lógicamente con todo lo expuesto en este documento, tiene que ser el despliegue del negocio de la empresa. En este sentido, y como ayuda para desarrollar las 4 fases del método anteriormente descrito sin olvidarse de los aspectos de negocios, se propone a continuación un sintético modelo que puede llamarse "El proceso de negocio"; y que lo único que pretende es dar una guía práctica para expresar el negocio.

La guía para llegar a conocer el proceso de negocio, se basa en el estudio de los aspectos de la empresa que más tienen que ver con los resultados económicos de la misma; se trata de ver todas las ideas de futuro que se tienen y sacar conclusiones sobre donde estará el beneficio, centrándose pues, en los productos o servicios a los clientes, los recursos reales y el flujo monetario. Para realizar dicha búsqueda se propone distinguir entre la Base del Negocio y las Operaciones del Negocio.

Base del Negocio es el corazón del ganar o del perder dinero. Ya es clásica la anécdota del 2%: <<Compro a 2, vendo a 4 y con ese 3% que me queda... vamos marchando>>. No basta como explicación lo de comprar, vender, financiar, etc. Hay que dar un paso más hacia lo nuclear, que puede consistir, por ejemplo, en dejar de ser un vendedor o exportador y convertirse de hecho en el jefe de compras del cliente; o en vez de bajar los precios de una mercancía, entregar los

pedidos de inmediato, o en disponer de unas instalaciones especiales, o en tener un permiso o un contacto determinado, o en saber utilizar la tesorería de las empresas que se adquieren, o en disponer de muy pocas personas en la organización trabajando con encargos económicos muy exigentes, etc.

La Base del Negocio es un concepto a un tiempo sutil y concreto. <<Ha visto el negocio>> o <<no ha visto el negocio>> son expresiones muy utilizadas en español y con un sentido muy claro; se usan para indicar cual es la esencia de una operación y el núcleo de la misma. A veces esa esencia es tan evidente que existen personas a las que ni se les ocurre pensar en ella; otras veces las personas confunden lo evidente o lo sencillo con lo simplista, y como se tiene la idea de que lo que vale es lo difícil... pues los negocios <<ni se ven>>. En estos casos los negocios se entienden pero... <<no dicen nada>>, como esas personas que descubren una mina y dicen <<mira, una mina>>,... y se le alejan sin una sola conclusión práctica.

La definición de la Base del Negocio es conveniente que sea precisa, y ello hace necesario que se explique a través de 5 ó 6 ideas en 2 páginas; no es pues, objeto de un informe de 30 páginas, pero tampoco es un refrán; es algo sencillo pero con matices. El negocio es conveniente tenerlo muy claro, porque al ser tan sencillo se suele cambiar de enfoques casi sin darse uno cuenta... con las consecuencias pertinentes. La comprobación, fácil de realizar, es que en muchas empresas cuando se pregunta en qué consiste el negocio... se suelen recibir respuestas muy diferentes, lo que indica que ésta etapa de identificación de la Base del Negocio resulta ser cosa menos evidente, por lo menos en la vida práctica.

El camino a veces se hace perdedor. Por un lado se corre el riesgo de confundir la visión del negocio concreto con una suerte de definición sectorial; pensar que mi negocio es el mismo que el de todas las empresas del sector. Todas compran más o menos en los mismos sitios, todas fabrican más o menos con las mismas tecnologías y venden a los mismos clientes; y todo ésto lo hacen con personas iguales en su organización y con directivos estructurados de una manera parecida.

Por otro lado, la fuerza de particularizar también se puede caer en confundir la Base del Negocio con alguna operación de negocio. Por ejemplo, mi negocio está en que tengo tal materia prima más barata o, por ejemplo, mi negocio está en que en mi organización trabaja la persona "X" que es un experto único en su materia. Por esto resulta muy conveniente seguir un método, yendo y viniendo varias veces de los análisis de las actividades más y menos importantes económicamente, y extrayendo finalmente, el enfoque global en el qué basar todo el negocio. El repaso de los balances y las cuentas de resultados provisionales, suelen ser de gran utilidad en este proceso, pero sin limitarse a

ellos... pues hay cosas muy importantes que no figuran en las cuentas: por ejemplo, la manera de trabajar la estructura directiva y la profesionalidad de todas las personas de la organización; hay que evitar, pues, la posición que defiende que <<lo que no está en los presupuestos no existe>>. Los criterios para avanzar en la identificación, son el volumen en sí de las consecuencias económicas y la sensibilidad de los resultados globales de la empresa respecto al mejor o peor funcionamiento del citado tema (no siempre la actividad de mayor importancia económica directa es la que influye de manera más decisiva en los resultados globales de la empresa). En definitiva, de lo que se trata es de encontrar la locomotora del negocio, esos aspectos esenciales que <<tiran>> de todo lo demás para ganar o para perder.

Operaciones de Negocio son los componentes operativos de la futura actuación de la empresa que mayores impactos económicos tendrán, y que más asegurarán la obtención del dinero. Para buscar estas operaciones, es necesario repasar completamente la realización de las funciones clásicas que se efectúan en las empresas: diseñar, comprar, producir, vender, financiar y trabajar con personas. En este sentido, se puede sugerir como conveniente el tratar de separar las operaciones hasta llegar a un conjunto que puede oscilar entre 30 y 60. Una vez identificadas y descritas con brevedad, se trata de anotar para cada una de ellas las implicaciones económicas de su realización, buscando siempre las más directamente asignables a las mismas; éstas asignaciones serán más o menos precisas en función del estado de los sistemas de información de las empresas, pero incluso cuando éstos tengan grandes deficiencias, es conveniente no renunciar a asignar consecuencias económicas, aunque sea a través de <<redondeos>> importantes.

Del conjunto amplio de operaciones, es preciso seleccionar el grupo de la más decisivas, que puede llegar a ser de unas 15. Todas las operaciones, pero sobre todo éstas últimas, deben ser referencia permanente en las decisiones y en la acción. Para realizar dicha elección, hay que tomar en cuenta el volumen de las consecuencias económicas en sí y la sensibilidad de los resultados respecto a cada operación. En ocasiones éstas operaciones pueden quedar en el olvido o, al menos, difuminarse en las prioridades de la alta dirección. El tamaño de las empresas, las urgencias de cada día y la complejidad de las estructuras, llevan a que muchos empresarios que conocían y palpaban el negocio con precisión, se vean cada vez más perdidos y sin percepción de los clientes, de los proveedores, de los bancos, de las secciones organizativas de la empresa cuyo trabajo es clave, de aquellos pocos directivos que verdaderamente son quicio de las operaciones de negocio, con lo que se puede afirmar que el negocio <<se les está yendo de las manos>>.

Hay que tener claramente identificadas las operaciones de negocio; no bastan los grandes números de la contabilidad... sobre todo en los países donde las contabilidades suelen ser <<artísticas>> y se juega con las cuentas en función de motivaciones de todo tipo. La elección del futuro, con sus frecuentes cargas de modelos conceptuales complejos y siempre parciales, y la enorme labor de cálculos que conllevan, nunca debería ser la causa de la dilución de las ideas del negocio en detalle.

Finalmente para verificar la Base y las Operaciones de Negocio que se han diseñado, resulta conveniente tratar de imaginar la posible evolución de los negocios de los principales competidores, comprobando las semejanzas y disparidades con el diseño de la propia empresa.

Como resultado de todo lo anterior, se podrán introducir cambios o seguir igual en la marcha de la empresa. A veces, la reflexión lleva a mantener el rumbo o a introducir pequeños retoques... el éxito, con frecuencia, es cuestión de milímetros, como en cirugía. El resultado que sí se tiene que conseguir, es el del buen entendimiento del proceso de negocio real y, si es posible, hay que explicarlo y formalizarlo para que no se olvide ni se pierda. Casi siempre la perspectiva del negocio se pierde cuando aumenta el número de personas implicadas; dicho con un poco de brutalidad, cuando abundan los <<profesionales>> de la dirección, que lo mismo están en una empresa que en un ministerio. Para evitar eso, hay que formalizar la elección de futuro en términos de Objetivos, Políticas, Programa de Acciones y Filosofía, que tendrán dentro la Base y las Operaciones de Negocio.

Lo fundamental para que toda la tarea resulte de utilidad, es que las personas que participen en ella sean experimentadas y con enfoque clínico de los temas. El proceso del negocio lo único que hace es obligar a pensar y hablar del negocio; cada cual con sus doctrinas, principios, escenarios, etc., pero obligando a encontrar por donde se gana y se pierde el dinero. Estrategias, políticas, alternativas, sistemas de gestión, jerarquías, enfoques culturales... claro que sí; con el contrapeso de conocer donde está la plata. Y como afirmaba el empresario japonés Konosuke Matsushita, <<el beneficio desde el principio>>; quizás para romper así la inercia mental de ver los beneficios como un resultado, como algo que se obtiene al final, cuando el procedente es buscar y proseguir los resultados desde el principio, desde la propia identificación y elección del futuro.

2.2 El Director General y su aversión al miedo.

En las situaciones críticas, las opciones radicales se dan entre dos fenómenos antropológicos básicos: el miedo o la responsabilidad:

El miedo.

El miedo está clásicamente definido como tendencia espontánea, esto es, no reflexiva, no deliberada, de huida ante el peligro. Pero lo interesante es saber que los griegos consideraban al miedo como una condición humana; es condición del hombre tener miedo como lo es tener apetito, el inapetente es un enfermo. Esto, no en el sentido de que al hombre le dan miedo determinadas situaciones, sino en el sentido más profundo de que determinadas situaciones deben darle miedo al hombre.

Justificación del miedo.

Existen dos preguntas que se deben hacer cuando se habla del miedo, ¿ante qué situaciones es anormal no tener miedo?, ¿ante qué situaciones el miedo es justificado?. Aristóteles contesta a estas preguntas afirmando que son dos las circunstancias que justifican nuestro miedo: a) ante la amenaza de un peligro que supera mis fuerzas; y b) ante la amenaza de un peligro que afecta el núcleo de mi existencia. Para que el peligro sea razonable causa del miedo, debe, pues, ser un peligro superior a mí y ser un peligro que se refiere a mí. Entonces el peligro se llama terrible, es decir, que aterra.

Hay para Aristóteles una característica adicional respecto del peligro que justifica al miedo: debe suceder derepente. Pero para muchas personas el núcleo de su existencia abarca un plazo muy grande.

Reacción ante el peligro.

Cuando el peligro es superior a mí y se refiere a mí, debo tener la tendencia espontánea de huir: si no tengo ésta tendencia no es que sea valiente, sino que hay algo orgánico o psíquico en mí que no funciona¹.

Sentimos (aunque tal vez con excesiva fuerza) esa sana tendencia psicológica y ese impulso espontáneo natural que nos incita a huir ante el peligro. Pero lo que

¹ LLANO, Carlos. El Empresario y su Mundo. Ed. M.G.H. México, D.F.

tiene que hacer el hombre ante esa tendencia de huida, no es simplemente huir, sino analizar si verdaderamente el peligro es terrible, vale decir, si es superior a mis fuerzas y si se refiere al núcleo de mi existencia. Y caben así cuatro situaciones ante el peligro, y cuatro posturas consecuentes:

MI SITUACIÓN ANTE EL PELIGRO.	MI REACCIÓN ANTE EL PELIGRO.
a) Si el peligro no es superior a mis fuerzas.	Arriesgarme a evitarlo por terrible que parezca.
b) Si es superior a mis fuerzas pero no se refiere al núcleo de mi existencia.	Resistir.
c) Si es superior a mis fuerzas y se refiere al núcleo de mi existencia.	Huir deliberada y descaradamente (quien obra así no es cobarde sino inteligente).
d) Si es superior a mis fuerzas y se refiere al núcleo de mi existencia, pero no gana nada con huir.	Resistir.

El empresario ante el riesgo.

La dificultad más grande cuando nos encontramos ante el peligro que aparece como terrible, es la de evaluar las reales dimensiones del mismo; llegar a saber si es realmente superior a mis recursos disponibles. Aquí es donde se ve si estamos ante un empresario; el empresario se distingue, por oficio, por su capacidad de riesgo. Esta capacidad de riesgo se suele destinar para aprovechar oportunidades, donde otros pensarían que no tienen recursos ni habilidad suficientes, pero en épocas de crisis ésta capacidad de riesgo debe servir también para enfrentarse con la amenaza del peligro.

Aquí se distingue el empresario del funcionario y del propietario. El empresario es valiente, porque ante el peligro le nace la propensión a pensar que tiene algo que hacer para enfrentarlo (y eso lo convierte en imaginativo, fértil en recursos, luchador). El funcionario (el que se ampara bajo el paraguas de una organización pública o privada como mera pieza suya) no es valiente, porque huye con anticipación, es decir, estructura su vida de tal manera que no tenga que enfrentarse con el peligro; su característica no es la valentía sino la precaución, que busca la seguridad; y el propietario es cobarde, porque ante el peligro huye: el capital es típicamente huidizo.

Todos tenemos algo de empresarios - nos gusta el riesgo - , algo de funcionarios - en los momentos de miedo aspiramos a una vida tranquila y protegida -, y algo de propietarios - no nos gusta que otros jueguen con nuestro dinero -.

Medir el peligro.

Tengo que pensar, ciertamente, si hay peligro y cuál es la magnitud del peligro. Son de algún modo las preguntas que se formulan muchos empresarios mexicanos: ¿soy valiente, es decir, empresario? ¿Precavido, es decir, funcionario? ¿O cobarde, es decir, propietario?. Tengo que pensar como soy yo. Este es el primer planteamiento ante el supuesto peligro terrible: tenemos que hacer nuestros cálculos y consideraciones, pedir datos a nuestro staff para ver si este peligro supera mis fuerzas, mis recursos, mi capacidad, mis habilidades, y si debo por ello huir ante él o no.

La huida no es la solución.

Pero puede resultar que, efectivamente, los datos objetivos me digan que no tengo nada que hacer, o lo poco que puedo hacer carece de eficacia. ¿Es entonces cuando tengo que huir? No: entonces es cuando tengo que hacer el segundo planteamiento.

Este segundo planteamiento es inusual: consiste en preguntarnos si éste peligro, superior a mis fuerzas, afecta al núcleo de mi existencia -a lo que yo más intensamente quiero- o bien si se encuentra en mi periferia, al borde de mi piel, por acostumbrado que esté a ella.

Porque, si es así, entonces no gano nada con huir, no se debe huir. Pero además, como puede verse en la cuarta postura del diagrama, hay ocasiones en que no se puede huir. Un ejemplo: aparece una grave dificultad en mi flujo de caja, y desaparezco o huyo de la oficina; surge un embargo, y me voy a Europa. O, al revés, aparece una situación de conflicto en mi hogar, y procuro llegar a él lo más tarde posible, pretextando trabajos inaplazables en mi despacho. Ni lo uno ni lo otro afectan en rigor mi propio ser, y no tengo por tanto que huir yo, ya que no soy yo el amenazado; ni tengo que huir yo, ni gano nada con ser yo el que huya: lo que debo hacer, pues, es resistir.

2.3 La comunicación como punto clave.

El interés de la empresa en la comunicación.

La empresa -junto con la escuela y la familia- forma parte de las principales agrupaciones naturales que establece el hombre para su propio desarrollo. Es además, un inigualable ámbito donde aflora la comunicación. En ella se enlazan dinámicamente los individuos para dar cauce a un crecimiento que hemos de llamar múltiple. La empresa representa así, uno de los nudos más importantes del plexo de la sociedad. Aquí nos abocamos a la importancia que tiene la comunicación dentro de la empresa, estudiando su complicado rejuego sin el cual, prácticamente, una organización no existe.

Podemos asentar como premisa que una organización es más consistente en la medida en que sus cauces de comunicación son más fluidos, en cuanto la información discurre, sin contratiempos, desde quien la emite claramente hasta quien la debe recibir; y en el grado en que esos cauces carecen de fluidez, si se interrumpen u obstruyen con barreras, se adolece de falta de estructura y unidad, se incurre en la desorganización que atomiza las partes y resta eficacia. Cuando hay fallos en las comunicaciones, cuando hay contratiempos porque no se transmiten con exactitud las decisiones de la dirección o porque se descuidan los informes acerca de los resultados en las operaciones, se torna precaria la permanencia dinámica de la organización, aunque jurídicamente sean vigentes los estatutos que la constituyeron como tal, aunque se reconozcan jerarquías de autoridad y aunque existan organigramas de su estructura. En cambio, si la comunicación fluye ininterrumpida, si se conoce con claridad qué hay que lograr y qué se logra, la empresa actúa en una continua retroalimentación que la reúne más que los esquemas de organización y los reconocimientos legales.

El comunicar es un asunto moral, no tecnológico.

La comunicación es sobre todo una cuestión de comportamiento personal. Dicho con palabras técnicas, la comunicación es un problema de moral personal, sin la cual los sistemas más sofisticados únicamente incrementarían inflacionariamente nuestro dolor de cabeza.

La comunicación, en sentido estricto, es personal. Mediante la comunicación, se relaciona de una manera peculiar y concreta con otro hombre; no se trata sólo de una relación entre objetos o de un sujeto con un objeto, sino que es estricta relación entre sujetos como tales, y en la medida en que no sea de este modo, no

será comunicación¹. Las leyes del comunicar son por eso fundamentalmente leyes morales, que rigen la dinámica social del hombre y redundan en el mayor o menor desarrollo de cada persona.

Las siete ideas que a continuación exponemos, dentro de su heterogeneidad, atienden a fenómenos típicos y sintomáticos de la empresa mexicana.

1.- Comunicar es un proceso diferente de la gestión directiva.

Es claro que no puede dirigirse una empresa sin emplear la comunicación. Para dirigir hay que mandar, y los mandatos no son mudos; para dirigir hemos de informar con precisión y claridad las instrucciones que han de ejecutarse; sin embargo, no podemos confundir uno y otro aspecto (comunicación y dirección). Algunos directivos incurrir en esa confusión incluso de manera imperceptible, y tienden una trampa a sus decisiones al desviarse en alguno de los dos posibles peligros opuestos que frecuentemente los acechan cuando tratan con sus colegas y subalternos:

a) A causa de una inclinación a tratar a las personas como cosas, se anula la comunicación y se concibe la dirección de la empresa como una mera técnica.

b) En el otro extremo, se suprime el mando y se piensa que basta comunicarse con los subordinados para que actúen de acuerdo con lo que uno quiere o pretende querer².

Es necesario definir inequívocamente los términos. Comunicar, según su etimología, significa hacer común. Es aquella relación peculiar y concreta entre hombres en donde se conjugan el entendimiento y la voluntad de cada uno de los participantes.

Por su parte, dirigir, en sentido amplio, significa trazar la línea de movimiento de algo; en sentido estricto quiere decir aquella otra relación por la cual una persona consigue un cambio en la conducta de otra. Por medio de la dirección, quien dirige logra del dirigido un comportamiento o una actitud para lograr ciertas metas por él propuestas, pero de manera que en ese cambio de comportamiento, en esa nueva orientación de su conducta, el individuo no deje de ser la persona que antes era.

¹ UGARTE Corcuera, Francisco. La Comunicación Humana. Istmo No. 98, 22-33 México, D.F.

² Llano, Carlos. El estilo de mando en la empresa. Ed. Limusa México, D.F.

Por último, la técnica es otro tipo de relación, no ya entre personas sino de un sujeto con una cosa. Una vez conocidos ciertos mecanismos y leyes, las cosas resultan manipulables y dóciles a los deseos del hombre; cuando el hombre opera sobre tales objetos, no les comunica nada ni los dirige, sino, simplemente, los cambia por medio de instrumentos u operaciones.

a) La primera desviación ocurre cuando el director de la empresa pretende -por influencias externas o culturales, ajenas a la dirección misma- tratar a las personas como si fueran cosas: quien actúa de esa manera equivoca gravemente su oficio, actuando más como técnico que como director. Los directores que olvidan que los subordinados pueden o no compartir libremente los objetivos de la organización, borran de su menester toda actividad referente a la comunicación, mientras aplican su trabajo a programar instrucciones para las diversas piezas que componen el aparato de la organización. A los subordinados no se les presenta otra alternativa: únicamente el cumplir con el mandato, con la consiguiente supresión de su inteligencia; la dirección pretende así que la persona dirigida, deje de ser persona para poder dirigirla mejor.

Antes afirmamos que la comunicación no se reduce a la tecnología, y de igual manera hemos de afirmar que la dirección no es otra técnica más. Quien dirige como técnico, se apoya exclusivamente en la preponderancia que le otorga una autoridad formal por ocupar un rango más alto. Sus objetivos parecen irremediabilmente opuestos a los objetivos de sus subordinados; y ante tal perspectiva, no se ve otro camino que imponerse ante los demás.

En este sentido, el director que dirige al modo de la técnica es siempre un individuo solitario, que se aísla de cualquiera posible colaboración verdadera. Nadie lo asiste en sus problemas, al contrario, hace ver a los otros que no tienen ningún género de problemas, que él los puede resolver todos con su sistema, y se empeña en disponer de las personas como si no fueran dignas de ser informadas, porque serán incapaces de pensar con la información que se les proporciona. Ante tal prepotencia, el subordinado inteligente prefiere renunciar a la empresa o a la condición íntima de persona antes de ceder a la tentación del enfrentamiento.

b) El otro peligro, derivado de no precisar con exactitud los conceptos de dirección y comunicación, consiste en reducir ingenuamente la dirección al solo hecho de comunicar: pretender que dirigimos cuando simplemente estamos comunicando.

El "estar en contacto con la gente", "lograr el consenso plenario", "ir todos espontáneamente en la misma dirección", "saber que todos vamos en el mismo barco", suelen ser frases que esconden un carácter endeble de quien necesita

fortaleza para situarse al frente de una empresa. Es cierto que hace falta el diálogo, pero el limitarse a informar a los subordinados sobre algún asunto no siempre se traduce en una actividad eficaz respecto de las metas que deben lograrse. Es claro que no en todos los individuos se pueden delegar todas las responsabilidades, ni aún en todos los individuos perspicaces e interesados, sino sólo en aquellos que, además, son merecedores de nuestra confianza porque poseen la capacidad requerida para el logro de esos objetivos específicos.

En definitiva, no basta transmitir a un subordinado cualquier información, esto es, comunicarse con él o comunicarle algo para lograr un comportamiento preciso suyo que satisfaga nuestras expectativas. Dirigir implica algo más que la mera comunicación, y también algo más que la simple técnica de manejar objetos. Entre estas dos vertientes -la comunicación y la técnica-, en las cuales fácilmente se resbala hacia un extremo o hacia otro, se halla la difícil tarea de la dirección de empresa.

Un director de empresa no es un periodista cuyo oficio es informar y esperar a que los cambios se produzcan por ese solo hecho, sino que su rasgo específico, ha de ser la capacidad de síntesis, por la que toma decisiones y ejerce el mando para que las decisiones tomadas se realicen. Cabe aclarar que tampoco es un técnico que modifica objetos, sino que conduce hombres.

En la práctica, podemos distinguir con claridad las diferencias entre estos tres tipos de relación: En la simple comunicación nos servimos de expresiones meramente descriptivas, conjugando el verbo en modo indicativo. Un comunicador habla con objetividad y orden, es conciso y directo, incluso cuando se refiere a sus propias realidades personales -deseos, sentimientos, actitudes-, y con ello participa a los demás un conocimiento lo más completo posible de lo que sucede.

Quien, por su parte, dirige al modo de la técnica, se restringe sólo a expresiones imperativas, sin dejar margen a la libertad del individuo; el técnico dice "debes hacer esto", y ante tal mandato únicamente resta el cumplimiento. Este lenguaje técnico, cuando se dirige a los hombres, es el de quien ejerce un poder despota, con palabras terminantes y cerradas al diálogo. Los individuos que se someten sin réplica actúan bajo cierta coacción, comportándose así, como máquinas y no como personas.

En cambio, un director, utiliza, junto con expresiones descriptivas ("las cosas están así") e imperativas ("debes hacer esto"), expresiones disyuntivas ("me parece que tú deberías hacer esto", "si la situación se plantea de esta forma, puedes actuar de tal manera o de tal otra"). Un director de empresa ha de aprovechar la variedad y posibilidades que le ofrece el lenguaje; ha de saber

emplear las expresiones de un tipo o de otro según las diversas instancias que se le presentan. Una de las condiciones fundamentales del director es saber hablar: vale decir, que su palabra exprese lo que él quiere expresar con ella.

Todo acto de dirigir comporta dos momentos que no conviene ni separar ni confundir. Uno y previo es el momento dialógico, en que rigen las leyes de la comunicación; y de entre ellas, la más importante: la objetividad, la única ley absoluta y esencial del diálogo. El otro momento, y posterior, es el propiamente directivo: la indicación de la meta que debe lograrse, el impulso hacia ella, la coordinación de los esfuerzos para lograrla. Aquí la ley que rige no es la objetividad sino la subjetividad, porque la realidad sobre la que informo existe ya así, aunque no lo quiera. Por lo tanto, la meta es lo que persigo y mando es lo que quiero. Dicho de modo definitivo: tengo que ser objetivo al diagnosticar los hechos y dialogar sobre ellos; pero no puedo ser objetivo cuando determino cambiarlos.

Por otro lado, la participación podemos describirla en sus términos más simples: yo me comunico con mi subordinado para que se encuentre satisfecho al ver que le participo mis conocimientos: lo que yo sé y lo que yo espero de él, y atiendo lo que él deba decirme respecto de lo que sabe y respecto de lo que espera de mí. Todo ello no tanto con el objeto de comunicarnos, sino con una finalidad distinta: que él quede satisfecho de ésta comunicación, para que reciba después con más docilidad lo que yo quiera mandarle.

II.- Barreras y cauces básicos de la comunicación.

Los principales problemas y soluciones que se presentan a la comunicación en la empresa, se refieren fundamentalmente a actitudes internas de los individuos que participan en esta dinámica de instrucciones y mensajes. Hay por lo menos cuatro barreras de índole moral que concurren en la comunicación: el error, la mentira, el silencio y la duplicidad. Cuando los mensajes, y nosotros con ellos, adolecen de estos fallos, la comunicación se interrumpe y se desquebraja la organización.

A estas barreras se oponen cuatro vías despejadas o cauces para la comunicación: la objetividad, la veracidad, la sinceridad y la integridad. La comunicación fluye ininterrumpidamente cuando las personas involucradas las poseen como virtudes, es decir, cuando son cualidades habituales entre quienes se comunican, cuando los miembros de una organización se caracterizan por ser objetivos, veraces, sinceros e íntegros.

a) Error "versus" objetividad

El error es el pensar la realidad distinta de como es o el confundir una cosa con otra; y por lo tanto emitimos una opinión falsa.

En el trabajo de la empresa, el error puede resultar costoso según el alcance de sus consecuencias, y no siempre según el alcance de sus consecuencias, y no siempre es culpable. "Errar es humano", dice la sabia sentencia latina; no hay en ello mala intención. Los errores en la práctica son causados generalmente por dos motivos: la ignorancia, que en sí misma no es propiamente un error o falsedad en el juicio, sino la ausencia de conocimiento; o una apreciación deficiente de la realidad, sea por apresuramiento, o por subjetividad.

Es bien sabido que la ignorancia puede ser inculpable o culpable. Es inculpable cuando la información que no conocemos trata de una materia específica que no es pertinente para afrontar mis propios asuntos; los errores que acaso se derivan de ahí casi siempre son inocentes, aunque no siempre inofensivos.

La ignorancia se torna culpable en la medida en que los datos e informes que desconozco se relacionan de manera directa con los asuntos de mi profesión, de mi familia o de mi persona; entonces se me puede acusar de los trastornos que sufra el negocio o mi propia vida.

Otra causa de los errores del pensamiento, y posteriormente, de los fallos en la ejecución es la apreciación insuficiente de la realidad. En múltiples ocasiones la urgencia suele propiciar que pasemos por alto aspectos determinantes en una situación; por las prisas, que son frecuentes en los trámites administrativos de los negocios, descuidamos factores determinantes para un buen diagnóstico o una buena decisión. El error podría evitarse múltiples veces si se siguiera el consejo clásico según el cual debemos ser lentos en la decisión y rápidos en la ejecución.

En otras ocasiones no es la prisa sino la subjetividad de los hombres la que induce al error en la comunicación. Los involucrados en el caso suelen ser incapaces de ver con objetividad su propio problema y sufren una especie de aislamiento respecto de la realidad, cerrándose a sí mismos las salidas acertadas, guiándose por sus muy particulares opiniones, sin consultar con terceros, sin querer ver la realidad con otros ojos, solucionando las diferencias en los puntos de vista a su manera, no siendo remoto el error en esas soluciones. La realidad es muy compleja y el dejarse ayudar para verla con objetividad, el hacerse susceptible de ser aconsejado, es una actitud moral básica tan difícil como necesaria.

La subjetividad puede llegar a ser ruinosa para la empresa cuando comienza por la autoridad, porque se generaliza rápidamente en el resto del personal. El subjetivismo es la parte contraria de la organización; y la falta de objetividad - el error - el máximo enemigo.

El subjetivismo es inevitable, pues el conocimiento humano no es completo como quisieran los idealistas, sino que sólo ve parcelas de la realidad, los aspectos que le competen al conocimiento del hombre y, a veces, ni siquiera éstos de un modo completo. Como hombres, debemos ajustarnos siempre a la dimensión real de las cosas. A pesar de que haya un subjetivismo casi inevitable, a pesar de que hay deformaciones profesionales, y también caprichos y sentimientos viscerales hacia las cosas y personas, existen condiciones de objetividad que deben respetarse, y existen para lograrla, el diálogo y el estudio detenido y profundo de la realidad. El error, pues, ha de evitarse en la medida de lo posible, aunque ello no siempre esté en nuestras manos ya que no deriva necesariamente de un acto voluntario.

Al error, se antepone como único antídoto la verdad objetiva. La objetividad - como se verá más adelante - es el primer requisito para propiciar la transparencia y fluidez de la comunicación, y ha de asentarse en el contenido mismo del mensaje: se han de decir las cosas tal como son, y ha de llamárselas por su nombre si queremos funcionar como una organización.

b) La mentira versus la veracidad

La mentira, a diferencia del error, conlleva una expresa intención oblicua por parte del sujeto que la dice. Nunca hay, pues, mentiras inocentes. La mentira siempre es culpable, es por esto que jamás puede pasarse por alto en una organización. El que miente siempre lo hace con la conciencia de que no dice la verdad.

Según Tomás de Aquino son tres las condiciones que han de ocurrir en ella: enunciado de algo falso, voluntad de decir tal falsedad e intención de engañar. Mentira, pues, es una expresión o manifestación conscientemente contraria a la verdad que por lo común ocasiona el engaño del prójimo. Se clasifican fundamentalmente tres clases de mentira: oficiosa - la utilizada para adquirir o conservar un patrimonio -; perniciosa -la que daña y perjudica-; y jocosa - aquella falsedad dicha para divertir y que suele ser, aunque burlona, inofensiva -.

La mentira no es admitida en forma alguna, desde la mentira inofensiva hasta el fraude, porque destruye la mutua confianza de los miembros de la empresa, confianza que representa su más fundamental apoyo. Los daños de la mentira, el

deterioro en la organización, son a la par incalculables, imperceptibles a simple vista e irreversibles. El error, aunque sea a posteriori, es más fácil de percibir y puede tener remedio, porque puede generar inseguridad interna pero no desconfianza.

Sin embargo al final, el mentiroso no obtiene los buenos resultados que esperaba, porque él mismo se envuelve en una nube casi imperceptible de desconfianza: la organización - su sociedad inmediata - empieza a mirarlo con recelo cuando los demás percatan de que no pueden fiarse de él, como consecuencia de ésto, llega un momento en que la mentira se personifica: no se trata de alguien que dice mentiras, sino que es mentiroso.

Las equivocaciones o errores se detectan comúnmente, de inmediato y se corrigen sin tardanza, pero las mentiras son peligros latentes que se evidencian tardíamente en los números rojos de la persona, en el déficit humano de ella, cuando el daño está hecho y es difícil rectificarlo. Sobreviene entonces un desgaste moral de la empresa, un debilitamiento que la imposibilita a reparar sus quebrantos. La organización se devalúa en un mayor grado cuando sus hombres suelen mentir que cuando cometen errores.

La dificultad de distinguir entre error y mentira se deriva de averiguar la intención de la persona, la cual está como velada bajo muchas caretas. No es fácil acceder al interior de un hombre debido a la complejidad de su naturaleza, la intención de engañar exige en sí misma el engaño. Por otro lado, no hay necesidad de averiguar la intención de una persona en aquellas ocasiones en que sé que me habla con la verdad; pero en el momento en el que pretende informarme algo falso, he de indagar en la medida de lo posible su intención. Sin embargo, hay un simple método para eliminar la mentira en la organización: no alentarla.

La mentira, como dijimos, es un vicio; es la barrera que más puede impedir el flujo de la comunicación dentro de cualquier grupo social. Y en la medida en que tratemos más benignamente al mentiroso que a quien se equivoca, en esa medida trastocaremos los fundamentos de nuestra empresa al trastocar la esencia de toda la organización; por ello de ninguna manera puede consentirse la mentira dentro de la organización. Desgraciadamente, aún no se ha descubierto una medicina indolora para recuperar la veracidad cuando ésta se pierde.

c) El silencio versus la sinceridad

Consideramos sincera a la persona que no disfraza su pensamiento, aquella que transparenta su interior. Por contraposición, el que practica el silencio no

manifiesta lo que verdaderamente gesta por dentro, sino que pone en reserva su pensamiento a las miradas indiscretas. No obstante, el silencio de ciertas realidades termina fácilmente en la hipocresía.

El silencio, en definitiva, es acción de aquel individuo que calla su juicio, que no dice lo que piensa pero que tampoco dice lo que no piensa, lo cual lo distingue del mentiroso. El que guarda silencio, más bien oculta o esconde: es una persona reservada que sabe callar sus emociones y en esa medida es discreto. En cambio, el mentiroso es por lo general alguien a quien le gusta hablar de más, es - en términos populares - un "hablador", un "cuentero".

El silencio, o aún el ocultamiento, son una omisión: se omiten las palabras, y por ello no es tanto el hablar sino el callar, el reservarse el propio juicio para uno mismo. Si al callarme algo pretendemos engañar, somos hipócritas, y la hipocresía es un vicio. Pero si al ocultar algo simplemente no comunicamos lo que pensamos, por no querer decirlo, no hacemos en principio nada indebido, pues yo soy dueño de mis propios pensamientos; aunque no cabe duda que el ocultamiento puede adquirir, sin percatarnos, rasgos enfermizos. Sin embargo, a pesar de estos posibles rasgos viciosos, el silencio ofrece también un perfil útil y hasta provechoso en las relaciones humanas y particularmente en el arte de la negociación.

Hay momentos en que el silencio se vuelve necesario, resulta muy conveniente el ocultar la información al menos en tres géneros de situaciones: en la defensa ante los embustes del mentiroso; cuando obliga el silencio de oficio, es decir, ante la necesidad de guardar un secreto profesional; y como recurso en las negociaciones con clientes y competidores.

Hemos dicho antes que frente al mentiroso no se puede jugar con las cartas abiertas. El silencio y aun la reserva y el ocultamiento se tornan entonces indispensables en los tratos con aquél, yo no puedo mostrar mis sentimientos ni mis opiniones francas a quien quiere engañarme. No le diré lo que pienso - en lo que consiste el silencio -, pero tampoco jugaré empleando sus propias artimañas diciéndole lo que no pienso; sencillamente, he de callar.

También nos encontramos orillados al silencio en situaciones donde obliga la discreción para preservar los datos confidenciales de la organización o referentes a la intimidad de una persona. Son asuntos de índole delicada que merecen guardarse bajo el candado del secreto, sea por propia seguridad o para salvaguarda de la integridad de instituciones y de personas que dependen de nosotros; inclusive, en la empresa e incluso en la sociedad en general y en la propia familia; para que éstas se conserven sanas, hace falta una dosis razonable de ocultamiento o reserva. Como por ejemplo; problemas que atañen

exclusivamente a los accionistas o directivos de una organización, otros a los departamentos de contabilidad, de finanzas, de marido y mujer, o los de padres e hijos, o las confidencias de los amigos, no aceptan la intromisión de personas ajenas. La discreción y hasta cierto ocultamiento anticipado - el anunciar en algunos casos: "no debo decir esto", "no puedo contestar a lo que me preguntas" - suelen ser reglas de oro en la estabilidad social, familiar y de la empresa, porque sirven de fuerte protección de lo que técnicamente se denomina silencio de oficio. El no decir todo a todos no necesariamente implica, como hoy se piensa, desconfianza con alguno. Al revés: la confianza que le tengo a una persona me permite decirle que hay cosas que no debo decir, en lugar de engañarlo haciéndole pensar que le digo todo lo que pienso.

El silencio, por último, resulta sumamente útil y de eficacia inapreciable en el arte de la negociación, cuando me enfrento con intereses, tal vez no antagónicos como con el tramposo, pero sí contrarios a los que yo persigo. Existen relaciones comerciales en las que no puedo y no debo manifestar abiertamente la postura extrema a la que estoy dispuesto a llegar: a veces no he de decirle a mi cliente en los primeros instantes de una entrevista el último precio que estoy dispuesto a llegar, así como él tampoco me propone de inmediato su posible oferta más elevada. Obviamente cada uno nos reservamos los informes propios. Se organiza una suerte de pugna, de estira y afloja, de palabras calibradas y silencios expectantes, para decidir el último punto: quién gana la partida. La comunicación con mis clientes y proveedores se dirige - y tantas veces se restringe - a este solo fin.

Las personas y principalmente los empresarios hemos de aprender a callar: hemos de saber situarnos en un punto en el que el silencio no sea de suyo revelador. Porque curiosamente, hoy, cuando la mentira se usa profusamente como un medio cotidiano de supuesta defensa, resulta más verdadera que el silencio; y el silencio es siempre un recurso más noble que el de la falsedad. Es importante tomar en cuenta que hemos de informar cuando es preciso, que en tal caso el silencio se convierte fácilmente en hipocresía, aquel que no sepa ser sincero con nadie, que siempre actúe con ocultamiento o hipócritamente, no tendrá amigos de verdad sino amigos de compromiso; no gozará de salud ni mucho menos de paz interior. La hipocresía pura en la empresa se delata con rapidez.

d) Doble versus integridad

La última barrera de la comunicación es la doblez. Hemos dicho que el error es pensar distinto de lo que es; la mentira, decir lo que no pienso; el silencio, no decir lo que pienso. El doblez, por último, es el decir una cosa y hacer otra,

estableciendo una grieta entre las palabras y las acciones: decir lo que no hago o hacer lo que no digo. Quien actúa con duplicidad puede ser, en efecto, alguien sin dominio de sí, dirigido por alguna pasión o debilidad pero no por él mismo. Otras veces el doblez es inicial, cuando se promete algo que ya desde el principio no se está dispuesto a cumplir.

La integridad es la virtud moral por la que se actúa con entereza, de acuerdo con lo anunciado y prometido. De esa persona se dice que tiene palabra.

Los líderes requieren integridad, la cual consiste precisamente en la entrega completa a lo que se piensa y dice; la integridad del líder se refleja en la cohesión de su conducta, en que no hay grietas entre sus palabras y sus actos. La duplicidad, en cambio, debilita la personalidad y se muestra patente cuando se prometen acciones que después no se cumplen, o cuando se dictan prohibiciones que son desobedecidas por quienes las dictan.

Yo no puedo implantar reglas que después no estoy dispuesto a respaldar con hechos. Como en ocasiones resulta muy difícil cumplir lo que se habla, tal vez será preferible no hablar más que aquello que pueda cumplirse. En último caso, debo exigir de mis subordinados y de mí mismo, y mis clientes y jefes deben exigir de mí, que no haga afirmaciones aventuradas, que no prometa conductas, precios, sueldos, gratificaciones, reducciones de gastos, etcétera, que no esté dispuesto a respaldar con los hechos, ya que nunca estamos obligados a prometer en falso.

La persona que es íntegra, sincera, veraz y objetiva, es una persona de una calidad humana excepcional; por consecuencia, nadie se deprima al darse cuenta de que falla en alguno de estos aspectos - hay también, como puede deducirse, unos aspectos más importantes que otros -. La conjunción de ellos es uno de los modelos al que se ha de aspirar en la vida de cada persona.

Evidentemente es muy difícil seleccionar colaboradores que reúnan todas juntas estas condiciones, pero por lo menos hemos de buscarlos.

III. La objetividad es causa y efecto de la comunicación.

La importancia de la objetividad respecto de los otros cauces de la comunicación, se debe a que es ella precisamente el quicio sobre el que giran la veracidad, la sinceridad y la integridad de los miembros de una organización. Si no hay objetividad, las otras cualidades pierden su fuerza y valor. La objetividad es el atributo primero para encauzar la comunicación, porque debe darse desde el paso previo de ésta el conocimiento; y es primera también porque aparece en la

parte más importante de todo el proceso de comunicación y dirección: en la toma de decisiones.

Junto a ella debe darse una etapa que no todos valoran ni ejercitan: el saber escuchar a los demás. El ser objetivos y el prestar atención a las palabras de los otros, son los puntos de partida de la comunicación y de las decisiones acertadas.

La objetividad consiste en conocer las cosas como son, independientemente de cómo las observamos. En efecto, hay una considerable distancia entre lo que es y lo que nosotros vemos que es. Salvar ésta grieta es justamente lo propio de la objetividad.

También se define la objetividad como un conocer la realidad sin tocarla, sin que ella sufra transformación. Y esta finalidad del conocimiento, el alcanzar la objetividad acercándose a la realidad de puntillas y en silencio para no despertarla y que no cambie, representa una dificultad para el hombre que conoce.

La experiencia ha podido condensar en la organización una serie de reglas o recomendaciones para hacer viable la comunicación con los demás miembros sin perder la objetividad, y más aún, buscando asegurarla de alguna manera en la secuencia misma de esa comunicación. Recogemos tales reglas en su forma más sintética:

- a) Buscar la coherencia o incoherencia de una información confrontándola con las informaciones de los otros.
- b) Procurar la heterogeneidad de los informantes.
- c) Analizar las motivaciones genéricas del que informa.
- d) Conocer o descubrir la intención concreta del informante.
- e) Lograr que el informante rinda los informes acerca de una misma cuestión en diferentes ocasiones.
- f) Impulsar a que el informante actúe sobre lo que informa.
- g) No dejarse influir por el efecto del halo, es decir, solemos dejarnos impresionar por cualidades, simpatías o antipatías que nada tienen que ver con la calidad de la información.

h) No hacer caso solamente al último que informa ni solamente al que lo hace más a menudo.

IV. La fuerza de los hechos y la debilidad de las palabras

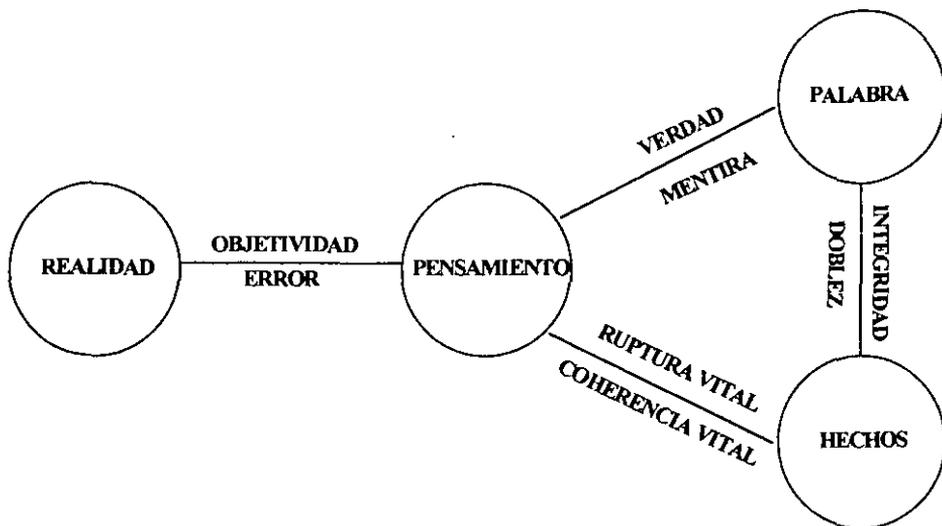
Todo lo que a continuación se menciona se resume en una simbólica frase: el ejemplo es la mejor forma de comunicación. La fuerza de la integridad se hace presente en una empresa cuando las personas que la componen cumplen sus compromisos cabalmente, cuando hay modelos vivientes de puntualidad, de disciplina, de laboriosidad, de entrega constante, cuando los hombres de la organización cumplen lo que dicen. Cuando esto ocurre sobran las palabras, y también sobran cuando esto falta.

El doblez es la cualidad contraria. Si los individuos actúan con doblez, si faltan a sus compromisos, si no cumplen lo que ofrecen, la organización se desmorona y se vuelve endeble.

El director de empresa, no puede permitirse rasgos de doblez, o de lo contrario dejará de actuar como tal. La integridad es constitutivo necesario en su oficio de líder: su conducta avala sus palabras pues es la única que le otorga credibilidad frente a quienes han de seguirle. La integridad de una persona, y especialmente de un directivo, se capta desde el primer momento; y lo mismo ocurre con la duplicidad.

El rompimiento entre el pensar y el decir ha quedado suficientemente analizado cuando hablamos de la segunda barrera de la comunicación: la mentira. Nos interesa ahora precisar con mayor nitidez los otros dos nexos: el nexo entre el pensar y el vivir, que una vez establecido firmemente se llama coherencia interna o unidad existencial, así como el punto en que se rompe, llamándose entonces incoherencia de vida o, en su extremo patológico, esquizofrenia; y también interesa aclarar el otro nexo, entre el vivir y el decir, que al romperse recibe el nombre de doblez. Esta última relación que denominaremos integridad comunicativa, y su posible rompimiento -duplicidad-, es en gran parte una consecuencia de la anterior relación o rompimiento, entre el pensar y el vivir, que hemos llamado unidad existencial. El principal problema se suscita en el momento en que un individuo vive de modo distinto de como piensa, y por tanto no cumple lo que dice³.

³ LLANO, Carlos. El empresario y su mundo. Ed. M.G.H. México, D.F.



El ejemplo de la integridad, se exige más a los directivos que a los subordinados, porque es mayor la responsabilidad de aquellos que de alguna manera representan a la empresa frente a la sociedad y frente a los demás integrantes de la empresa misma. Un subordinado se hará cada vez más responsable ante el ejemplo de su superior, y tendrá más deseos de colaboración si observa que su jefe es una persona entregada a su trabajo.

V. Convencimiento de que hay realidades independientes de nosotros

La comunicación sólo es posible a partir del momento en que nos convencemos de que, independientemente de cuáles sean nuestros intereses, deseos y opiniones, las cosas son como son.

En la empresa rigen principios y políticas que poseen un valor inmutable porque derivan directa o indirectamente de la ley natural del hombre. Gran parte de las crisis sociales y financieras que enfrenta la empresa actual se deben a la falta de respeto a su espíritu primigenio, el cual se asocia con su alta calidad de sociedad natural. Este espíritu inicial, esta normatividad primera, es la cultura elemental, el éthos básico, que nunca ha de faltar a la empresa.

A la empresa se le rechaza socialmente porque en ella prevalece más la aspiración a la ganancia que el ánimo de servicio; se suscitan los deseos de posesión y de preponderancia poniendo un velo sobre los apetitos - no menos naturales ni menos imperiosos - de solidaridad y de incluirse comprometidamente en la organización; se atiende casi con exclusividad a los resultados primarios de las operaciones, descuidando los efectos resultantes y los criterios que deben anteceder a la acción.

VI. La fidelidad a la verdad y a la amistad con el interlocutor

A la presencia de una realidad objetiva, que impone sus propias reglas al conocimiento del hombre y que, por tanto, está por encima de las opiniones subjetivas, se le conoce como fidelidad a la verdad. Puede llegar a chocar con las convicciones de los otros; de ahí el peligro de que esa confrontación de opiniones contrarias disuelva necesariamente las relaciones amistosas entre los dialogantes.

La discrepancia de pareceres se conjuga con la amistad e implica el diálogo, no para llegar a un término medio, tibio, inofensivo y vacío de contenido, sino a un intercambio que puede y debe ser enriquecedor. La discordancia de pareceres, tantas veces inherente al diálogo, debe llevar a distinguir lo que es efectivamente verdadero de aquello que es una mera opinión sin evidencias. De nada sirve que nos adhiramos a ésta, que nos mantengamos firmes en convicciones de falso fondo; ello nos excluirá de la objetividad.

Podríamos preguntarnos si es posible la existencia de una organización sin discordancia de pareceres; todo indica que no. La organización es lugar de encuentro y decisión: en ella surge el diálogo, la amistad y la conjunción de intereses, y por añadidura nacen también las opiniones opuestas. En la empresa se ha de cuidar el clima cordial entre los miembros y entonces se reúnen en la empresa la amistad y la fidelidad a la verdad, excluyendo la mentira y el doblez.

El ambiente de amistad que ha de reinar en el diálogo conjuga la sinceridad con la amabilidad: el enfrentar ideas contrarias a las nuestras no tiene que llevarnos a ocultar los propios puntos de vista, sino a saber decir las cosas como creemos que son cuidando de no ofender a quien sostiene la antítesis. Por otra parte, no podemos ser hipócritas con el amigo, fingiendo que estamos de acuerdo con puntos de vista que nos parecen equivocados. Ese acuerdo momentáneo terminaría corrompiendo la amistad.

Otro factor a tomar en cuenta es la tolerancia. La tolerancia significa permitir que los demás opinen, aún cuando lo hagan en contra de nuestras propias opiniones. Consiste en aceptar el derecho inviolable del otro de opinar de manera diversa

de la nuestra: y de ser escuchado, porque respeto su persona, aunque no pueda admitir su modo de pensar.

Afirmamos pues, que por la tolerancia son conciliables la fidelidad a la verdad y la amistad con el interlocutor; que la sana comunicación en las organizaciones entraña una dosis no pequeña de tolerancia; que la tolerancia es un factor básico de la organización; y, finalmente, una cosa más: que para los hombres de la organización es muy difícil ser tolerantes (tan difícil como necesario).

VII. La comunicación y el cambio de conducta

Junto con la amistad, la verdad y la tolerancia en la empresa, concurren una serie de condiciones de prudencia para informar a otra persona de los efectos negativos de su conducta y la consecuente necesidad de cambiarla. La última idea de la comunicación que presentamos se refiere a la manera de decir a otra persona lo que se piensa de ella cuando algunos aspectos suyos no son del todo positivos, si se desea ayudarle a ser más eficaz para mejorar las mutuas relaciones de trabajo. Así como la tolerancia es la coyuntura más difícil de la comunicación, ésta es la más espinosa.

Hay dos presupuestos básicos para hablar con el otro sobre sus defectos. Lo primero que se debe tener en cuenta es la recta intención de ayudar a la persona que se equivoca: nuestra intención no ha de ser un afán de molestar - afán en el que podemos incurrir consciente o inconscientemente -, sino la voluntad de hacer recapacitar a la persona para que mejore.

En segundo lugar, la reapreciación se ha de dar sobre la base de la confianza entre los interesados: es indispensable un mínimo de amistad para llamar la atención a quien se comporta de manera incorrecta. Con éstos dos presupuestos se salva el riesgo de incurrir en la crítica, la ofensa o la dolorosa lesión de susceptibilidades. Quizá el mayor signo de amistad entre dos personas sea el de corregirse mutuamente, porque así se demuestra de manera auténtica que ambos buscan el bien del otro.

A estos dos presupuestos básicos o condiciones previas para informar a otro de su conducta negativa, se añaden una serie de recomendaciones que pueden reunirse en tres grupos. Primero, procurar que se den los requisitos suficientes para que la otra persona entienda lo que se le dice; segundo: ha de inducirse en él una abierta y definitiva disposición para aceptar el consejo; y por último, ha de estar en posibilidades de hacer algo al respecto, si libremente así lo deseara.

Estas siete ideas radicales constituyen una buena aproximación para incidir en la agilidad de las comunicaciones desde una perspectiva antropológica y ética, y no simplemente técnica.

2.4 El trabajo en equipo.

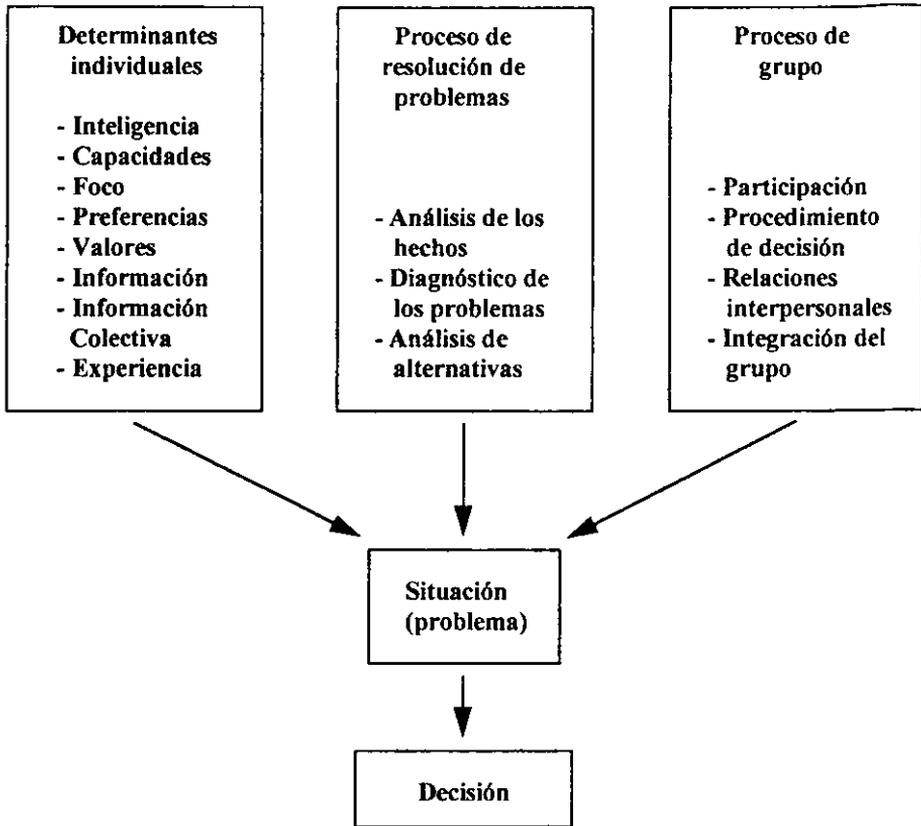
La actividad en la empresa significa trabajo pero con una peculiar característica. En ella, a diferencia de otras actividades, el hombre ejerce necesariamente una interacción dinámica que puede englobarse bajo el nombre de trabajo en equipo. En efecto, cuando no se dá ese trabajo, no hay empresa.

A continuación mostramos cinco esquemas referentes a ésta actividad en equipo. Se trata de cinco modos de enfocar una de las actividades esenciales que el hombre desarrolla en la empresa:

I. Factores que influyen en el análisis de una situación.

Descripción del esquema:

Los tres factores que intervienen en la resolución de un problema y generan una dinámica particular, se encuentran descritos en el siguiente esquema:



Determinantes individuales:

En primer lugar, la capacitación de un hecho y el diagnóstico que sobre él se haga, está determinado por la inteligencia del individuo, entendiéndose ahora por ella la mayor o menor capacidad de asociación de ideas.

Hay que mencionar también los deseos y los valores del individuo. El término deseo tiene el carácter de preferencia o inclinación natural hacia un aspecto concreto presente en una situación genérica. Por valores, a su vez, entendemos una preferencia ordenada según un criterio racional cualitativo y no necesariamente moral (aunque propiamente la noción de valor no se puede concebir sin una base ética).

En la experiencia del individuo se acumulan en unidad la inteligencia y las capacidades, el foco de la visión, los deseos y los valores, y se asimilan de un modo selectivo los efectos de la sensibilización. La experiencia personal constituye, entonces, una síntesis de la fuerza intelectual, psicológica y cultural que es puesta en juego por los individuos al analizar un problema y que asigna un sello característico a la decisión tomada.

Proceso de resolución de problemas:

En el proceso de resolución de problemas se incluyen factores que determinan el análisis, especialmente desde el punto de vista de la inteligencia y otras capacidades personales.

En primer lugar, debe procederse a un análisis de los hechos, cuya nota fundamental es la objetividad: se trata de definir los hechos de la situación que se encara tal como realmente se presenta, separados hasta donde sea posible, mediante un esfuerzo intelectual serio de las propias opiniones subjetivas y los principales puntos de vista.

Después de este análisis debe practicarse un diagnóstico, que no sería más que una síntesis que recoge mentalmente los hechos analizados en cuanto a indicadores de un problema determinado. Esta definición del problema es, en buena parte, un producto de la mente y una síntesis intelectual, dado que la existencia de un problema depende de los objetivos, preferencias o deseos de quien se encara con una situación particular.

Practicado el diagnóstico de problemas, es el momento de dar un nuevo paso en la secuencia del pensamiento para la acción: el análisis de alternativas. Se trata de hacer un análisis frío de las posibilidades reales más que de soltar las riendas de una imaginación subjetiva y lírica, en donde entrecruzarían sin pauta las diversas mentalidades subjetivas del grupo.

Una vez analizadas las alternativas, llega el momento de llevar a cabo la síntesis de la decisión, en la que no solo deben integrarse tales alternativas, sino también otros elementos individuales y de grupo que inciden en la decisión, como se aprecia en el esquema.

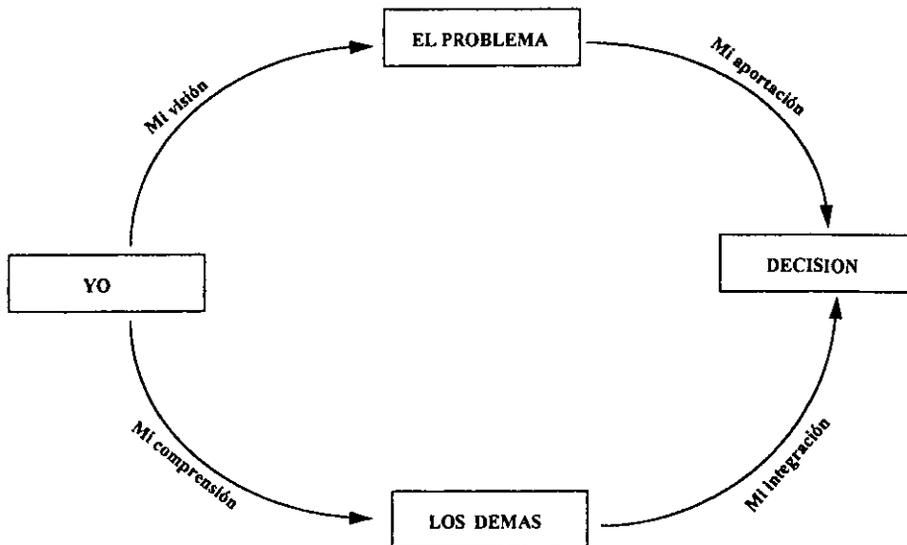
Proceso de grupo:

Dentro del proceso de grupo está presente la compleja dinámica establecida entre los individuos del equipo: es una zona agitada en donde tienen lugar todas las manifestaciones que surgen del trabajo común.

II. Dos procesos de la dinámica de equipo.

Con mucha frecuencia ocurre que la discusión y toma de decisiones efectuadas en equipo siguen un cauce análogo al descrito en la parte superior del esquema anterior. Todos tenemos una irresistible tendencia a mirar las cosas desde nuestro particular punto de vista, olvidándonos por ello de los puntos de vista que tienen a su vez otras personas. Ante un problema solamente me encuentro yo y mi visión del asunto sobre el cuál actúo individualmente mediante mi aportación particular a la decisión.

Por otro lado, lejos de ubicar mi yo en el centro de gravedad del problema que analizo junto con mis compañeros de equipo, debo empeñarme en comprender la visión que los demás tienen respecto del asunto que tratamos, y cotejar mi punto de vista con el suyo buscando la afinidad existente entre ambos.



El dibujo presentado sirve para recordar de manera gráfica que el directivo, si quiere de verdad serlo, debe mantener presentes y conscientes ambas dimensiones de la cuestión, sin anular ninguna.

III Los elementos de la actividad grupal.

La dinámica de la labor en equipo, ofrece tres elementos que constituyen el procedimiento a través del cuál se desarrolla toda su actividad.

Proceso	Técnica	Jefe
Consenso	Síntesis	Líder
Mayoría o promedio	Votación	Computador
Cesión	Negociación	Medidor (conciliador)

El trabajo se establece primeramente gracias a un proceso que determinará en gran medida el curso de la acción. Acorde con él se emplea una técnica o metodología que aclara con mayor precisión el camino a seguirse. Finalmente, aparece el jefe que con su proceder conduce los elementos anteriores.

El consenso, la síntesis y el líder:

El nivel superior del esquema identifica los elementos más deseables de la actividad en equipo, porque tienen en cuenta tanto el valor personal de los que trabajan juntos, como la efectividad del resultado que suelen lograr.

La mayoría, o promedio, la votación y el conmutador:

El llevar a cabo una labor de síntesis, el conseguir un verdadero consenso, el ser realmente líder, son logros que exigen una rara habilidad y una calidad humana excepcionales. Por ello es común y fácil caer al segundo nivel. Aquí se desencadena un proceso en el que los individuos llegan a un acuerdo recurriendo al sondeo de lo que la mayoría opina o a la obtención de un promedio del sentir del equipo.

La cesión, la negociación y el mediador:

Consiste en buscar que unos concedan algo en respuesta a la cesión previa de otros acerca de una cosa distinta: si antes el sentir común fue sustituido por la opinión mayoritaria, o por el promedio, ahora es reemplazado por el forcejeo de las opiniones individuales que buscan una especie de pacto conciliador de la diversidad de sus apreciaciones. La técnica necesaria es, entonces, la negociación, pues si no es posible sintetizar nuestras ideas, lo mejor será que yo te dé para que tú cedas (o viceversa), y llegar así a una solución que si no es sintética, siquiera constituye lo menos que estamos dispuestos a aceptar y lo más que nos conviene ceder. Por tanto, la actuación del líder y el computador resultan inoportunas toda vez que la jefatura adecuada para conducir la negociación recaen en un mediador que tenga el tino de conciliar las opiniones, no de sintetizarlas ni de promediarlas.

IV. La dirección por objetivos.

La dirección por objetivos se interesa por la finalidad de la tarea que habrá de hacerse; el acento se pone en que la consecución del fin, es decir, el objetivo, se convierta en un asunto personal de quien está llamado a conseguirlo. Supone, más bien, que el grupo de trabajo pueda responder en conjunto a la pregunta "¿qué es lo que queremos?". Llegaríamos entonces al muchas veces debatido tema de la participación en el establecimiento de los fines, que es la idea clave para comprender las implicaciones de la dirección por objetivos.

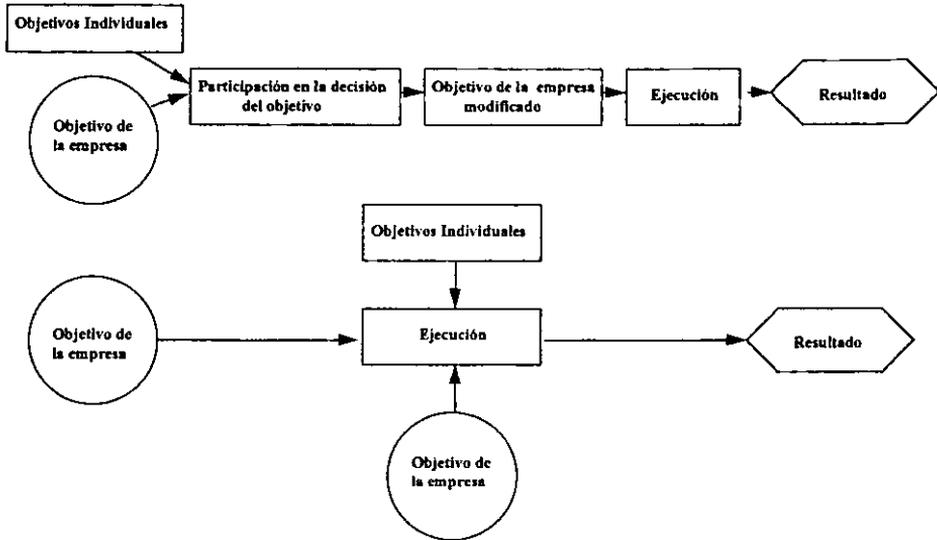
Dirección por objetivos y participación.

Dirigir por objetivos a cualquier grupo de trabajo, sólo es posible si considero que la participación de sus miembros es un instrumento apropiado para tomar mejores decisiones. Pero si pienso que no es así, y por otro lado juzgo que la participación debilita la autoridad, entonces no he entendido lo que es la participación, por lo que debo abstenerme de dirigir por objetivos.

Interesa más saber qué son decisiones acertadas: el acierto de una decisión se juzga por el resultado que produce y no en el momento de tomarla.

Las figuras del siguiente esquema deben interpretarse como dos procesos de un mismo fenómeno, según se trabaje o no participativamente. "A" describe el curso de una labor de grupo en la que inicialmente se permite la participación en la

decisión del objetivo a los individuos que han de realizarlo. De este modo, el objetivo teórico de la empresa es modificado por la incidencia de los objetivos individuales dentro del proceso de participación. "B", por su parte, es el proceso de trabajo en el que la participación no existe; el objetivo teórico del que tiene la autoridad pasa inmediatamente a ser ejecutado, sin que medie la participación de sus ejecutores, y sin permitir la opinión "oficial" de los objetivos individuales.



V. El estilo de mando frente a la dinámica del equipo.

La buena marcha del trabajo en equipo, la compenetración de sus miembros, el logro de sus fines, en una palabra, su eficacia y despliegue en armonía, son iniciados por la tesitura personal que se manifiesta en el ejercicio de mandar de quien hace cabeza en él. Tanto el grupo humano que funciona bajo la forma de consejo directivo, como el conjunto cuyas operaciones quedan a las órdenes del capataz, depositan la responsabilidad en las personas que planean, coordinan, definen, y dirigen sus actividades. Sin embargo, el análisis moderno y antiguo de la dirección patentiza que ésta no consiste en mandar sobre un equipo de trabajo, sino más bien en mandar dentro de un equipo de trabajo.

El estilo del jefe.

Será participativo si considera que la razón del otro vale tanto como la propia; consultivo si está seguro de tener la razón, pero acepta oír la de los demás para que no le falte algo a la suya; aunque siempre ésta prevalezca.

Las condiciones de los miembros del equipo.

Los miembros del equipo pueden ser interesados, indiferentes o apáticos frente al trabajo. En principio, podemos suponer, que las personas son indiferentes en la organización y en el equipo donde se encuentren incorporadas, de modo que pueden ser movidos al interés o a su contrario mediante un determinado estilo de jefatura, y a una determinada relación con los miembros del grupo. Es aquí donde se manifiesta la necesidad de ejercer el mando de manera flexible y versátil: un director con gran confianza en la razón, sólo podrá operar consultivamente en su calidad de jefe con un equipo interesado, requiriendo la autoridad y la fuerza para mandar sobre subalternos que carecen de voluntad.

Los objetivos que se persiguen.

Los objetivos son los que mayor fineza entrañan, los que facilitan los vínculos de la amistad, pues sólo podré lograrlos si mi equipo también los logra; crean un espacio habitable y acogedor. Cuando en el equipo dos personas persiguen una misma meta pero con medios y circunstancias distintas, existe entonces un objetivo común, cuyo logro exige complementariedad, y en donde también es fácil lograr el trabajo en equipo.

2.5 Motivación y trato al Personal.

En esta época, en la que se distingue una creciente preocupación por "humanizar" las actividades que realiza el hombre, hay muchas técnicas administrativas que enfatizan a la participación activa y responsable de todos los miembros de la empresa como el principal recurso de ésta para alcanzar sus objetivos. Son ejemplos de estas técnicas el Control Total de Calidad, la Excelencia Administrativa, la Administración por Objetivos, la Creatividad e Innovación dentro de la Organización, etc.

Sin embargo, al tratar de aplicarlas dentro de la empresa, nos encontramos de frente con una pared: nuestra propia tendencia al mínimo esfuerzo. Todo cambio de hábitos y actitudes en el ser humano requiere necesariamente de un esfuerzo adicional al efectuado normalmente por el sujeto; ante esto, ¿cómo lograr que los empleados están dispuestos a realizar este esfuerzo adicional?; ¿por qué desearían los miembros de la organización cambiar su actitud ante el trabajo?; ¿qué los movería a hacerlo?. Quizás sean éstas las preguntas más frecuentes que ha debido contestar una teoría sobre la motivación aplicada a la empresa.

Frederick Herzberg nos describe, en su artículo "One More Time: How do you motivate employees?"; algunos casos en los que puede incurrir una organización al no entender correctamente el significado de la motivación, menciona medidas tales como: la reducción del horario de trabajo para motivar al obrero a trabajar, aumentos de salario que motivan a pedir nuevos aumentos, prestaciones extrasalariales que se convierten en obligaciones patronales, costosísimos programas de entrenamiento en desarrollo humano que logran magníficas relaciones humanas y otras más. En todas ellas vemos claramente el gran costo involucrado y, sin embargo, los beneficios para la empresa son poco claros.

Por otra parte, Peter Drucker nos advierte que el director deberá ser muy cauto al diferenciar la motivación con la manipulación en cada uno de los miembros de la organización.

Entonces, ¿qué puede hacer la Dirección General para lograr implantar exitosamente técnicas como las mencionadas anteriormente?.

Este apartado pretende brindar al director algunas ideas iniciales a este respecto. Para empezar, deberá conocer ¿qué es en sí la motivación?, ¿cuáles son las teorías más sobresalientes sobre el tema? y ¿cuál podría ser una buena postura para manejar este concepto desde la Dirección?

Desarrollo del concepto de motivación.

El término motivación es sumamente nuevo, se gesta a partir de las ideas de dos escuelas psicológicas (la comparativa y la funcional) que surgen a raíz de la publicación del libro *El Origen de las Especies*, de Charles Darwin, en 1859.

A partir de entonces han surgido teorías que, partiendo de distintos ángulos, han abordado la pregunta: ¿qué es lo que mueve al hombre a actuar?. Estas teorías se pueden clasificar dependiendo de su postura con respecto a los siguientes parámetros:

a) Mecanismo homeostático. De acuerdo con este parámetro, el hombre se ve motivado a la acción cuando al surgir un desequilibrio en sus fuerzas internas, siente el impulso de actuar para restablecer el equilibrio. Es comparable a un termostato que regula la temperatura de un cuarto para mantenerla dentro de un rango preestablecido a través de la activación o desactivación del equipo de aire acondicionado.

b) Papel que juega la motivación en la determinación del comportamiento. Según ciertas teorías, la motivación tiene un papel fundamentalmente cualitativo, es decir, define el tipo, la intensidad y la dirección de la acción a seguir, mientras que para otras, la motivación sólo juega un papel cuantitativo, queriendo indicar que su acción se limita a ser el componente energético de la acción (su intensidad) y que la dirección dependerá de otros factores como los hábitos.

c) Causas internas o externas. Las teorías se pueden diferenciar de acuerdo al énfasis que pongan en el disparador de la motivación, sea este interno (como en el caso del mecanismo homeostático) o externo, es decir, por estímulos los provenientes de su medio ambiente y que obligan al individuo a adaptarse a ellos.

d) Motivos innatos o aprendidos. Parámetro que establece la diferencia entre los motivos adquiridos durante la vida del individuo y los que tenía al nacer, que también, nos ayudará a clasificar a las diferentes teorías sobre la motivación según la importancia relativa que se le asigne.

Durante los primeros años de estudio de la teoría de la motivación, se asociaba a ésta con fuertes impulsos fisiológicos, inconscientes y desordenados, que surgían de un desequilibrio interno y que forzaban al individuo a realizar actos con el objeto de restablecer el equilibrio (esta teoría se clasificará como homeostática,

direcciona, interna e innata). Siendo sustentada principalmente por las escuelas Psicoanalítica y Conductista de S., Freud y J.B. Watson, respectivamente.

De lo anterior se desprende que la motivación es un proceso interno al ser que realiza la acción, que por tanto, difiere de lo que actualmente se entiende por "motivar a alguien". En sentido estricto, no se puede motivar a nadie, pues atentáramos contra su soberanía, es decir, lo estaríamos privando de su libertad de elección y de compromiso.

Henry A. Murray

En 1938, con la publicación del "Catálogo de motivos humanos" de Henry A. Murray, se conceptualiza al hombre como un ser indigente y se define a la motivación como el mecanismo interno que impulsa al sujeto a buscar los satisfactores de sus necesidades humanas.

Murray clasifica las necesidades en dos categorías; primarias y secundarias. Entendiendo por primarias aquellas que son innatas y biológicas en el ser humano y por secundarias las necesidades adquiridas o aprendidas por éste. De las necesidades enlistadas en el catálogo, las que más estudio suscitaron fueron: las necesidades de logro, de afiliación y de poder.

Abraham Maslow

Con su obra *Motivation and Personality*, Abraham Maslow postuló en 1954, como parte de una teoría nueva para estudiar al hombre, que las necesidades humanas se encuentran ordenadas en una jerarquía en función de la urgencia de su satisfacción. Los puntos más relevantes de esta teoría son:

+ El hombre está integrado y organizado como un todo, por lo que su estudio debe hacerse contemplándolo así, como un todo. Cualquier elemento será siempre reduccionista y, en muchos casos, las conclusiones obtenidas por este medio serán erróneas.

+ El hombre es un ser indigente, siempre se encuentra necesitando algo. Rara vez alcanza un estado de completa satisfacción, a no ser por instantes. Al momento en que una necesidad queda satisfecha, otra toma su lugar.

+ Todas las necesidades del hombre están presentes simultáneamente y será la urgencia de su satisfacción la que les dará un predominio relativo. Sin embargo, el hombre tiende a satisfacerlas en un determinado orden a saber: necesidades

fisiológicas (alimento, sexo), necesidades de seguridad (aceptación, pertenencia), necesidades de afecto (logro), y de autorrealización (perfección, integridad).

+ Mientras más alta sea una necesidad (tomando en cuenta que las necesidades fisiológicas se encuentran en la base de la pirámide y las de autorrealización en la cúspide), más débil serán sus demandas y más fáciles de ignorar o reprimir por hábitos y/o tradiciones.

+ Una necesidad será básica si cumple con los siguientes postulados: a) su falta de satisfacción produce enfermedades; b) su satisfacción previene enfermedades; c) su posterior satisfacción cura enfermedades; d) bajo condiciones de libre albedrío la persona que la padece, escogerá, entre otros, su satisfactor específico; y d) en personas sanas se encuentra inactiva o funcionalmente ausente, es decir, una necesidad satisfecha no es un motivador.

Maslow menciona el supuesto de que si existe una necesidad, el hombre al parecer sólo tiene la alternativa de satisfacerla, y esto es determinista, pues adicionalmente, el hombre deberá aprender a dominar aquellas apetencias que no lo conducen a su fin último, que es la felicidad.

Nos encontramos, como en otros casos, ante la confusión del fin con los medios, pues no es por la satisfacción de las necesidades por lo que somos felices, sino que, para ser felices, se requiere satisfacer algunas de esas necesidades, por tanto, estaremos hablando de conseguir el mínimo de satisfactores necesarios para ser felices y no de acumular el máximo de satisfactores posibles para serlo.

No obstante, debido a su claridad y a su cercanía con la experiencia cotidiana, la pirámide de necesidades de Maslow es una herramienta muy útil para ayudarnos a determinar cuáles son los satisfactores que cada individuo considera para sí mismo más importante, y mediante esto, comprender a los demás "poniéndonos en sus zapatos".

P. Hersey y K. Blanchard

P. Hersey y K. Blanchard presentan en su libro "Management of Organizational Behavior", un modelo motivacional en el que integran los trabajos de R.S. Woodworth (diferenciación entre actividades de preparación y de satisfacción); K. Lewin (teoría sobre éxito y fracaso, teoría sobre fuerzas impulsoras y restrictivas, teoría de motivación situacional); B.F. Skinner (teoría sobre reforzamiento positivo); y V. Vroom (teoría sobre la necesidad de logro). A continuación se describen brevemente algunas de sus ideas.

+ Todo esfuerzo humano, sea de preparación o de satisfacción, se realiza con la "expectativa" de un cierto éxito. Esta expectativa es la percepción que tiene el individuo de la dificultad que encerrará dicho esfuerzo y de la probabilidad de que alcanzará la meta propuesta.

+ El sujeto espera que del éxito de su esfuerzo, se sigan ciertas consecuencias atractivas para él (sus satisfactores). Estas consecuencias son de dos clases: extrínsecas (premios o castigos obtenidos de su interacción con su entorno) e intrínsecas (satisfacción o frustración interna). La expectativa de que el logro vaya seguido de las consecuencias deseadas es lo que se denomina en este modelo "instrumentalidad".

+ La motivación de una persona para realizar una determinada acción es mayor (en cuanto a su carácter energético), cuando las expectativas de éxito se encuentran alrededor del 50% (según los estudios de McClelland), y cuando la instrumentalidad es más clara (es decir, cuanto más alta sea la probabilidad de que el éxito traiga consigo las consecuencias buscadas).

+ El atractivo de las consecuencias extrínsecas dependerá de lo que el sujeto considera equitativo, esto es, si el sujeto considera que su rendimiento merece un premio de 100 y sólo espera recibir 80, su motivación será menor. Este factor es denominado "nivel de equidad esperado".

+ Asimismo, cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en una tarea. Este nivel viene definido por las experiencias anteriores de la persona en esa tarea. A esto se le denomina "nivel de aspiración". La satisfacción (aliciente intrínseco) que cada persona deriva de su rendimiento depende de que éste se aproxime a su nivel de aspiración. El sentimiento de fracaso o éxito depende de la relación entre el rendimiento y el nivel de aspiración.

Este modelo aporta una definición operativa de la motivación. Podemos confirmar que la motivación es un proceso eminentemente interno, pues depende básicamente del cúmulo de experiencias vividas por el sujeto, con las cuales ha ido elaborando sus propios conceptos respecto a la "instrumentalidad" y "niveles de equidad y de aspiración" de cada actividad realizada. Estos parámetros juegan un papel muy importante cuando se trata de lograr un cambio de actitud y de comportamiento en otras persona, como lo expondremos más adelante.

Juan Antonio Pérez López

Recientemente, J.A. Pérez López, del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), propuso una teoría sobre la motivación basada en un concepto integral del hombre, en la que establece que el hombre alcanza su plenitud a través de una mezcla motivacional "humanista" que le permita satisfacer sus necesidades afectivas. Algunas de sus ideas más importantes son:

+ El ser humano está constituido por tres dimensiones diferentes que interactúan estrechamente: la Material (o corporal), la Cognoscitiva (o de la inteligencia) y la Volitiva (o espiritual).

+ Cada una de estas dimensiones está incompleta y sólo alcanza su plenitud a través de la posesión de ciertos valores absolutos (Placer, Verdad y Bien) que el hombre obtiene por medio de su interacción con su entorno, y en la medida en que el proceso cumple con su propósito, el hombre alcanza su felicidad.

+ Es por ello por lo que en el hombre se reconocen tres necesidades esenciales: materiales, de conocimiento y afectivas.

+ Para poder satisfacer sus necesidades, el ser humano cuenta con un mecanismo interno al que se le denomina motivacional (motor de la acción), que es responsable de impulsarlo en la búsqueda de los satisfactores. Dicho mecanismo va evolucionando dentro de la persona en la medida en la que el conjunto de conocimientos de ésta aumenta.

Las siguientes definiciones del conocimiento ayudarán para explicar lo dicho:

Conocimiento especulativo: es el que permite a una persona saber cuales son los resultados que provoca una acción.

Conocimiento operativo: es el que determina la capacidad de un sujeto para realizar una acción específica.

Conocimiento afectivo: determina la capacidad de la persona para valorar los resultados de la acción, es decir, para saber cómo va a ser afectada por esos resultados (saber cómo se sentirá con los efectos).

+ Empleando estos conceptos, se definen los siguientes tipos de motivación:

Motivación sentida: es el impulso que sentimos y que depende del conocimiento, en cuanto éste informa sobre los resultados esperados y/o el atractivo valor de esos resultados para la persona.

Motivación potencial: corresponde al impulso que sentiríamos si nuestro conocimiento fuese perfecto, es decir, si se conocieran todos los resultados que tendrá la acción y se anticipara todo lo que el sujeto va a sentir cuando los disfrute o padezca.

Motivación actual: es la fuerza que nos predispone a elegir una acción concreta en base al valor que sabemos tienen sus resultados - valor que intuye el conocimiento especulativo -, aunque, en el momento de la elección, ese valor no nos resulte atractivo debido a las limitaciones del conocimiento afectivo.

+ En función del valor que el hombre persiga al actuar y al presunto beneficiario de la acción, la motivación se define de la siguiente forma:

Motivación Extrínseca: (Placer) es aquella que impulsa al individuo a la realización de una acción concreta debido a las retribuciones (premios o castigos) que alguien ha ligado a la ejecución u omisión de dicha acción.

Motivación Intrínseca: (Verdad) es aquella fuerza que atrae a un individuo hacia la realización de una acción concreta debido a la propia satisfacción que atribuye a la ejecución de esa acción.

Motivación Trascendente: (Bien) es aquella fuerza que impulsa a los individuos a actuar debido a la utilidad que tienen sus acciones para otra persona distinta a ellos mismos.

+ No obstante la clara diferencia entre éstas categorías, en casi cualquier acto humano podemos distinguir a las tres categorías motivacionales actuando simultáneamente. Dependerá de la "Calidad Motivacional" de cada individuo, el peso que cada una de ellas tendrá en la mezcla. Así podemos distinguir a personas que llamamos humanistas y a otras egoístas, dependiendo del énfasis que encontramos en su mezcla motivacional.

+ Los sentimientos (a través de los cuales adquirimos el conocimiento afectivo), son causa de placer al permitirnos disfrutar de la realidad. No obstante lo magnífico de ésta función, los sentimientos son miopes (pues no hay conocimiento afectivo si no se ha experimentado anteriormente), y si no fuese por el cuidado que tiene la razón humana de ellos, éstos llevarían al hombre hasta el suicidio y a impulsarlo a la búsqueda tan sólo de aquellas experiencias que son causa de goce y de disfrute inmediato.

+ Ya que la motivación trascendente es la que mueve al hombre a la búsqueda de los satisfactores de sus necesidades afectivas (amar y ser amado), será mediante

la constante elección de ésta sobre los otros tipos de motivación lo que llevará al hombre a su plenitud, y por ende, a su felicidad.

Siguiendo nuestro recorrido teórico, es claro ver que el concepto sobre motivación más completo es el que nos propone Pérez López, pues establece un marco de referencia para esclarecer el acto humano sin reduccionismos, es decir, como un acto responsable, libre, con conocimiento de causa y efecto y con una voluntad desarrollada por el ejercicio de las virtudes.

El profundo entendimiento de este esquema, nos invita a reflexionar sobre el tipo de motivación que nos mueve a actuar en todos los ámbitos en los que nos desenvolvemos y sobre el tipo de satisfactores que empleamos para recompensarnos y recompensar a los demás. En otras palabras, ¿cuál será nuestra calidad motivacional? y ¿cuál será la que estamos fomentando en nuestros subordinados con nuestra forma de recompensar?

Conclusiones sobre motivación y trato al Personal.

Hasta aquí se han mostrado una serie de concepciones sobre el origen y modalidades de la motivación humana desde el punto de vista de los autores. A continuación se expondrán algunas ideas, que pretenden resaltar los puntos más relevantes para ayudar al director a adquirir una visión práctica respecto del tema.

1.- El punto de partida es que "no se puede motivar a nadie en contra de su voluntad", ya que la motivación es un mecanismo intrínseco al hombre por medio del cual determina las acciones a realizar con el fin de alcanzar su felicidad. Lo que podemos hacer es cambiar el entorno del individuo para facilitarle la modificación de su actuación o darle razones para que él haga propia la necesidad del cambio.

2.- Cada individuo desarrolla a lo largo de su vida, su propia jerarquía de valores así como su jerarquía de necesidades, y adquiere una forma personal de satisfacerla, por lo que no podemos suponer que los demás tienen las mismas jerarquías que uno, o que las de uno sean las mejores.

Como mencionamos anteriormente, la pirámide de Maslow es un magnífico ejercicio para realizar un auto-diagnóstico sobre nuestra jerarquía de valores y de necesidades y, probablemente, ésto nos ayudará en la toma de decisiones sobre posibles cambios en la organización (o en nosotros mismos), al comparar cuales necesidades y cómo son satisfechas por los protagonistas actualmente, con cuales y como serán satisfechas después del cambio.

3.- Debido a que el cúmulo de experiencia que el hombre adquiere va aumentando con el tiempo, el esfuerzo para lograr el cambio de comportamiento deseado será cada vez mayor, pues la tendencia natural apuntará hacia repetir aquellas acciones que en el pasado han tenido éxito. Es aquí en donde nos brinda ayuda el esquema operativo de Hersey y Blanchard, ya que, para "facilitar" el cambio deberemos hacer clara la "instrumentalidad" y el tipo de bienes que cada individuo involucrado en el cambio podrá obtener si se tiene éxito.

4.- Una forma de influir en la conducta de los otros respetando su libertad, es por vía de la razón para llegar al acuerdo. Tres elementos intervienen en este proceso; la bondad del cambio, la forma de presentarlo y la autoridad moral de quien lo proponga.

5.- Para que en el subordinado (o en uno mismo) sea factible el cambio, deberá darse un proceso de madurez que lo lleve a aumentar su "calidad motivacional", para lo cual se requiere que vaya acumulando experiencias adecuadas al actuar por motivación trascendente.

3.1 Características y responsabilidades del Director General.

Las capacidades del empresario Director General.

Lo que se desea analizar y descubrir en este capítulo es la clase de capacidades que necesita un empresario director general para hacer todo lo que debe. Haciendo una exposición a modo de paradigma, podríamos citar a continuación los puntos importantes que debe seguir un empresario director general:

- Debe tener imaginación que le de ideas originales. Pero deben ser factibles y realizables con los medios que tiene a su alcance; debe salirse siempre de lo corriente en el momento que lo necesita.
- Saber pensar bien, haciendo funcionar la mente con un buen método y siempre con lógica. Pero no debe aferrarse al método y a la lógica y debe tolerar la fantasía sugerente, sin extravagancias que no den frutos realistas.
- Tiene que ser capaz de ver todo lo que ocurre en la empresa a la vez, pero no debe atacarlo todo a la vez, sino sucesivamente a su tiempo. Debe tener, por tanto, el don de la oportunidad.
- Olvidarse del amor propio y no ser pertinaz. Cuando se da cuenta de que se ha equivocado, debe rectificar y reconocerlo enseguida. Sin embargo, debe hacer las cosas con el empeño y la firmeza de que lleva consigo un gran amor propio.
- Estar muy seguro y mantenerse muy firme en sus convicciones, pero estar dispuesto a abandonarlas cuando pierden fundamento.
- Ser arriesgado para ser capaz de lanzarse a un asunto nuevo, aunque no haya seguridad plena. Esto le lleva a atar todos los cabos sin que se escape uno que valga la pena.
- Interesarse en el cambio.
- Ser rápido y responder de inmediato con originalidad ante una eventualidad imprevista. Pero debe saber muy bien lo que es urgente de verdad y no impacientarse para realizar o hacer que se realicen las cosas a su tiempo, bien preparadas.
- Utilizar los recursos con generosidad, porque valora lo intangible, pero a la vez su sentido económico aplicado a todo, le permite no despilfarrar ningún medio.

- Ser imparcial a la hora de juzgar, como acostumbra a ser un buen juez. Pero no resolver los asuntos con remedios de compromiso incoherentes con la realidad. Aplicar la ley convenida sin indulgencia, pero saber perdonar con oportunidad.

-Expresarse con claridad y firmeza aunque no tenga recurso de oratoria. Hablar lo justo y guardar el silencio de lo que es imprudente comunicar, sin que se cree un clima de secretos.

- Despertar confianza en los demás, aunque muchas veces no sea entendido totalmente, porque su pensamiento se adelanta al de los demás. Sin embargo, habrá siempre una parte de su intimidad reservada a sí mismo que no podrá compartir con nadie, si es en verdad el hombre de vértice. Esto hará que los demás lo vean siempre con cierta distancia por encima de ellos.

- Toda orientación de su pensamiento debe tener siempre un sentido operativo, de modo que podrá interpretarse con cierta facilidad el modo de transformar el pensamiento en acción.

- Ser esencialmente práctico y por tanto no detenerse en aspectos teóricos inútiles. Sin embargo, debe tener intereses en analizar los asuntos hasta llegar al fondo de las causas, como un verdadero científico e investigador, para no convertirse en un practicante, y conocer a fondo la realidad.

- Estar diariamente atento al corto plazo, sin meterse en lo que ha delegado, pero con la sabiduría de identificar a tiempo los síntomas del desvío. A la vez debe tener siempre presente el largo plazo, es decir, saber siempre hoy, donde quiere estar a largo plazo.

- Tener un claro sentido ético coherente con la verdad de lo que es el hombre, sus fines y su papel en la sociedad, los derechos y las obligaciones de los que forman parte de la empresa y de ésta con la comunidad concreta que lo rodea.

- Tener siempre dentro de sí un motor que no necesita descansar y que impulsa constantemente las iniciativas de todos, debe tener su querer ser muy fuerte y no abandonar fácilmente sus propósitos, sin embargo, lo hará con rapidez, cuando las circunstancias hayan cambiado en los elementos esenciales, ya que el no hacerlo sería pertinacia o terquedad.

- Saber descubrir los talentos de los demás y valorarlos. Ser capaz incluso de identificar en sus hombres, capacidades de las que ni ellos mismos son conscientes. También debe saber evaluar con más precisión y acierto las capacidades que los hombres manifiestan con los hechos.

- Tener un conocimiento de las cosas, es decir, un grado de cultura suficiente que le permita entrar a analizar con suficiente profundidad los asuntos específicos relevantes para la empresa, sin embargo, no ser un erudito o un especialista; y tal vez debe sacrificar el poderlo ser.

- Tener un sentido de la diversión y del humor sin ligereza o frivolidad, ante los asuntos complejos y las situaciones difíciles que se plantean. Esto le permitirá dormir tranquilo y no sentirse agobiado y con ello afrontar los asuntos en plenas facultades, con ventaja sobre los demás.

- Debe saber las cartas que tiene que ceder y las que debe ganar en una negociación. Saber esperar o tomar la iniciativa para negociar sin precipitaciones. Ser capaz de discutir cuestiones ante un adversario en pleno desacuerdo con él, con la autoconfianza y casi certeza de que es posible conseguir una negociación fructífera y... acertar consiguiéndola.

- Debe ser capaz de identificar los hechos significativos del entorno, que pueden tener una repercusión favorable o desfavorable en la empresa que dirige. Es decir, en lo que hace y lo que podría hacer. Se trata de relaciones sociológicas no evidentes ni inmediatas y por tanto esta capacidad requiere dotes especiales de investigador.

- Del mismo modo debe usar esta capacidad escrutadora sobre hechos psicológicos, para hacer un diagnóstico certero de lo que los hombres que componen la empresa en su conjunto, con los recursos e instrumentos actuales y potenciales de que disponen, son capaces de hacer, hoy y en el futuro, en el ámbito de actividad donde se encuentran y en otros ámbitos más o menos cercanos.

Sin la pretensión de ser exhaustivos, ya vemos que las capacidades que debe mostrar el empresario Director General, son muchas y complejas. Se extienden a todo el ámbito de las cualidades de la persona humana. Encontrar una mayoría de ellas en un solo hombre es muy excepcional.

El papel del jefe sin jefe.

Ya hemos detallado bastante lo que hace el "jefe sin jefe". Ahora conviene que hagamos una síntesis. "¿Cómo podemos expresar de modo conciso, expresivo y práctico la tarea del jefe que no tiene jefe? Como no tiene jefe, nadie le dice lo que debe hacer, pero, si quiere ser en verdad el jefe, está obligado a hacer lo que nunca podrá delegar.

A muchos jefes les da miedo delegar, porque temen encontrarse sin trabajo. Ocurre entonces que se meten en todo lo que deben hacer y no les queda tiempo de descubrir su tarea genuina. De ahí que están siempre muy ocupados y podrían hacer su trabajo de Director General, lleva a veces a cierto apasionamiento que puede llegar a producir tantos dolores psíquicos como los fisiológicos de la gestación y el parto en la mujer. De ahí que muchos escapan cuando deben enfrentarse con esta dura e inabarcable realidad de su trabajo de Director General.

Podemos en síntesis resumir en cuatro los aspectos concretos del papel que juega el Director General en la empresa. Son los siguientes:

1. Es el arquitecto de la Estrategia.
2. Es también el artífice de la Estructura Orgánica.
3. Es el jefe de la Organización.
4. Es el que da a la empresa calidad personal.

El arquitecto es un profesional que tiene la habilidad de formar espacios y volúmenes en conjunto de modo armonioso, estético y útil. La solución dada por un arquitecto a un conjunto de espacios armónicos útiles es única e irrepetible, porque se refiere a un espacio concreto distinto de todos los demás para una necesidad que aún cuando se asemeja a muchas otras, está también individualmente especificada.

El empresario político de vértice es también un creador pero no de volúmenes en espacio, sino de acciones en el tiempo. El resultado no es un edificio materializado y fijado, sino una situación real, dinámica de la empresa con todos sus elementos formados por personas, bienes, relaciones de dependencia, etc. A esta concepción completa del ser de la empresa para el futuro, con las acciones para alcanzarla en el tiempo, la hemos llamado Estrategia.

La estrategia es una construcción realista en la que se conjugan de un modo excepcional las oportunidades exteriores y las fuerzas interiores, exige que el director general sea un innovador porque para eso es "Arquitecto".

En segundo lugar, debe ser también el que organiza a los hombres que van a realizar el "Proyecto de la Estrategia". La estrategia no está concebida solo en el papel para que la realicen unos hombres excepcionales, sino que está pensada para que unos hombres concretos con nombres y apellidos la lleven a cabo. El director general es quien debe fijar la tarea de cada uno, desde donde empieza hasta donde termina; establece así las fronteras de responsabilidad y las formas de coordinación. Deber quedar claro quién da cuenta a quién y de a qué, en

otras palabras define las relaciones de jefe a subordinado basadas en el contenido de la tarea de cada uno.

Con ello la estrategia está traducida a tareas directivas y asumida en forma de responsabilidades personales, requisito indispensable para que sea algo más que un simple deseo bien pensado del gran jefe.

En tercer lugar, es importante que realice constantemente su papel de jefe supremo de la organización en marcha ya que asume la responsabilidad de hacer la estrategia. El papel de gran jefe en línea no admite treguas y relevos temporales; debe estar en "la brecha" en una múltiple función que atacar con mayor énfasis según las circunstancias, las debilidades y peligros que se presenten sobre la marcha. Descubrimos diversos tipos de actividad especificada del Jefe, como son las siguientes:

- Debe empujar constantemente hacia adelante por el camino trazado. Toda la organización requiere siempre un motor y tiene varios; cada directivo tiene por definición autopropulsión, no ser por tanto un vagón de carga. El gran jefe debe ser el motor principal: la locomotora que empuja y comunica fuerza impulsora a los demás.

- Debe ser el "interprete" oficial autorizado de la estrategia. La expresión y penetración de la estrategia tiene siempre sus puntos ciegos; hay momentos de duda y no se sabe o se duda sobre el camino a seguir.

- Debe ser el "propagador", "predicador" y "maestro" de la estrategia que implica también ser el "defensor". No siempre la estrategia "per se" es convincente y explícita, de modo que convenza sólo por la autoridad irreductible de sus fundamentos; no es por definición un dogma. Caben muchas otras alternativas igualmente válidas "en el papel" y las inercias de muchos ejecutivos les desvían en ocasiones del camino correcto que el Gran Jefe debería trazar siempre con certeza.

- Debe ser además "integrador" o mediador eficaz en las situaciones de conflicto de intereses especiales. Debe reconciliar siempre lo contradictorio que se presenta con frecuencia en muchas áreas de la organización. Por ejemplo, la permanente dificultad de compaginar el corto plazo con el largo plazo sin que sea una contradicción. Los conflictos de intereses no se resuelven nunca perfectamente y deben conseguir sin embargo, un aceptable nivel de satisfacción y la motivación suficiente para la dedicación de los esfuerzos al propósito común.

- Es por tanto el primer responsable del "clima de la organización"; es decir, la calidad del ambiente, la calidad de la colaboración, el desarrollo de los individuos, el esfuerzo dedicado y los resultados. El clima puede ser decisivo para bien o para mal. Una buena estrategia puede desbaratarse con un mal clima, y con una estrategia mediocre y un buen clima se pueden conseguir resultados muy aceptables. El clima está formado por un conjunto de características sobre el modo de relacionarse y evaluarse las personas entre sí.

- Aunque el clima es muy importante, el jefe no dejará de ser juez inexorable de los resultados y de los acontecimientos. La ley se aplica con rigor a la hora de sancionar los hechos y el jefe no podrá eludirlo y ceder ante justificaciones inconsistentes. La firmeza en estos casos es difícil pero fundamental porque la disciplina es una necesidad. Tolerar irregularidades y mantener un clima de indulgencia significa desmoronar la autoridad y sin ella tampoco es posible mantener el clima de reto adecuado.

Finalmente el director general es el "Jefe de Personal" de la empresa. Es decir, imprime a la organización un sentido de mando con todas sus virtudes y defectos. En este sentido, le da a la empresa una ética, que es más o menos ortodoxa según sea la calidad humana o la "honradez" del gran jefe. Las virtudes morales están presentes o ausentes en el estilo de mando y en la organización, si están presentes o ausentes en el gran jefe.

Los aspectos del modo de hacer del jefe quedan marcados en la organización: si prefiere dirigir reuniendo en grupo a sus colaboradores o despachando con ellos de uno en uno; si se mueve con mayor comodidad con la información escrita que con la verbal; si prefiere lo cuantitativo a lo cualitativo; si prefiere el orden a la improvisación o espontaneidad, etc., etc. Los estilos son infinitos. Los grandes jefes no están tan obligados como los demás a tener una personalidad tipificada. Las capacidades fundamentales del gran jefe, como son un alto nivel de inteligencia, iniciativa, fuerza de empuje, creatividad, flexibilidad y habilidad social, pueden darse en suficiente grado con muy distintos estilos personales.

No obstante, un buen jefe sabe examinar su carácter para acomodarlo a las necesidades de la organización, porque no le falta autodominio para utilizar bien en cada momento su energía personal. Puede decirse que toda estrategia necesita, para que "penetre", un "Primer Protagonista" que le imprime cierta carga "dramática", con una fuerza singular de actor que domina su papel.

Todo tiene sus límites porque la Alta Dirección que se apoya demasiado en el atractivo personal, en vez de hacerlo en la autoridad de una estrategia consistente, tiene una fortaleza quebradiza y limitada, porque lo personal aparte de tener también sus artistas cortantes, tendrá una vida limitada y está cargada

de subjetividad. Además, es difícil que un excesivo personalismo de la jefatura no vaya acompañado de ambición y orgullo o cultivo a la personalidad, lo que acaba deshaciendo todo el clima ético de la organización.

Cuanto más elevada sea la calidad humana del jefe, más penetra su impronta personalidad en la organización y más permanencia tiene su estilo de mando, porque se basa en definitiva en virtudes morales objetivas incommovibles que tienen vida propia, porque es capaz de mover a todo el potencial de virtudes que tiene almacenado en su persona de directivo de la organización.

El triángulo de capacidades del Político de Vértice.

Ya sabemos cual es el papel del político de empresa que está en su vértice. Ahora nos proponemos hacer un esquema sintético de sus capacidades. No sé si se ha hecho algún estudio entre responsabilidades y capacidades que permita analizar las tareas, descomponerlas en elementos y buscar después en una tabla de correlaciones entre elementos de tareas y capacidades para construir el perfil de profesional necesario.

Sin embargo, el sentido común y la experiencia de conocer bastantes políticos de vértice, junto a algunas investigaciones empíricas de origen diverso nos han llevado a conclusiones bastante similares, que permiten identificar tres grandes grupos de capacidades para el político de vértice. De ahí que hablemos del triángulo de capacidades.

Los tres vértices del triángulo son:

1. Conocimientos y capacidades de abstracción.
2. Actitudes.
3. Habilidades políticas.

El primer tipo de capacidades se relacionan con la inteligencia o la razón y tiene dos aspectos: la inteligencia conceptual (la razón pura) y la inteligencia práctica (la razón práctica). La primera significa la capacidad de pensar bien de un modo racional y siguiendo la lógica, el análisis y la síntesis. Permite además elevarse a grados de abstracción y hacer construcciones mentales y modelos para generalizar los casos concretos y teorizar. El sentido práctico le permite construir alternativas estratégicas, es decir, un pensamiento operativo completo que abarque toda la empresa sobre lo que debe hacerse para llevar la empresa de la situación actual a otra futura con mejoras en la eficacia y en la justicia. La inteligencia práctica está más relacionada con la memoria y permite acumular

datos e información práctica. Los empresarios deben saber cosas, conviene que conozcan y retengan técnicas, tecnologías y datos reales sobre el entorno.

El segundo grupo de capacidades está relacionado con la voluntad y los valores. Ahí se ponen en evidencia de modo claro, lo que se han llamado en ocasiones "querencias" de los directivos.

La principal capacidad que necesita un empresario o político de vértice relacionada con la voluntad, es la fortaleza. Esto significa a la vez agresividad de emprender y tomar la iniciativa y la capacidad de sostener con paciencia y perseverancia las posiciones logradas. "Ardua agredi sustinere" es la definición de la fortaleza, agredir lo arduo y sostenerlo. En la dimensión emprendedora deben lucirse cualidades de magnanimidad que orientan la acción con valentía y ánimo grande, con generoso aporte y disposición de medios. El empresario no puede ser miedoso ni tacaño pues no está dispuesto a poner en juego su esfuerzo, su tiempo y los medios necesarios para sacar adelante la empresa. De ahí que la prudencia, la tenacidad y la perseverancia con afán de superación, son los otros aspectos de la fortaleza.

Las actitudes relacionadas con los valores, dependerán mucho del modo de ser de cada empresario, sin embargo, debe estar presente una orientación hacia los resultados con sentido económico que sabe medir bien la relación costo-eficacia, un gran sentido práctico y directo en el ataque de los problemas, un sentido de responsabilidad y respeto y consideración por la persona.

El tercer vértice del triángulo es el más difícil de identificar, lo llamamos habilidades políticas o capacidades innatas porque son algo que no está relacionado directamente de forma clara ni con la voluntad ni con el entendimiento y que más bien parecen una habilidad. Además, estas capacidades parece más bien que se tienen de nacimiento, aunque se educan y desarrollan con el ejercicio y la experiencia.

Podrían citarse bastantes y no está claro si se conocen todas las relevantes. Algunas importantes son las siguientes:

1. Capacidad de asumir riesgo, es decir, de trabajar con paz y sosiego en medio de las incertidumbres del entorno y de los procesos políticos.
2. Imaginación realista y creatividad, y por tanto capaz de enfocar los problemas y los asuntos con una luz original que convierte en una novedad, lo que se hace.

3. Confianza en sí mismo, en sus esquemas e ideas de modo que es capaz de defenderla siempre y de dar un argumento más a su favor cuando se ponen entredicho.

4. Despertar confianza y tener autoridad sobre los demás. No solo por lo que se dice y hace, sino por un atractivo personal que esta mas allá del juicio lógico.

5. Iniciativa para emprender. Mantener siempre la delantera en abordar los asuntos y problemas.

6. Respuesta ante lo inesperado, como si se estuviera esperando que podía ocurrir y se tienen siempre varias alternativas de repuesto o recursos en reserva que se ponen en juego.

7. Buena relación con personas. Además de confiado, su trato tiende a descomplicar, facilitar o simplificar los problemas porque todo aparece como más fácil.

8. Capacidad de moverse con asuntos múltiples, urgentes y diversos sin perder la serenidad. Significa el saber relacionar lo heterogéneo y dar a cada cosa la atención debida en cada momento. Como un jugador de ajedrez con varios tableros a la vez.

9. Cierta sentido del humor o de desdramatización de las situaciones aparentemente graves, porque su actitud no es ambiciosa y esclavizada por el resultado, y además tiene para él cierta diversión, la actividad de empresario.

10. Habilidad para negociar. Es decir, saber encontrar alternativas variables para cambiar negociaciones heterogéneas entre partes en posiciones antagónicas, y salir de "gane".

Algunas se solapan entre sí por ser las fronteras bastante fluídas. Además, la terminología no debe considerarse precisa y su interpretación extensiva, lo que asegura mayor riqueza del concepto.

Estas capacidades son muy importantes. Constituyen una columna indispensable para el Político de Vértice, tanto que puede asegurarse que sin buena dosis de ellas, es muy posible que no tenga nivel de Vértice. Pueden estar ausentes algunas de las incluidas en los otros dos grupos porque cabe completarlas con directivos en posiciones de soporte, esto no puede hacerse con las capacidades innatas. Dicho de otro modo, el que las tenga en la Alta Dirección se convertirá de inmediato en el vértice de la empresa.

Una forma de expresar la actividad insólita del empresario es la que cita el Profesor Valero en ocasiones, para hacerlo entender de forma muy gráfica:

"El político de vértice es aquel hombre singular que sabe imaginar lo inimaginable, concebirlo de una forma posible, convertirlo de modo operativo en realizable y hacerlo realidad".

El partir de "cero".

Hasta aquí no hemos hecho ninguna distinción fundamental entre Político de Vértice y Empresario. Sin embargo, creo que hay un tipo de político que yo llamaría "emprendedor". Tiene unas características especiales y tal vez claves y necesarias para la sociedad en la que vivimos y viviremos. Me refiero a aquí que es capaz de hacer una empresa partiendo de "cero". No es exactamente cero, sino algo más. Crear de la nada solo puede hacerlo Dios, pero por analogía hacer una nueva empresa con escasos medios, es una tarea de la que muy pocos son capaces. Parece más singular que la de aquellos que son capaces de cambiar, aunque sea en mucho, una empresa ya existente. Aunque no es siempre cierto, parece más cambio, poner algo en la existencia que cambiar algo que ya exista, aunque sea de un modo radical.

No se sabe muy bien todavía quiénes son y qué capacidades singulares tienen los que hacen una empresa desde cero. Podemos considerar tres tipos de empresas que son promovidas por un individuo o pequeño grupo. Las firmas estándares marginales que no tienen nada original, sino tan solo el aprovechar la oportunidad local: por ejemplo una tienda, un comercio, una empresa manufacturera entre un grupo de un sector sin potencial de oligopolio, son de empresarios que inician generalmente con el problema de no encontrarse cómodos como empleados en una gran organización.

Otro tipo de empresa que se comienza de "cero" es la que podría llamarse "aventura de elevado potencial futuro". Serían, por ejemplo, las empresas como IBM, Ford, Xerox, en los momentos iniciales. Son proyectos que pueden dar mucho de sí y convertirse en el futuro en una gran organización mas allá de la vida del fundador.

Un tercer tipo podría llamarse "pequeña empresa atractiva". Serían de este tipo las empresas que no pueden crecer mucho pero que pueden tener bastante éxito en un periodo prolongado de tiempo. Estos dos tipos últimos los promueven empresarios que tal vez no tienen o no hubieran tenido dificultades como empleados en una gran organización, por tanto su principal motivación no es

negativa o de rechazo de la carrera normal, sino otra razón que no es siempre el afán de ser propietario o llegar a tener un patrimonio. Se dan varias causas.

Un requisito fundamental es el "afán de lograr" algo insólito y estar dispuesto a entregar más esfuerzo y energía que lo corriente. Una característica importante para emprender de nuevo, es el desear mantener una imagen profesional externa de cierto nivel social.

Tienen influencia también las carreras universitarias que es costumbre seguir y son asequibles a las personas capaces de emprender. La formación universitaria puede acercar o alejar de la oportunidad y motivación empresarial. Si la carrera facilita la entrada en la élite social que se desea, como ha ocurrido a los ingenieros titulados en España en los años entre 1940 y el 1960, llega a ser un freno a utilizar las capacidades para emprender por el hecho de amortiguarse en los incentivos. Si existen grandes instituciones que absorben rápidamente a los graduados ofreciendo puestos atractivos, no buscarán el reto profesional iniciando empresas nuevas.

Existe además un periodo propicio en la carrera profesional en que parece oportuno tomar la decisión. Puede estar su apogeo entre los 26 y 36 años, ya que entonces se conjuntan la plenitud de las capacidades, la confianza en uno mismo y las obligaciones económicas y financieras privadas.

Si a éste poder profesional se le incrementa además el deterioro de la satisfacción profesional de la ocupación que se está realizando, la identificación de oportunidades de negocios nuevos y de alguna forma, se tiene el apoyo de amigos o familiares para lanzarse, es muy fácil que una nueva empresa arranque.

Como sea, creo que en todos los casos de emprendedores, las capacidades excepcionales que destacan sobre el político de vértice corriente son las siguientes:

1. Conocimientos especiales por encima de la corriente.
2. Capacidad de concebir Estrategias originales.
3. Afán de logro excepcional.
4. Iniciativa para emprender.
5. Capacidad de correr riesgos.
6. Confianza en las propias ideas.
7. Imaginación creativa.
8. Buena habilidad negociadora.
9. Atractivo personal que despierta confianza.

Sin embargo, el tema del espíritu emprendedor en los empresarios, así como el clima social favorable para que crezca y se desarrolle en las comunidades socioeconómicas, está por explorar. Parece no haber tenido demasiada respuesta e interés, ni siquiera en países en desarrollo, donde con demasiada frecuencia se desperdicia el talento directivo en los medios políticos especulativos formados puramente de intelectuales inoperantes.

3.2 Función Directiva: Análisis y Síntesis.

La función del director de empresa presenta ahora dos tendencias claramente diferenciadas:

- la función de toma de decisiones
- la función de mando de hombres.

Al polarizar las funciones del director en la toma de decisiones y en el mando de hombres, tal como ahora se hace, surgió una confusión. En efecto, la toma de decisiones y el mando de hombres no pueden definir la función directiva, porque estos dos elementos -decisión y mando- no son privativos sólo del director¹, sino de toda persona que constituya la empresa: desde el primero hasta el último nivel.

No ha de definirse, por tanto, la función del director por los dos elementos mencionados -decisión y mando- sino por el nivel desde el que estas dos acciones se ejecutan. Este nivel ha de ser un nivel de síntesis. La función del director es y será eminentemente una acción de síntesis.

Más interesante que definir con cierto rigor lo que se entiende por síntesis, lo será, tal vez, el describir algunos campos en donde la acción de síntesis del director habrá de polarizarse de modo principal²:

- I.- Síntesis en las dimensiones funcionales de la empresa.
- II.- Síntesis en los aspectos del objetivo genérico de la empresa.
- III.- Síntesis en los elementos estructurales de la empresa, aparentemente conflictivos.
- IV.- Síntesis en el trabajo directivo y operativo.
- V.- Síntesis en la autoridad formal y autoridad de hecho.

I.- Síntesis en las dimensiones funcionales de la empresa.

No cabe duda de que la tendencia actual en el trabajo del empresario se caracteriza por una especialización cada vez mayor en lo que ha dado en llamarse áreas funcionales de la empresa: producción, planeación y control cuantitativos, finanzas, relaciones industriales, comercialización, etc. El director no es un especialista que domine aisladamente esos determinados aspectos de la empresa; ni tampoco le corresponde convertirse en un monstruo de varias cabezas que soporte sobre sí el conocimiento de las diversas especialidades cada vez más profundas y cada vez más determinadas. El director habrá de ampliar la

¹ La función directiva no es sólo aplicable para los altos niveles de la empresa.

² Llano, Carlos. Análisis de la Acción Directiva. De Limusa. México, D.F. Pag. 44

capacidad de ensamble de todas esas áreas para ponerlas en tensión hacia un objetivo -acción de síntesis- en virtud de la cual éstas, por divergentes que parezcan, adquieran una unidad coherente en el fin.

En la acción directiva las áreas funcionales pasan a ser, imaginativamente, dimensiones funcionales y, conceptualmente pasan a ser fuerzas sinérgicas hacia un objetivo.

II.- Síntesis en los aspectos del objetivo genérico de la empresa.

La función del director de empresa está condicionada por la función de la empresa misma. Lo que sea la empresa viene definido por lo que la empresa pretende y logra, esto es, por sus objetivos. Además de los objetivos específicos que cada empresa persigue, toda empresa, por el hecho de serlo, tiende a un objetivo genérico común: gracias a ello podemos hablar de la empresa en general.

Para aclarar más el punto, hay que analizar separadamente los diversos aspectos del objetivo genérico de la empresa:

- A) Proporcionar un servicio a la comunidad social.
- B) Generar un valor económico añadido suficiente.
- C) Generar una compensación "humana" suficiente.
- D) Lograr una capacidad de auto-continuidad.

A) Proporcionar un servicio a la comunidad social.

La función de la empresa -y por ende del director- no puede entenderse sino en términos de servicio social. Las tendencias actuales del trabajo empresario hacen concebir a éste, cada vez con más fuerza, como trabajo profesional, una de cuyas notas es precisamente el prestar un servicio a la comunidad. Que la empresa lo presta, es evidente: que ése sea su fin, podrá ser discutible, pero creo que puede afirmarse sin temor que con una proyección de futuro, si la empresa no considera explícitamente este servicio como un aspecto del objetivo a alcanzar, está llamada a desaparecer.

Pero tal tendencia se perturba en una empresa cuando ésta genera el valor económico a costa de y no en servicio a la sociedad. El generar riqueza y el otorgar un servicio social son, al menos en teoría, compatibles; y lo son en la práctica cuando el director aplica su acción de síntesis en estos dos aspectos del objetivo.

La habilidad directiva no consiste en maximizar el valor económico minimizando el servicio social, sino maximizar a ambos en una acción de síntesis. A lo primero se le domina ineptitud pasajera porque el director será desplazado de la empresa o la empresa del mercado por las fuerzas competitivas o por la intervención estatal; en tanto que lo segundo lleva el nombre de profesionalidad.

Para que el trabajador sepa que ejerce una función social, la empresa debe, en efecto, ejercerla. Y esto, no sólo por razones éticas, sino también por una elemental razón de subsistencia sobre todo, de progreso de la empresa misma.

B) Generar un valor económico añadido suficiente.

Por valor económico agregado (VEA) entendemos, como usualmente se entiende, la diferencia entre el valor económico que la empresa paga a terceros por productos y servicios que recibe y el valor económico que la empresa recibe de terceros por productos y servicios que les proporciona. El engendrar esta diferencia es uno de los aspectos primordiales del objetivo genérico de la empresa.

La distribución del VEA entre los elementos de la empresa que han contribuido a generarlo no es un simple resultado numérico indiscutible, sino el fruto de una de las más importantes decisiones que corresponden a la función directiva. Esta decisión estará condicionada sin duda por el mercado del trabajo y del dinero, por las leyes laborales, y por las razones de justicia; pero queda siempre un margen de aleatoriedad muy grande en el que el director tiene que decidir con acierto, ante múltiples alternativas. Tal decisión es una decisión de síntesis, de máxima importancia para el director, quien no debe considerar este asunto como ya resuelto por condicionantes externos.

C) Generar una compensación "humana" suficiente.

Denominamos compensación humana a la compensación no económica que el trabajador, desde el primero hasta el último nivel, recibe como fruto de su actividad en la empresa. La compensación económica adecuada resulta de un reparto adecuado del VEA, en tanto que la compensación que llamamos humana ha de resultar del trabajo mismo. El trabajo ha de ser en sí mismo compensador: ha de revertir sin intermediarios al hombre que trabaja, por lo que implica desarrollo de capacidades, de auto-realización y de logro.

D) Lograr una capacidad de auto-continuidad.

La empresa, por deberse a la sociedad y a los elementos estructurales que la componen, se debe a sí misma como institución permanente, aunque no

perpetua. Por ello mismo, el director ha de polarizarse menos en la actividad táctica del presente para hacerlo más en la estratégica del futuro.

III. Síntesis en los elementos estructurales de la empresa, aparentemente conflictivos.

Son elementos estructurales de la empresa la inversión, la dirección y la operación. No difieren de los elementos tradicionalmente considerados (capital, organización y trabajo) en su sustancia, aunque sí en su enfoque. De una parte, denominamos "inversión" al capital para no otorgar a éste una terminología de relevancia, ya que el capital, en cuanto componente de la empresa, no tiene de hecho relevancia sobre los otros componentes, por más que ahora la tenga de derecho.

De otra parte, sustituimos por "dirección" el término clásico de "organización", porque consideramos que la organización es un producto de la función directiva, lejos de ser ésta la que se supedita a aquélla. Finalmente, denominamos al trabajo "operación", porque entendemos que la dirección es también trabajo.

Al decir que la inversión, la dirección y la operación son elementos estructurales de la empresa, afirmamos que es definitivo para cada uno de ellos su relación hacia los otros, de tal manera que, desaparecido uno, desaparecen los demás, y no existe por ende empresa.

Estos tres elementos no son antagónicos por su naturaleza: el trabajo invertido, el trabajo directivo y el trabajo operativo tienen de suyo más puntos de contacto que de conflicto, aunque las relaciones históricas no coincidan con las teóricamente naturales.

El logro de esta concurrencia es una básica función del director y su reto tal vez máximo. Si la dirección es incapaz de llevar a cabo una síntesis entre sí misma con la inversión y la operación, no logramos ver cómo puede configurarse la empresa en el futuro.

IV. Síntesis en la actividad directiva y operativa

Trabajo directivo es el que no está sujeto a reglas fijas conocidas ni a resultados inciertos; en tanto que el trabajo operativo está sujeto a reglas fijas conocidas y de resultados también conocidos.

Lo que es real es pensar en hombres que trabajan en distintos niveles de directividad. Una clasificación artificial de los hombres en la empresa -los que planean, los que ejecutan y los que controlan- se convierte pronto en otra clasificación más negativa: los sabios, los esclavos y los espías.

La acción de síntesis del director en este terreno, será la de hacer el trabajo de todo hombre en la empresa tan directivo como se pueda, dentro de las limitaciones de capacidad y coordinación. Las capacidades humanas no se desarrollan por medio de un trabajo meramente operativo, sino en la medida en que el trabajo se torna directivo.

Las capacidades humanas se desarrollan gradualmente: el asignar un trabajo muy por encima de las capacidades de quien debe realizarlo, produce la frustración y, muy por debajo, humillación. La síntesis no está exactamente en mantener al trabajador en el límite de sus capacidades directivas, sino en romper ese límite hacia arriba, para que su capacidad crezca. De este modo cada hombre en la empresa, por operativo que sea su trabajo, debe tener el máximo grado de directividad al que apunten sus capacidades y que permita su coordinación con el conjunto.

V. Síntesis en la autoridad formal y autoridad de hecho

Históricamente, la humanidad ha recorrido un camino que, en todos los órdenes -político, social y familiar-, viene debilitando la autoridad formal, esté ella apuntalada por la fuerza, por la coacción o por la ley. Las nuevas generaciones parecen precipitarse también por este camino. No se desea calificar ésta tendencia, sino consignarla como un hecho, que ha de traer sin duda serias transformaciones en la estructura de la empresa.

3.3 La toma de decisiones y su riesgo

La importancia de la decisión

Nadie que reflexione un mínimo sobre la acción práctica puede dudar de la importancia que la decisión tiene para ella. La causa ha sido acertadamente expresada por Blondel: "un puro conocimiento jamás es suficiente para movernos, por que no nos comprende por entero: en todo acto hay un acto de fé... Toda regla de vida que estuviera fundada sobre una teoría filosófica y de principios abstractos, sería temeraria". Por "fe" no debe entenderse aquí algo ciego e irracional; pero sí algo que se sobreañade a la mera racionalidad. Como ya hemos advertido¹, la acción no se produce sólo concretando intelectualmente lo general y abstracto. El pensar de un modo concreto coloca al hombre en potencia próxima para la acción pero puede detenerse en la duda. Nadie da el salto a la acción desde lo intelectual abstracto, sino desde lo intelectual concreto; pero hay que dar el salto. Este paso a otro terreno (el de la práctica), es parte de otra realidad distinta de la puramente intelectual es el acto voluntario de la decisión.

Frente a racionalismos e intelectualismos más vigentes aún de lo que pudiera pensarse, hay que rescatar hoy el valor de la voluntad; hay que re-descubrir el papel decisivo con el que la decisión toma parte en la escena de la vida práctica diaria. "Dijeron algunos que todos los principios activos que hay en el hombre se refieren ... a la razón; con lo cual, en verdad, si fuese cierto, bastaría que la razón fuera perfecta para obrar bien..."

Es necesaria la intervención de la voluntad, no sólo para extender el uso de la razón hasta lo particular concreto, sino sobre todo, para decidirse a obrar en referencia a esa concreción. Para actuar, no sólo se requiere que la razón esté bien dispuesta por los hábitos que a ella le conciernen. Hay una serie de hábitos que se refieren a la voluntad, que hacen que ésta, se encuentre pronta y dispuesta a tomar decisiones. Esto es, pronta y dispuesta a resolver activamente, y no intelectualmente, las dudas en que el entendimiento se enreda siempre que tiene que habérselas con las acciones prácticas concretas, perdidas en una selva de posibilidades, atrapadas en una maraña de atracciones y peligros. A esta pronta disposición voluntaria le llamamos capacidad de decisión.

Insuficiencia de la razón

¹ El racionalismo en la dirección de la empresa. CapIV

La real eficacia de la práctica no reside sólo en pensar con claridad y acierto, sino en la capacidad de decisión. La capacidad de decidir suple la insuficiencia de las razones que el entendimiento presenta a la voluntad para seguir un determinado curso de acción.

El acierto no puede decidirse: es posterior a la decisión y consecuencia de ella. El acierto puede predecirse relativamente en el entendimiento; pero se trata de una predicción relativa e insegura (incierto), la voluntad ha de decidir; y debe tener la capacidad de hacerlo.

Quienes se esfuerzan sistemáticamente en eliminar la voluntariedad de los actos humanos comienzan su análisis de la acción a partir del pensamiento y de su entorno exterior. Lo exterior al pensamiento mismo (incluso los apetitos irracionales, las tendencias subjetivas, los sentimientos, el patrimonio genético y social, las "circunstancias", en fin) condiciona al pensamiento y éste, a su vez, condiciona a la voluntad, de manera que ella no posee más que una libertad aparente, no hay acto voluntario más que en apariencia. El hombre piensa ser libre, pero, atendiendo a los estímulos exteriores, se encuentra fatalmente necesitado por ellos. Sin embargo, esta hipótesis determinista no explica con facilidad la presencia de la indecisión, fenómeno que no puede dejarse de lado.

La indecisión

Si en nuestro análisis del acto voluntario, en lugar de partir del entorno exterior al pensamiento y a la voluntad, analizamos el acto voluntario mismo, nos sorprende el hecho persistente de la indecisión. El hombre, en su actuar voluntario es más consciente de sus indecisiones que de su decisión. Dicho de otra manera, la voluntad libre no se detecta en un análisis de las decisiones, sino de las indecisiones. Toda decisión viene precedida por un estado, más o menos preciso y consciente, de indecisión. La decisión da lugar a algo tan real y "palpable" como la acción -y hacia ahí se dirige nuestra mirada intelectual,- en tanto que la indecisión ha quedado, pese a su precedencia temporal, en la irrealidad e "impalpabilidad" de un mero estado psicológico. No obstante, la indecisión como estado psicológico, es real y consciente con una realidad y conciencia previa y condicionante de la decisión. Desde este punto de vista, el condicionamiento para la decisión no es el estímulo exterior, sino, por el contrario, la inercia interna de la indecisión. Esto hay que afirmarlo frente a todas las posiciones deterministas y frente a todos los dogmas de la "administración científica". En el origen inmediato de la decisión no detectamos un estímulo que la incita, sino una indecisión que la inhíbe. Y sólo por cuanto la

inhibe, la decisión es posible. No hay ontológicamente decisión donde no hay presencia de alternativas, y la sola presencia de alternativas origina de suyo, necesariamente, la indecisión ante ellas (de lo contrario, las alternativas de acción no serían propiamente tales). El proceso pues, no puede describirse como "estímulo exterior-decisión", sino, más bien, como "alternativas indecisión-decisión". Si admitimos como real la segunda descripción del proceso, difícilmente podremos afirmar la falsa apariencia de la libertad en la decisión; en cambio, si admitimos como real la primera, bien que se torne fácil teóricamente afirmar la falsa apariencia de la decisión, difícilmente puede explicarse la presencia persistente de la indecisión en el hombre. Esto lo sabe muy bien todo hombre de acción, aunque no haya teorizado sobre ello. El paso previo para decidir algo es, justamente, colocarse en un estado de indecisión, vale decir, imaginar creativamente distintas alternativas, para decidir luego sobre una de ellas.

Pero además, la indecisión constituye una zona psicológica más amplia que la decisión misma, no todo estado de indecisión termina en un acto decisorio. Por ello mismo, encontramos en nuestro análisis del acto voluntario, más estados de indecisión que actos decisorios. Hay más hombres indecisos que decididos. Aunque no debe confundirse la indecisión con el no decidir: muchas personas prudentes deciden no decidir hasta que muden las circunstancias; pero ello no significa que permanezcan indecisos, sino que deciden no actuar hasta que se ofrezca una o una nueva oportunidad.

Anteriormente, al acierto de la decisión, se le plantea la problemática de la capacidad de decisión, pues sólo puede decidir con acierto quien es capaz de decidir. Cuando la acción se perfecciona en la pura línea del entendimiento, se desarrolla ciertamente, la capacidad de pensar, y de pensar bien, pero puede atrofiarse la capacidad de decidir, porque se supone que la capacidad de decidir está en dependencia de la capacidad de pensar. Y, como es fácil advertir, hay quienes pensando bien, no deciden porque no son capaces de hacerlo.

El pensamiento no puede siempre generar un estado psicológico de seguridad. La indecisión no sólo manifiesta la libertad del acto voluntario, sino que la hace posible. Por ende, la capacidad del uso de la libertad potencial, puede definirse ahora como la capacidad de la voluntad gracias a la cual ésta -por sí misma, y no por el entendimiento- puede pasar del estado de indecisión al ejercicio del acto decisorio, lo cual significa, nuevamente, que el desarrollo perfecto del obrar depende tanto de la capacidad intelectual para pensar bien como de la capacidad volitiva para decidir sobre lo pensado, en términos del hacer concreto.

La aceptación del riesgo

A la situación evidencia-seguridad se contraponen la situación de inevidencia-riesgo. La capacidad de decidir sólo se desarrolla en la medida en que el hombre está dispuesto a asumir un riesgo. Para querer algo es preciso arriesgarse a conseguirlo. El riesgo es, por tanto, el costo que la voluntad ha de pagar para el logro de algo cuya consecución es incierta. El riesgo y el logro han de guardar una determinada proporción: a mayor seguridad del logro, se requiere menor aceptación del riesgo, pero, por ende, mayor precariedad en el logro mismo. La articulación ontológica de estos conceptos puede esquematizarse, en una proporción de ésta índole: la capacidad de decisión depende de la mayor capacidad para asumir el riesgo y de la mayor necesidad de logro². El asumir el riesgo es un condicionante negativo de la decisión que sólo puede compensarse con la necesidad del logro. Es pues, en la necesidad del logro en donde encontramos el origen y la fuerza de toda capacidad de decisión, por lo que quiere, un análisis más detenido.

La necesidad de logro

La necesidad de logro puede ser independiente del sujeto o derivada de él. En el primer caso, la necesidad de logro se impone: hay cosas a las que el hombre se arriesga porque le va la vida en ello, son las necesidades que derivan de su condición natural o social no creadas por el sujeto, estas surgen de aquello que en otro lugar denominamos exigencias y requerimientos. En el segundo caso, la necesidad de logro se crea: hay cosas a las que el hombre se arriesga, porque ha creado en sí mismo la aspiración a ellas; la necesidad depende, entonces, de los deseos y aspiraciones del sujeto. La libre determinación de objetivos coincide con la creación de necesidades de logro. No se trata simplemente, de una determinación intelectual, esta determinación se resella precisamente, con la decisión: quiero lograr este objetivo, y es por ello por lo que asumo éste riesgo. La decisión no es más que la determinación volitiva del objetivo, expresión concreta de la necesidad de logro, con su riesgo aparejado.

¿Quién es capaz de decidir?

Para analizar la relación entre la necesidad de logro y la capacidad de asumir riesgos debe notarse, entre otras cosas, que la necesidad de logro es una necesidad en el sentido más fuerte del vocablo, y se distingue, por ende, de la

² LLANO, Carlos. Análisis de la Acción Directiva. Ed. Limusa México, D.F. Pag. 87

mera aspiración ideal. El hombre que posee una auténtica necesidad de logro acepta el riesgo en el grado en que tal aceptación es necesaria para la consecución del objetivo a lograr, y sólo en ese grado. De ahí que puedan deducirse lógicamente -y no sólo experimentalmente- las características que definen al hombre poseedor de una elevada necesidad de logro:

a) Está dispuesto a correr riesgos relacionados con el logro mismo, cuando el logro depende de su capacidad. El aventurero se arriesga ante circunstancias que le son incontrolables -azar-; el hombre con necesidad de logro se cimienta en sus personales capacidades, aunque el logro como tal permanezca incierto.

b) Está dispuesto a asumir la responsabilidad de sus decisiones: de lo contrario, o no habría aceptación del riesgo o el logro no podría ser suyo.

c) Tiende a adelantarse al futuro partiendo de una oportunidad. Quien no tiene necesidad de logro carece de la visión de oportunidades y de disposición para transformarlas en objetivos.

d) Está dispuesto a emprender acciones concurrentes a un objetivo siempre que tenga la posibilidad de reapreciar el resultado de la acción. Precisamente cuando la necesidad de logro no se le impone, sino que es creada por él, quiere saber si logra o no lo propuesto, ya que sólo así satisface realmente la necesidad del logro.

Capacidad y firmeza de la decisión

La decisión no es nada si no se ejecuta. La ejecución de lo decidido se lleva a cabo, precisamente, por medio del mando, gracias al cual oriento las acciones de los otros - y de mí mismo - hacia el logro del objeto de la decisión. El objetivo decidido es la regla que orienta toda la acción organizada. La misma organización carece de sentido si no tiene un objetivo. Lo cual significa que la decisión ha de ser una decisión continua. Esto es lo que debe entenderse realmente por una decisión firme: una decisión que está dispuesta a continuarse por medio de la ejecución de la acción. Decíamos que la capacidad de decisión no garantiza más que la decisión misma, y no su acierto o desacierto. Pero la capacidad de decisión como tal, es en cambio garantía de su firmeza. Al decidir, no hago un acto intelectual: al decidir, en verdad me pongo en marcha, porque lo que me mueve no es el decidir mismo, sino el alcanzar lo decidido. Por ello, el hombre que posee una auténtica capacidad de decisión se continúe en la ejecución. La capacidad de decisión es, al mismo tiempo, tendencia a la ejecución.

La decisión se prolonga al ejecutar el curso de acción decidido, esto es, el actuar para el logro del objetivo: es la ejecución, la acción física misma. La ejecución sola no es tampoco la acción: pero la acción no se efectúa sin ella. Sin ella, la decisión no sería realmente conclusiva: no sería decisión. Con la ejecución -el uso de los medios para lograr el objetivo-, comienza una nueva operación de la voluntad que deriva del acto de decisión, pero que es de naturaleza diversa: por la decisión, quiero algo; por la ejecución, tiendo a lograr la cosa querida.

A pesar de su diversidad de naturaleza, el acto o los actos de la ejecución no son más que una consecuencia natural de la decisión, mientras ésta subsista.

Ahora bien, el acto o los actos de la ejecución pueden no alcanzar el objetivo por tres razones:

a) porque la oportunidad en base a la cual el objetivo fue configurado no era real (falta de objetividad en el diagnóstico); los hechos exteriores fueron mal comprendidos; mis capacidades personales fueron mal evaluadas.

b) porque el objetivo no corresponde a la oportunidad real detectada (falta de racionalidad en la deliberación, o en la decisión)

c) por inconstancia (ausencia de decisión continuada, falta de firmeza en la decisión).

4.1 Control de Resultados: comparación y seguimiento de la estrategia.

En el diccionario de las instituciones sociales, la palabra controles no es el plural de la palabra control. Ocurre que el aumento de números de controles no siempre determina mayor control, sino que en el contexto de las instituciones sociales las dos palabras tienen sentidos completamente distintos. Los sinónimos de los controles son la medición y la información. El sinónimo de control es la dirección. Los controles se relacionan con los medios, el control con un fin. Los controles tratan con hechos, es decir, con hechos ocurridos. El control se ocupa de las expectativas, es decir, del futuro. Los controles son analíticos y se interesan en lo que era y en lo que es. El control es normativo, y se ocupa de lo que debería ser.

Estamos adquiriendo mucha capacidad para diseñar controles en la empresa y en otras instituciones sociales, sobre la base de un perfeccionamiento de las técnicas, sobre todo en la ampliación de instrumentos lógicos y matemáticos a los hechos de una institución social, y en la capacidad de procesar y analizar grandes masas de datos con mucha rapidez. ¿Qué significa esto en relación con el control? especialmente, ¿cuáles son los requerimientos que deben satisfacerse si se quiere que estos controles muy perfeccionados originen un mejor control ejercido por la administración?. Pues en la tarea de un gerente los controles son solamente un medio para un fin; el fin es el control.

El lenguaje corriente y su uso destaca muy claramente que aquí tenemos un problema. El miembro de una empresa a quien se le asigna la preparación de los controles es el contralor. Pero la mayoría o quizá la totalidad de los ejecutivos, e incluso todos los contralores de los propios controles, considerarían que se comete un error y un abuso de la función si éste contralor utiliza sus controles para ejercer control en la empresa.

Las razones de esta aparente paradoja, residen en la complejidad tanto de los seres humanos como de la tarea social.

Si tratamos con un ser humano en una institución social, los controles deben convertirse en la motivación personal que lleva al control. En lugar de un sistema mecánico, el sistema de control en una situación social-humana es un sistema volitivo. Que sepamos muy poco acerca de la voluntad ni siquiera es el problema esencial. Se necesita una traducción antes de que la información aportada por los controles pueda convertirse en base de la acción - la traducción de un tipo de información a otra, lo que denominamos percepción.

Las características de los controles.

En la empresa comercial o industrial los controles tienen tres características principales:

1. Los controles no pueden ser objetivos ni neutrales. Cuando medimos la velocidad de caída de una piedra estamos totalmente fuera del hecho mismo. La medición no modifica el hecho, y medir el hecho no nos cambia, es decir, no cambia a los observadores. Medir fenómenos físicos es una acción al mismo tiempo objetiva y neutral.
2. Los controles necesitan centrarse en los resultados. La empresa existe para contribuir a la sociedad, la economía y al individuo. En consecuencia, en la empresa los resultados existen solo externamente en la economía, en la sociedad y con el cliente. Solo el cliente origina una ganancia. Todo lo que está dentro de una empresa solo crea costos, es solo un centro de costos.
3. Se necesitan controles para los hechos que se pueden medir y para los que no se pueden medir. La empresa, como cualquier otra institución, produce resultados importantes que no pueden medirse.

Especificaciones de los controles.

Para aportar control al administrador, los controles deben satisfacer siete especificaciones:

- Económicos
- Significativos
- Apropriados
- Congruentes
- Oportunos
- Sencillos
- Carácter operativo.

1. El control es un principio de economía. Cuanto menor es el esfuerzo necesario para obtener control, mejor es el diseño del control. Cuanto menor el número de controles necesario, más efectivos serán. Ciertamente, la incorporación de más controles no mejora el control, sino que a veces provoca confusión.

2. Los controles deben ser significativos. Es decir, que los hechos que se medirán deben ser significativos en sí mismos, o deben ser sinónimos de procesos por lo menos potencialmente significativos.
3. Los controles deben ser apropiados para el carácter y la naturaleza de los fenómenos medidos. Ésta puede ser la especificación más importante, sin embargo, es la que menos se cumple en el diseño de los controles.
4. Las mediciones deben ser congruentes con los hechos medidos.
5. Los controles deben ser oportunos. La dimensión temporal de los controles es muy similar a su congruencia. También en este caso las mediciones frecuentes y los informes muy rápidos no siempre aportan un control más eficaz, incluso pueden frustrar el control. La dimensión temporal de los controles debe corresponder al alcance temporal del hecho medido.
6. Los controles deben ser sencillos. Los controles complicados no son eficaces, son fuente de confusión, desvían la atención de lo que debe controlarse hacia la mecánica y la metodología del control.
7. Finalmente, los controles deben ser operativos. Es necesario que la acción sea su eje, su propósito es la acción más que la información. La acción puede ser solo estudio y análisis.

4.2 Adhesión a los fines fundamentales de la empresa.

La comercialización y la innovación son las áreas básicas de la determinación de objetivos. En estas dos áreas una empresa obtiene sus resultados. Lo que un cliente paga es el desempeño y la contribución en estas áreas. Todos los objetivos deben tender al cumplimiento de lo propuesto y no limitarse a ser meras buenas intenciones. En todas las restantes áreas de objetivos el propósito de realizar es posibilitar la realización de objetivos en las áreas de comercialización e innovación.

Es un tanto engañoso hablar de un objetivo de comercialización. El desempeño de la comercialización requiere una serie de objetivos, en relación con:

- los productos y los servicios existentes en los mercados actuales y presentes
- el abandono de lo "anterior" en productos, servicios y mercados
- nuevos productos y servicios para los mercados actuales
- nuevos mercados
- la organización distribuidora
- las normas de servicio y el desempeño de los mismos
- las normas y el desempeño del crédito, para citar las principales áreas.

Se han escrito muchas obras acerca de cada una de estas áreas. Pero casi nunca se ha subrayado que sus objetivos pueden definirse solo después de adoptar las decisiones fundamentales: la decisión de concentración y la decisión acerca de la posición en el mercado.

La decisión de concentración.

Si bien los objetivos son "estrategias", la decisión de concentración es "política". Por así decirlo, es la decisión acerca del teatro en que se librará una guerra. Sin esa decisión política, pueden formularse reglas de la guerra, pero no definir una estrategia, es decir, una acción intencionada.

La decisión de concentración es muy riesgosa, es una auténtica decisión. Es necesario comprobarla una y otra vez en relación con el mercado, su dinámica, sus tendencias y sus variaciones. Si no hay concentración, los objetivos comerciales y los de innovación, son promesas y buenas intenciones, más que auténticas metas. Si no se dispone de estos objetivos, los recursos de la empresa no rinden adecuadamente.

La decisión relacionada con la posición en el mercado.

Evidentemente, no todos pueden ocupar la decisión de líder. Uno tiene que decidir en que sector del mercado, que producto, que servicios y con que valores debe ser líder.

No se gana mucho aumentando las ventas de una empresa si al mismo tiempo la firma pierde posiciones en el mercado, es decir, si el mercado se amplía mucho más velozmente que las ventas de la compañía.

El dominio del mercado tiende a adormilar al líder; los monopolistas fracasan por su propia complacencia más que por la oposición pública. El dominio del mercado determina una tremenda resistencia interna a cualquier innovación, y por lo tanto hace que la adaptación al cambio sea peligrosamente difícil. Asimismo, significa generalmente que la empresa concentra demasiado su actividad en un solo rubro y es excesivamente vulnerable a las fluctuaciones económicas.

La posición en el mercado deseable no es el máximo, sino el óptimo. Este aspecto exige el análisis atento de los clientes, los productos o los servicios, los sectores del mercado y los canales de distribución. Requiere una estrategia del mercado y también una decisión de alto riesgo.

La productividad.

Atraer recursos y aplicarlos al trabajo es apenas el comienzo. La tarea de una empresa es obtener recursos productivos. Por consiguiente, todas las empresas necesitan objetivos de productividad en relación con cada uno de los tres recursos principales: la tierra, la fuerza de trabajo y el capital; y con respecto a la propia productividad general.

Una medición de la productividad es el mejor patrón para comparar las administraciones de distintas unidades de una empresa, y para confrontar las direcciones de diversas compañías. Pues la productividad incluye todos los esfuerzos aportados por una empresa y excluye todo lo que ella no controla. La productividad es la primera prueba de competencia de la administración.

El mejoramiento continuo de la productividad es una de las tareas más importantes de la administración. Es también una de las más difíciles, pues la productividad representa un equilibrio entre diferentes factores, pocos de los cuales pueden definirse con facilidad o medirse claramente.

El papel del presupuesto.

La definición y el equilibrio de los objetivos exigen una expresión mecánica. El presupuesto es el instrumento, y esta calificación es aplicable sobre todo al presupuesto de las erogaciones discrecionales y al capital.

Suele concebirse la preparación del presupuesto como un proceso financiero. Pero solo la notación es financiera; las decisiones son empresariales. En la actualidad las llamadas erogaciones discrecionales y las de capital generalmente se consideran por separado.

Determinación de prioridades.

Los dos presupuestos relacionados con el futuro, las erogaciones de capital y las discrecionales, también expresan prioridades establecidas por la administración.

Ninguna empresa puede hacerlo todo, necesita fijar prioridades, y lo peor es tratar de hacer un poco de todo. De ese modo se puede tener la certeza de que nada se realizará, es mejor elegir la prioridad equivocada que no tener ninguna.

Establecer prioridades es riesgoso, pues de hecho se abandona todo lo que no tiene carácter de prioritario. No existe una fórmula que permita hallar la decisión adecuada, pero es necesario adoptarla, y el mecanismo apropiado está en los presupuestos de inversión y las erogaciones discrecionales.

4.3 Flexibilidad ante situaciones contingentes.

¿Cuándo se debe formular la pregunta acerca del carácter de la empresa?

En el supuesto de que se formule el interrogante, la mayoría de las direcciones empresarias lo hace cuando la firma afronta dificultades. Por supuesto, en esa situación es necesario abordar el problema. Y luego la formulación del interrogante ciertamente puede originar resultados espectaculares e incluso invertir la dirección de un proceso de declinación que parece irreversible.

Esperar a que una empresa esté en dificultades equivale a jugar a la ruleta rusa, implica una administración irresponsable. La pregunta debe formularse cuando nace una empresa, y sobre todo si se trata de una empresa que ambiciona crecer. Una firma de esta clase debe empezar con un claro concepto empresarial.

El momento más importante para preguntar con seriedad cuál es el carácter de la empresa es aquel en que una firma ha tenido éxito.

El éxito siempre hace anticuado el comportamiento mismo que lo permitió, siempre crea nuevas realidades, y sobre todo, crea sus propios y particulares problemas.

Para la dirección de una empresa de éxito no es fácil formular ésta pregunta acerca de la naturaleza esencial de la actividad de la firma. Todos los miembros de la compañía creen que la respuesta es tan obvia que no merece discusión. Discutir con el éxito nunca es una actitud popular y menos lo es trastornar una situación aparentemente estable.

¿Cuál será el carácter de nuestra empresa?

Muy pocas definiciones del propósito y la misión de una empresa pueden aspirar a una expectativa de vida de treinta y menos aún de cincuenta años. Conservar la eficacia durante diez años probablemente es todo lo que puede pretenderse en condiciones normales.

Por lo tanto, cuando se formula esa pregunta la administración necesita agregar "¿Y cuál será? ¿Qué cambios pueden discernirse ya en el ambiente, qué modificaciones que ejerzan profunda influencia sobre las características, la misión y el propósito de nuestra empresa?" y "¿de qué modo podemos incorporar ahora estas previsiones a nuestra teoría de la empresa, a sus objetivos, estrategias y asignaciones de trabajo?"

Nuevamente el mercado, su potencial y sus tendencias representan el punto de partida. ¿Cuál es la amplitud del mercado que podemos proyectar para nuestra empresa de aquí a cinco o diez años, en el supuesto de que no sobrevengan cambios fundamentales en los clientes, en la estructura del mercado o en la tecnología? ¿Qué factores pueden validar o refutar estas proyecciones?

La más importante de estas tendencias es una a la que pocas empresas prestan mucha atención: las variaciones de la estructura y la dinámica de la población. Es tradicional que los hombres de negocios, siguiendo en esto a los economistas, hay un supuesto que la demografía representa una constante. En lo histórico, éste ha sido un supuesto válido. Las poblaciones solían cambiar muy lentamente, salvo como resultado de hechos catastróficos, por ejemplo, una guerra importante o el hambre, pero esta fórmula ya no es válida. Ahora las poblaciones pueden cambiar drásticamente y lo hacen tanto en los países desarrollados como en los que están en proceso de desarrollo.

La administración necesita anticipar los cambios de la estructura del mercado que resultan de las modificaciones de la economía, la moda o el gusto, y de las iniciativas de la competencia. Y la competencia debe definirse siempre de acuerdo con el concepto del cliente acerca de que un producto o servicio compra, y por lo tanto debe influir la competencia directa como la indirecta.

“¿Qué debe ser nuestra empresa?”

La pregunta acerca de lo que la empresa será apunta a un proceso de adaptación a los cambios previstos. Apunta a modificar, extender y desarrollar la actual empresa en marcha.

Pero también es necesario preguntarse “¿Qué debería ser nuestra empresa?” “¿Qué oportunidades se ofrecen o pueden ofrecerse para satisfacer el propósito y la misión de la empresa convirtiéndola en otra distinta?. Las empresas que no atinen a formularse esta pregunta, probablemente desaprovecharán su principal oportunidad.

La necesidad del abandono planeado.

Tan importante como la decisión acerca de las cosas nuevas y diferentes que deben hacerse, es el abandono planeado y sistemático de las antiguas empresas que ya no concuerdan con el propósito y la misión de la misma, no aportan satisfacción al cliente o a los clientes, y no realizan una contribución superior.

Por consiguiente, cuando deseamos decidir cuál es el carácter actual y futuro de nuestra empresa y cuál debería ser, un paso esencial es el análisis sistemático de todos los productos, los servicios, los procesos, los mercados, los usos finales y los canales de distribución existentes.

Definir el propósito y la misión de la empresa es difícil, doloroso y arriesgado, pero es el único modo de que una empresa defina sus objetivos, desarrolle estrategias, concentre sus recursos y consagre al trabajo. El es único modo de administrar una empresa en vista del rendimiento.

CONCLUSIONES

La dirección, también llamada política de empresa, tiene un amplio rango de acción, ya que podemos decir que cualquier organización humana necesita de una dirección por parte de varios de sus miembros.

En este sentido, la dirección existe porque hay hombres que se relacionan entre sí para lograr un objetivo común. De esta manera la dirección ocupa un primerísimo lugar dentro de las organizaciones humanas.

Ahora bien, cuando hablamos de organizaciones humanas podemos imaginarnos, desde la familia pasando por toda la gama tan diversa que existe hoy en día de sociedades intermedias, hasta llegar al Estado. Desde luego, la dirección se puede aplicar a todas estas organizaciones e instituciones; sin embargo, tal vez en donde la dirección sea profesionalizada es en la empresa, que persigue como principal fin el lucro.

Hablando entonces de la empresa, - y en especial de las micro y pequeñas - podemos explicar el concepto de política y empresa que se aplican a la dirección. La política no es más que el gobierno de la ciudad según su etimología, pero nuestra intención es entrelazar la dirección de empresas y una correcta antropología. Aquí cabe la primera distinción: la política no es más que la dimensión social de la prudencia; la prudencia, aquí se entiende como una virtud intelectual de la inteligencia práctica, cuyo objeto es la autotransformación del propio hombre que es prudente. Como la política es la dimensión social de la prudencia, debe estar dirigida al bien común de aquella organización humana donde se ejerce.

De ésta forma se puede decir que la política de empresa es la prudencia del director aplicada al buen gobierno de la empresa que dirige; es decir, la dirección es la acción política de una institución hacia los objetivos genéricos y el específico que el director se propone para avanzar el trecho que separa la institución de hoy con la del mañana, partiendo de su situación actual y tomando en cuenta el dinamismo del entorno económico-político social que lo rodea.

Al hablar de acción se está entendiendo lo referente al obrar humano, a una serie de actos hechos por una persona inteligente que posee un plan preestablecido o que quiere llevar a la práctica lo que idealmente, intelectualmente, cognoscitivamente ha pensado, imaginado, valorado y reflexionado.

Con todo esto nuestra intención es poner de manifiesto el largo camino que existe entre el pensar las cosas, decidir las y hacerlas. Son al menos tres pasos que

cualquier director de empresa, y sobre todo el de la micro y pequeña deben tener claros en su quehacer: diagnóstico, toma de decisiones y mando de hombres.

El diagnóstico, podemos decir, es la parte más intelectual del proceso directivo; está relacionado con la acción como su fundamento y del cumplir de los objetivos genéricos de la empresa: ganar dinero, desarrollar a su gente, ofrecer un bien útil a sus clientes, y la autocontinuidad de la propia empresa.

Desde luego esto supone deliberación, reflexión sobre las distintas vías para alcanzar esos objetivos, y finalmente optar por una de esas alternativas con sus riesgos inherentes. Se ha dicho, que la dirección es una actividad de reglas fijas y resultados inciertos, que en su mismo proceso indican audacia y prudencia, por eso la acción debe de ser política.

La dirección de empresas no solamente implica decidir, sino sobre todo tratar que otros hagan lo que el director general quiere porque lo quieren hacer: el mando de hombres. Si se consigue esto con razones no se debe olvidar el procurar el propio perfeccionamiento de los involucrados.

El hombre de vértice, el político de empresa, el director, es ante todo un hombre que obra el bien para sí mismo y para los demás. Por eso puede pedir que otros hagan el bien para los demás. El político es esencialmente un hombre capaz de hacer bien a los demás, de sumar esfuerzos, de unir voluntades hacia ese objetivo que llevará al éxito. Porque lo visualiza, analiza los medios que deben ponerse en práctica, motiva su gente para que, a pesar del trabajo arduo que debe librarse, se haga el esfuerzo necesario para lograr esa visión de futuro, ese objetivo exitoso.

Este salto entre la teoría y la práctica debe lograrse a través del liderazgo, mismo que en una empresa micro o pequeña es fundamental para el crecimiento de la misma, ya que si no se fijan los parámetros necesarios para precisar las tareas, enseñarlas, medirlas, premiarlas o castigarlas, no se tendrá claro el procedimiento de avance que cualquier político de vértice debe ejercer por pequeña o grande que sea la institución que dirige.

No cabe duda que hoy en día una de las grandes fuerzas sociales que modelan a nuestro mundo es la empresa; pero también es cierto que la sociedad, las fuerzas políticas, ideológicas y sociales influyen mucho en la empresa y su entorno. Al inicio de ésta investigación el director general debe encontrar un adecuado equilibrio entre la enseñanza de aula y la practica al dirigir una empresa, para lograr así la combinación que le permitirá desarrollar a su empresa y a sus hombres por pequeña o grande que esta sea, ya que siempre existe una mejor manera de hacer las cosas.

Bibliografía.

- 1.- LLANO, Carlos. Análisis de la Acción Directiva. Ed. Limusa. México, D.F. Pags.307.
- 2.- LLANO, Carlos. El Empresario y su Mundo. Ed. M.G.H. México, D.F. Pags. 201.
- 3.- DRUCKER, Peter. La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas. Ed. El Ateneo. Buenos Aires. Pags. 546.
- 4.- LLANO, Carlos. El empresario ante la responsabilidad y la motivación. Ed. M.G.H. México, D.F. Pags. 236.
- 5.- LUCAS, José. Política de Empresa. El gobierno de la empresa de negocios. Ed. Universidad de Navarra. España. Pags. 432.
- 6.- ANDREWS, Kenneth. El concepto de Estrategia de Empresa. U.S.A. Pags. 221.
- 7.- DRUCKER, Peter. The Effective Executive. Ed. Harper and Row. U.S.A. Pags. 391.
- 8.- LLANO, Carlos. El Nuevo Empresario en México. Ed. Nafinsa. México, D.F. Pags.275.

9.- LLANO, Carlos. La Creación del Empleo. Ed. Panorama.
México, D.F. Pags. 368.

10.- LLANO, Carlos. El Empresario y su Acción. Ed. M.G.H.
México, D.F. Pags.259.

11.- LLANO, Carlos. Humanismo y Empresa.
Folletos No. 4, 10, 15, 16.

12.- Notas técnicas del IPADE. (Instituto Panamericano de Alta Dirección de
Empresas).