



centro de educación continua  
división de estudios superiores  
facultad de ingeniería, unam



A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS DEL CENTRO DE EDUCACION  
CONTINUA

Las autoridades de la Facultad de Ingeniería, por conducto del Jefe del Centro de Educación Continua, otorgan una constancia de asistencia a quienes cumplan con los requisitos establecidos para cada curso. Las personas que deseen que aparezca su título profesional precediendo a su nombre en la constancia, deberán entregar copia del mismo o de su cédula a más tardar el SEGUNDO DIA de clases, en las oficinas del Centro con la señorita encargada de inscripciones.

El control de asistencia se llevará a cabo a través de la persona encargada de entregar las notas del curso. Las inasistencias serán computadas por las autoridades del Centro, con el fin de entregarle constancia solamente a los alumnos que tengan un mínimo del 80% de asistencia.

Se recomienda a los asistentes participar activamente con sus ideas y experiencias, pues los cursos que ofrece el Centro están planeados para que los profesores expongan una tesis, pero sobre todo, para que coordinen las opiniones de todos los interesados constituyendo verdaderos seminarios.

Es muy importante que todos los asistentes llenen y entreguen su hoja de inscripción al inicio del curso. Las personas comisionadas por alguna institución deberán pasar a inscribirse en las oficinas del Centro en la misma forma que los demás asistentes, entregando el oficio respectivo.

Con objeto de mejorar los servicios que el Centro de Educación Continua ofrece, al final del curso se hará una evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos por parte de los asistentes.

1



centro de educación continua  
división de estudios superiores  
facultad de ingeniería, unam



EFFECTIVIDAD GERENCIAL

LA EFFECTIVIDAD GERENCIAL

LIC. ANTONIO CANTO MOSCARDO  
LIC. RODOLFO MARCOS TURNBULL

AGOSTO 1979



## LA EFECTIVIDAD GERENCIAL.

Para entender el significado de una gerencia efectiva, podemos partir de la definición misma de "Gerente" (admitiendo para este caso que no tratamos de referirnos a un rango jerárquico, sino a la esencia misma del significado de gerente, o cualquiera de los sinónimos del término inglés -- "manager": ejecutivo, funcionario, administrador, jefe, - etc.).

Gerente es, en esencia, no importa cuán complejas o variadas definiciones pudieran encontrarse, aquél que "logra resultados a través de otros". En esta simple definición reside ya, la clave de la efectividad gerencial: de un lado, el logro de resultados (eficacia), del otro, la dirección de los otros (eficiencia).

De esta manera, y sin que sea tan solo un juego de palabras, podemos decir que la EFECTIVIDAD se compone de:

EFICACIA (el grado de acierto en el alcance de los objetivos de una organización o puesto) y EFICIENCIA (el grado de rendimiento obtenido en la administración de los medios y recursos humanos y materiales).

Es así que puede afirmarse que los obstáculos o escollos, a la efectividad gerencial pueden hallarse en ambos elementos, siendo en su caso de características bien diferentes. Cronológicamente, es importante ocuparse de ellos en el mismo orden de la definición: primero de lo que tiene que ver con el logro de resultados (establecimiento y clarificación de objetivos), y después de las actividades propias de la administración de los medios. De lo contrario, ocurre algo que es común encontrar y que constituye la razón

básica del fracaso de muchos gerentes: confundir los medios con los fines, es decir, concentrarse en la administración de los recursos sin tener claro a dónde se quiere llegar. Se corre así el peligro de ser "altamente eficiente en lo ineficaz".

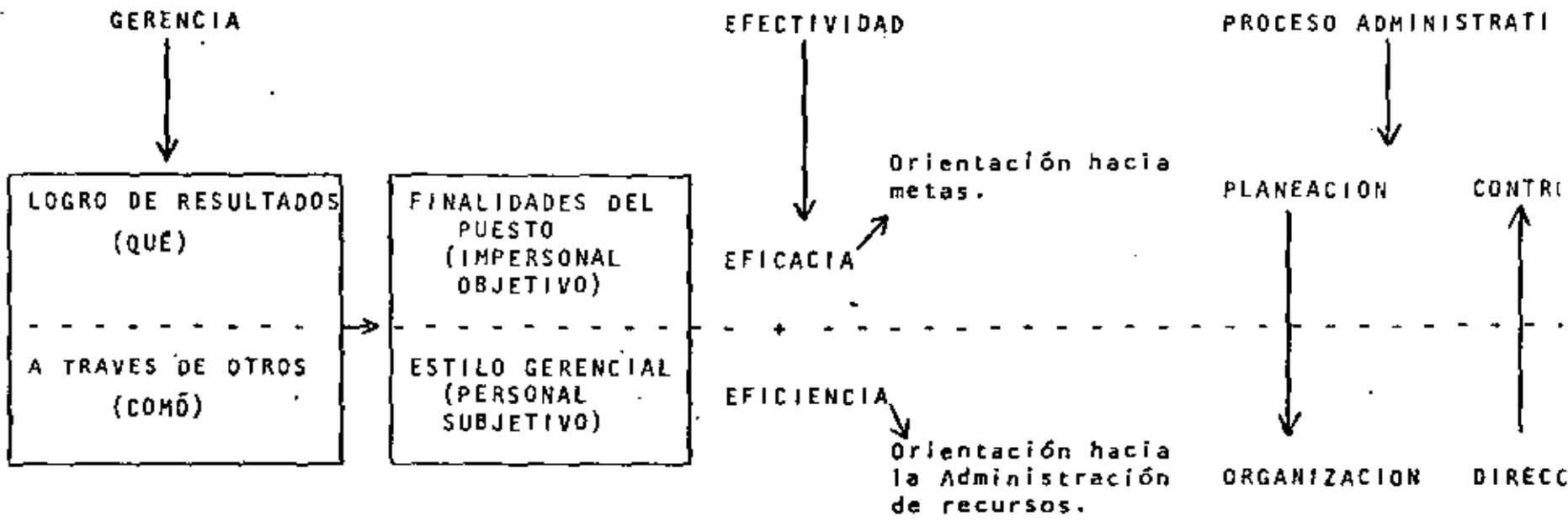
Lo anterior ha sido ya señalado por algunos autores. Por ejemplo, Morrissey (Management by Objectives and Results); señala que hay dos formas extremas de tender al logro de resultados: la primera se caracteriza porque concentremos nuestro esfuerzo y previsión en fijar con toda exactitud lo que deseamos y con qué características pensamos alcanzarlo. En la segunda, en cambio, nos fijamos en las cualidades que deben tener las personas, las funciones que deben realizar y los sistemas que vamos a emplear. Dentro de este segundo sistema, la acción y los problemas de cada día nos van llevando a tomar "sobre la rodilla" las decisiones que creemos nos conducen hacia los objetivos fijados con cierta imprecisión, porque nos hemos concentrado más "en lo que ha de hacerse" que "en lo que ha de lograrse".

Así pues, la primera regla de la efectividad es la eficacia, es decir, concentrarse preferentemente en el logro de resultados antes que en la administración de los medios. Esta, cobraría su importancia en razón y en la medida en que contribuya a alcanzar los objetivos propuestos.

Peter Drucker en su conocido libro "El Ejecutivo Eficaz", afirma: "El ejecutivo efectivo se proyecta a la contribución. El levanta la vista hacia las metas, tanto en lo que se refiere al trabajo interno como externo... la gran mayoría de los ejecutivos dirigen su enfoque hacia abajo. Están más ocupados en los esfuerzos que en los resultados... El hombre que enfoca sus esfuerzos y su autoridad ha-

cía abajo es un subordinado, no importa qué tan alto sea - su rango; en cambio aquél que se hace responsable de los resultados es un verdadero ejecutivo".

Un resumen gráfico de la idea anterior se presenta en el siguiente cuadro:





En el cuadro anterior puede observarse que el logro de resultados está fuertemente relacionado con las actividades de planeación y control. La planeación implica el establecimiento de las finalidades, objetivos y metas del puesto y de la organización, y la elaboración de estrategias (mapas de trabajo) que muestren cómo han de alcanzarse esas metas y objetivos. El control significa la retroalimentación de los resultados obtenidos y su estudio en comparación con las metas.

Estas metas son impersonales y objetivas, es decir, son del puesto y de la organización y no de la persona. Confundir lo anterior es otro importante escollo a la efectividad gerencial, pues con mucha frecuencia los gerentes utilizan gran parte de energía para alcanzar sus metas personales entrando en conflicto con otros gerentes o con el resto de la organización. La tarea de integrar los objetivos personales con los del puesto y las de éste con el resto de puestos de la organización es compleja y difícil, pero vital.

Una vez establecidas las metas, la forma como han de lograrse, a través de la administración de los medios y los recursos humanos, tiene que ver con el llamado Estilo Gerencial o de liderazgo, el cual es personal y subjetivo. No nos referimos por supuesto a que sea posible prescindir de las técnicas probadas de la administración, sino al uso peculiar que de ellas hace cada gerente en una circunstancia dada.

Los modernos estudios de liderazgo, prueban que no hay un estilo mejor que otro por sí mismo, sino que la eficacia se mide en función de los logros alcanzados en cada circunstancia o situación. De ahí que el estilo gerencial

más eficaz sea "situacional", es decir, depende y está en relación a la circunstancia misma. El mejor estilo será el que obtenga mejores resultados cada vez y, por consiguiente, no existe un solo estilo óptimo de comportamiento directivo. A su vez, todos los estilos básicos de comportamiento directivo pueden ser eficaces o ineficaces, según la situación.

El estilo de comportamiento directivo tiene que ver básicamente con la forma como se organiza el trabajo (asignación de funciones y responsabilidades, y delegación de la autoridad) y con la forma como se pretende influir a los otros (dirección, motivación, comunicación y toma de decisiones).

## EJERCICIO.

1. Describir las finalidades o propósitos del puesto que se ocupa, en términos de los resultados esperados (lo que se espera que ocurra en razón del desempeño del puesto).
2. Traducir las finalidades anteriores a objetivos y metas específicos.
3. Aplicar a los mismos los principios de:
  - a.- Precisión      Cuantificación, bien sea de manera directa (número, dinero o porcentaje) o indirecta (efectos, causas, programas, o tiempo).
  - b.- Flexibilidad    Establecimiento de máximos y mínimos a alcanzar.
  - c.- Participación. Verificación y ajuste de los objetivos con la participación del nivel horizontal, superior, e inferior.
  - d.- Realismo.      Grado de reto incorporado: posible de alcanzar, pero estimulante.
  - e.- Objetividad.    Fundamento en la realidad y no en apreciaciones subjetivas.

4. Para cada objetivo encontrado, diseñar la estrategia -- más adecuada para alcanzar la meta, utilizando el análisis del cuerpo de fuerzas.

a.- Ennumerar las fuerzas o factores que ayuden (impulsoras) al cumplimiento del objetivo (cinco al menos)

b.- enumerar las fuerzas o factores que bloqueen (restrictivas) el cumplimiento del objetivo (cinco al menos).

c.- Asignar a cada fuerza un valor del 1 a 5 de acuerdo a la siguiente escala:

1) tiene poco que ver con el cumplimiento del objetivo.

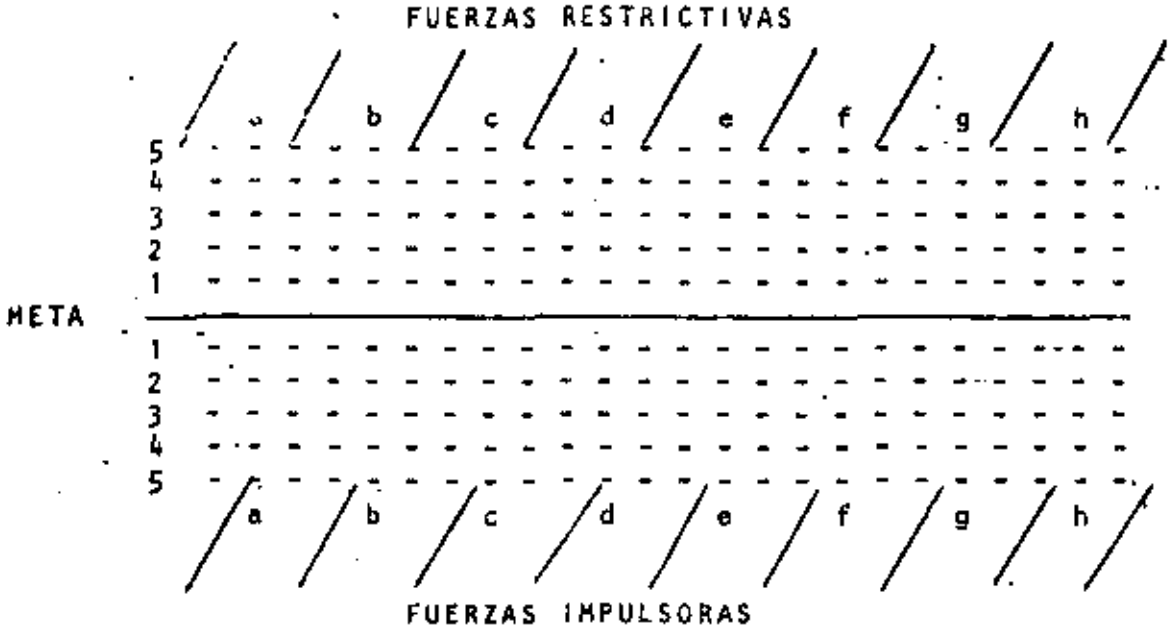
2) tiene relativamente poca importancia en el cumplimiento del objetivo.

3) tiene moderada importancia en el cumplimiento del objetivo.

4) es importante en el cumplimiento del objetivo.

5) es de la mayor importancia en el cumplimiento del objetivo.

d.- Representar gráficamente los resultados anteriores en el siguiente diagrama:



META

- e) Seleccionar dos o más fuerzas restrictivas del diagrama y diseñar una estrategia para reducir su potencia.
- f) Seleccionar dos o más fuerzas impulsoras del diagrama y diseñar una estrategia para incrementar su potencia.





centro de educación continua  
división de estudios superiores  
facultad de ingeniería, unam



EFFECTIVIDAD GERENCIAL

DEFINICION DE LA ADMINISTRACION

LC. ANTONIO CANTO MOSCARDO  
LIC. RODOLFO MARCOS TURNBULL

AGOSTO, 1979

.

.

.

.

.

!

.



## DEFINICION DE LA ADMINISTRACION

Después de repasar la literatura respectiva, se evidente que hay casi tantas definiciones de la administración como escritores sobre la materia. Una idea común que aparece en estas definiciones es que al administrador le interesa alcanzar las metas u objetivos de la organización. Definiremos la administración como el trabajo que se hace con y por medio de individuos y grupos para alcanzar las metas de la organización.

Nótese que esta definición no habla de organizaciones de negocios o industriales. La administración, tal como se ha definido, se aplica a organizaciones, sean éstas empresas, instituciones educativas, hospitales, organismos políticos o inclusive familias. Para tener éxito, estas organizaciones necesitan que su personal administrativo posea habilidades de orden interpersonal. El logro de los objetivos por medio de la dirección es la administración. Así pues, cada quien es un administrador por lo menos en ciertas épocas de su vida.

## DIFERENCIA ENTRE ADMINISTRACION Y DIRECCION.

Con frecuencia se piensa que la administración y la dirección son una y la misma cosa. Creemos, sin embargo, que hay una importante diferencia entre los dos conceptos.

En esencia, la dirección es un concepto más amplio que la administración. La administración es considerada como una clase especial de dirección donde lo importante es el logro de las metas de la organización. Por lo tanto, la diferencia clave entre los dos conceptos radica en la palabra "organización". Aunque la dirección implica también el trabajar con y por medio de personas para alcanzar metas, éstas no son ne

t

.

,

,

,

,

.

.

.

.

.

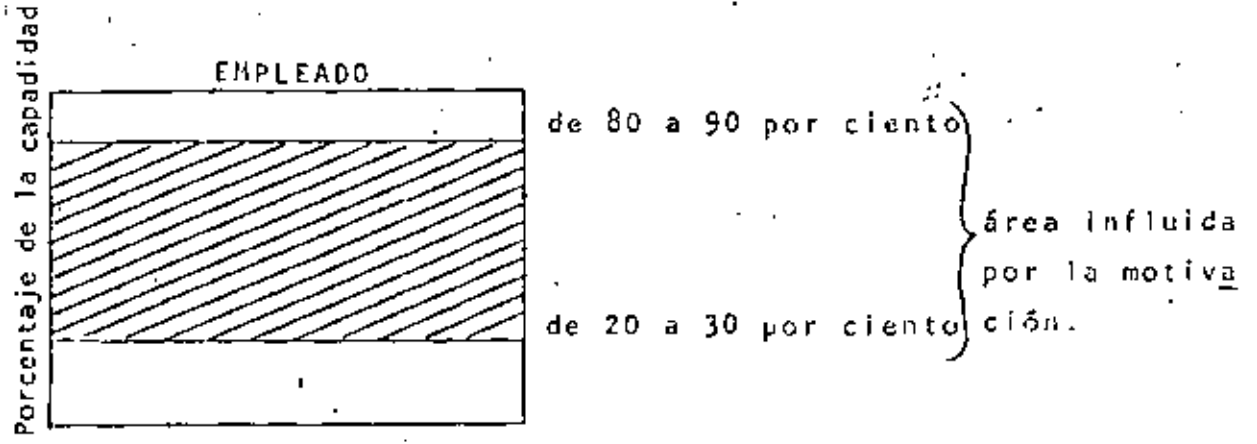
---

---

---

la eficacia con que serán satisfechas las metas de la organización.

En su investigación sobre la motivación, William James, de Harvard, descubrió que los empleados por hora podían conservar sus empleos, es decir, evitar ser despedidos, trabajando aproximadamente a un 20 ó 30 por ciento de su capacidad. Su estudio demostró también que los empleados trabajan a cerca de 80 ó 90 por ciento de su capacidad si están altamente motivados. La figura siguiente muestra el nivel mínimo al que los empleados pueden trabajar conservando sus empleos, y el nivel al que sería de esperar que trabajaran con una motivación apropiada.



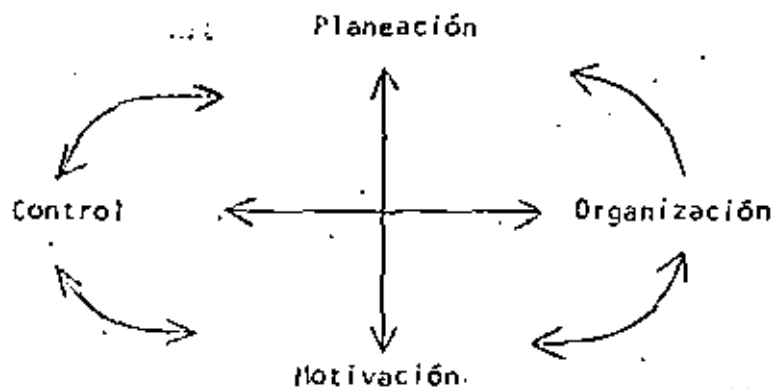
La influencia potencial de la motivación sobre el rendimiento.

Esta ilustración nos muestra que si la motivación es débil, el rendimiento de los empleados se resentirá tanto como si su capacidad fuera baja. Por esta razón, la motivación es una función sumamente importante de la administración.

Otra función de la administración es el control. Este implica la retroalimentación de resultados y el estudio de los mismos para comparar los logros con los planes, y para hacer los ajustes convenientes allí donde los resultados se

han desviado de lo esperado.

Aunque estas funciones administrativas se hayan expuesto separadamente, y tal como se han presentado parezcan tener una secuencia específica, no debe olvidarse que están relacionados entre sí como lo ilustra la figura presentada a continuación. En la mayoría de los casos, estas funciones aparecen simultáneamente aunque, en una u otra ocasión, una o más pueden tener una importancia primordial.



El proceso de la Administración.

LOS CONOCIMIENTOS DE UN ADMINISTRADOR.

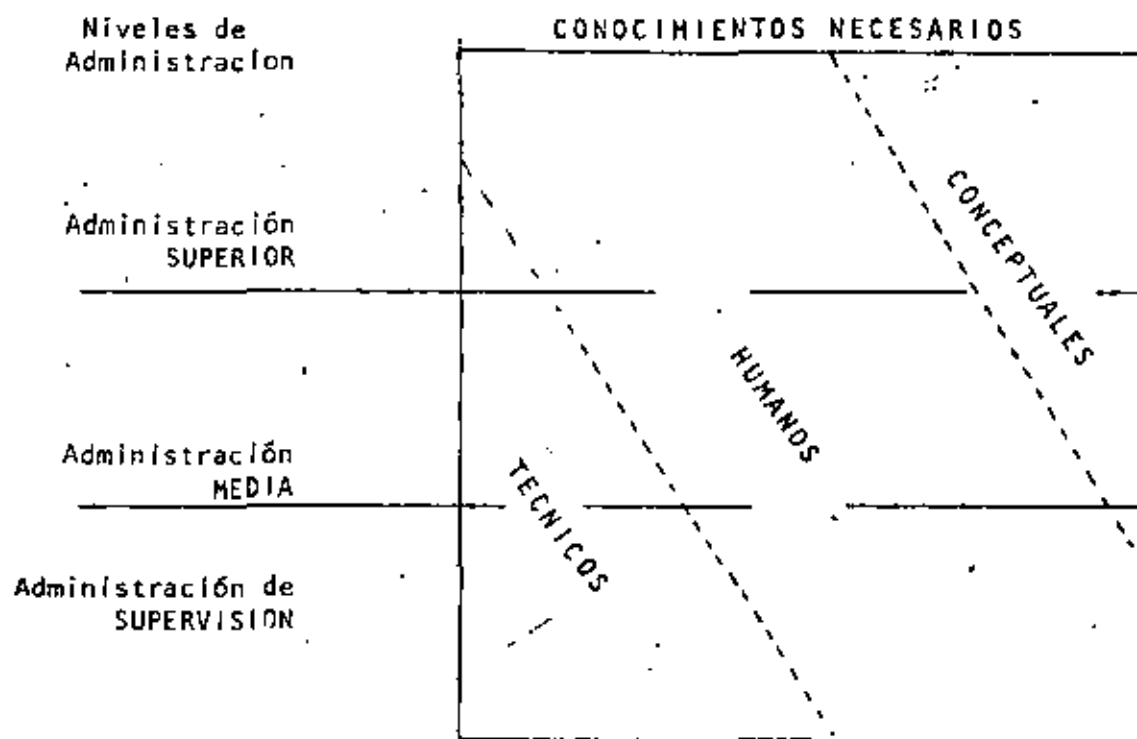
Generalmente se está de acuerdo en que se necesitan por lo menos tres tipos de conocimientos para llevar a cabo el proceso de administración: los conocimientos técnicos, los humanos y los conceptuales.

**Conocimientos técnicos:** La habilidad para usar el conocimiento teórico, los métodos, las técnicas y el equipo necesarios en la ejecución de tareas específicas, y que se adquiere con la experiencia, la educación y el entrenamiento.

**Conocimientos humanos:** La habilidad y el buen juicio para trabajar con y por medio de personas, incluyendo una comprensión de la motivación, y la aplicación de una dirección eficaz.

Conocimientos conceptuales: La habilidad para comprender las complejidades de toda la organización y dónde encajan, dentro de la organización, las acciones propias. Este conocimiento permite a uno actuar de acuerdo con los objetivos de la organización entera, y no únicamente en función de las metas y necesidades de su propio grupo inmediato.

La mezcla apropiada de estos conocimientos varía a medida que un individuo avanza en la organización del nivel de supervisión a los altos puestos administrativos.



Conocimientos administrativos necesarios a diversos niveles de una organización empresarial.

A medida que uno asciende de los bajos a los altos niveles de la organización, menos conocimientos técnicos es necesario poseer para ser efectivo, pero más y más conocimientos conceptuales.

Los supervisores en los niveles bajos necesitan poseer un gran conocimiento técnico porque con frecuencia deben entrenar y desarrollar a técnicos y a otros empleados en sus secciones. En el otro extremo, los ejecutivos de una organización empresarial no necesitan saber cómo se efectúan todas las tareas específicas al nivel operacional. Sin embargo, deben ser capaces de ver de qué manera todas estas funciones se relacionan entre sí en la consecución de las metas de la organización total.

Mientras que la cantidad de conocimientos técnicos y conceptuales necesarios a estos diferentes niveles de la administración varía, el común denominador que parece ser crucial en todos los niveles es el conocimiento humano.

#### IMPORTANCIA DE LAS CUALIDADES HUMANAS

El énfasis en los conocimientos humanos se consideraba importante en el pasado, pero actualmente es de primerísima importancia. Por ejemplo, uno de los grandes empresarios, -- John D. Rockefeller, afirmó: "Pagaré más por la capacidad de entenderse con la gente que por cualquier otra capacidad bajo el sol". Palabras similares a las de Rockefeller se repiten frecuentemente. Según un Informe de la American Management Association, una inmensa mayoría de los doscientos administradores que participaron en una encuesta reciente estuvieron de acuerdo en que el rasgo individual más importante de un ejecutivo es su capacidad para entenderse con la gente. En esta encuesta, los administradores consideraron esta capacidad como más vital que la inteligencia, la resolución, el conocimiento o la habilidad en el trabajo.

Ya que el conocimiento humano implica trabajar con y por medio de otras personas, el principal interés de este libro

será el de ayudar al administrador a entender por qué la gente se comporta como lo hace y a aumentar su eficacia para predecir el comportamiento futuro, y para dirigir, modificar y controlar el comportamiento. Nuestra intención es proporcionar un marco conceptual que permita al lector aplicar las conclusiones de las ciencias del comportamiento al trabajar con otras personas en su propio ambiente particular.





## CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL GERENTE

Con el objeto de comprender por qué los gerentes desarrollan ciertas preferencias y por qué desarrollan ciertas cualidades a distintos niveles, siendo difícil para ellos cambiar o desarrollar más aquellas cualidades que menos poseen, es necesario estudiar los factores que afectan el desarrollo de la personalidad. Al hacerlo, se hace claro que más que nada las actitudes emocionales originadas en las primeras fases de la vida determinarán si alguna área será considerada por el individuo como más valiosa que las demás.

Cada una de las áreas de preferencia que serán mencionadas será apreciada o devaluada en la misma medida que el individuo acepte o rechace dos grandes grupos de emociones:

- 1) Las emociones fuertes, tales como agresividad y auto afirmación, y
- 2) Las emociones suaves, tales como afecto, calidez y simpatía.

El análisis de las diferentes formas en que los individuos manejan estas emociones nos explica las fuerzas que se encuentran detrás de las actitu

des y conflictos de los gerentes en su trabajo.

En base a lo anterior presentaremos un cuadro que identifica a los Gerentes en base a sus preferencias personales, las cuales podemos dividir básicamente en tres aspectos que de alguna manera tienen correspondencia, con los tres tipos de conocimientos mencionados antes, debiéndose considerar que la generalidad de las personas tienen parte de cada uno de ellos aunque alguno de los mismos sea el que predomina. Así, los conocimientos técnicos están ligados a las personas que tienen una preferencia por habilidades técnicas, los conocimientos humanos se relacionan con aquellas personas que tienen preferencia por la habilidad en relaciones y los conocimientos conceptuales corresponden a las gentes que demuestran preferencia por el desarrollo de habilidades gerenciales.

En base a lo anterior el cuadro mencionado se integra como sigue:

## HABILIDAD TECNICA

Sus rasgos generales se basan:

En la capacidad para solucionar problemas y a realizar un análisis lógico de los mismos. 3

Actúa:

Rechazando tanto las emociones fuertes como las suaves.

Trabaja en equipo:

Evaluando críticamente las metas propuestas, exigiendo un proceder sistemático, aclarando ideas y haciendo planes detallados. 4

Evalúa a los demás:

En base a la exactitud y precisión de sus acciones y a la lógica de las mismas.

Influye en otros:

Mediante la exposición de hechos, argumentaciones basadas en la lógica, leyes y reglamentos y demostrando un conocimiento arrollador del aspecto en que participa.

Sus ocupaciones típicas son:

La de científico, ingeniero, estadístico, contador, analista, investigador, etc.

## HABILIDAD ... RELACIONES

En la capacidad de lograr buenas relaciones humanas, crear relaciones armoniosas entre la gente y reducir conflictos. 5

En base a emociones suaves como amor, afecto, simpatía, etc. 5

Apoyando a otros, reduciendo tensiones debidas a conflictos, armonizando las relaciones y tratando de mantener confortables a los demás. 3

En base a la estima y ayuda que dan y apreciando quién hierde a la gente.

En base a favores, alabanzas y recorriendo a la piedad.

Trabajos de personal, maestro, trabajador social, asesor, etc.

## HABILIDAD GERENCIAL

En la capacidad para establecer metas y pugnar agresivamente por la obtención de resultados. 2

En base a emociones fuertes como agresividad, auto afirmación, capacidad de lucha, empuje, etc. 5

Tomando responsabilidades, iniciando y estimulando la acción, asignando labores y presionando y coordinando a otros para obtener resultados. 3

Observando quién pierde, gana o tiene el poder.

Ordenando, dominando suave o fuertemente, presentando retos y demostrando su fuerza de voluntad.

Puestos gerenciales de operación, producción, promoción, médico cirujano, etc.

HABILIDAD TECNICA

HABILIDAD EN RELACIONES

HABILIDAD GERENCIAL

Tiene temor:

A la pérdida de estructuras, a comprometerse con otros y a verse arrollado por sentimientos.

A la pérdida de afecto, al conflicto abierto y al ataque contra uno mismo.

A la pérdida de poder, a volverse sentimental o débil y a depender de otros.

La tensión le provoca:

La adhesión rígida a leyes y convicciones, confusión, exceso de desconfianza y a retirarse.

Dependencia absoluta y sentimientos de dependencia.

Dominación cruel y explotación de otros, sobreactividad y lo motiva a la acción.

Su actitud hacia leyes y reglamentos:

Es de interpretación literal de los mismos.

Es utilizarlos como base para ejercer su autoridad impersonal.

Es doblegándolos o atropellándolos para obtener resultados.

Es necesario que aprenda:

A ser más flexible, a ser consciente de sentimientos propios, a ser más directo al expresar sus sentimientos y a aceptar intimidad y acercamiento.

A valerse por sí mismo y a decir "no", a pedir las cosas directamente a valorizar y criticar ideas y a ser firme sin apoyarse en reglas.

A tener paciencia, escuchar y ser comprensivo, a apoyar a otros, a planear con más cuidado y a demostrar sentimientos tiernos.



centro de educación continua  
división de estudios superiores  
facultad de ingeniería, unam



EFFECTIVIDAD GERENCIAL

EL EJECUTIVO EFECTIVO

LIC. ANTONIO CANTO MOSCARDO  
LIC. RODOLFO MARCOS TURNBULL

AGOSTO, 1979.



C A P I T U L O I

LA EFECTIVIDAD SE PUEDE APRENDER

C A P I T U L O II

CONOZCA SU TIEMPO

C A P I T U L O III

COMO PUEDO YO CONTRIBUIR

C A P I T U L O IV

HACIENDO QUE LA FUERZA SEA PRODUCTIVA

C A P I T U L O V

LO PRIMERO ES LO PRIMERO

C A P I T U L O VI

LOS ELEMENTOS DE LA TOMA DE DECISIONES

C A P I T U L O VII

LAS DECISIONES EFECTIVAS





Junio de 1970

## E L EJECUTIVO EFECTIVO

( PÉTER F. DRUCKER )

### PREFACIO:

Yo empecé a interesarme en el problema del ejecutivo efectivo al principio de la segunda guerra mundial. Algunas personas reclutadas por agencias del gobierno durante la guerra provenientes de empresas, Universidades, o bien profesionistas, tuvieron aparentemente éxito con facilidad como administradores - pero otros, no con menos capacidad o experiencia, fueron unos fracasados - frustrados.

Desde entonces he estado estudiando sistemáticamente que es lo que hacen los ejecutivos efectivos y que el resto de nosotros, incluyéndome a mí, no hacemos. Este libro presenta mis logros. Lo más importante que puedo decir es que la efectividad puede ser aprendida, debe ser aprendida. Esta no viene por sí sola. El propósito en este libro ha sido presentar en forma simple los elementos de esta práctica.

Este libro es la " primera palabra " sobre el asunto. Al menos no he podido encontrar ninguna otra literatura sobre el ejecutivo efectivo, pero estoy segura, sin embargo, que ésta no es la " última palabra ". Nosotros necesitamos de toda la experiencia sobre efectividad de ejecutivos que podamos obtener, de toda clase de instituciones y empresas.

De los ejecutivos efectivos depende, por lo tanto, nuestro bienestar individual y en último término, nuestra supervivencia.

Pero aunque si bien la efectividad puede ser aprendida, los ejecutivos eficaces están muy lejos de la mayoría.

El propósito de este libro es hacer posible que las personas que ocupan puestos ejecutivos puedan llegar a ser eficaces por sí mismas.

-----



## LA EFECTIVIDAD SE PUEDE APRENDER

El trabajo del ejecutivo es ser eficiente. Ejecutar y efectuar son, después de todo, sinónimos. Antes que otra cosa, del ejecutivo se espera que "logre -- que las cosas sean hechas correctamente".

Inteligencia, imaginación y conocimientos son recursos esenciales para el -- ejecutivo, pero únicamente la efectividad lograda a través de un trabajo sistemático los convierte en resultados positivos; ellos por sí solos únicamente -- fijan metas que pueden ser alcanzadas.

### 1o. Por qué necesitamos ejecutivos eficaces ?

La pregunta es obvia. Pero por qué se ha puesto tan poca atención a la -- efectividad en una era en la que hay montañas de libros y artículos en tan -- tos otros aspectos relacionados con el trabajo de los ejecutivos ?.

Una razón de esta omisión es que la efectividad es una técnica específica de personas altamente preparadas dentro de la organización. Hasta hace poco -- tiempo estas personas eran sólo un puñado.

Para el trabajo manual, nosotros lo único que necesitamos es eficiencia, que es la habilidad para hacer las cosas, más que la habilidad para lograr que -- las cosas sean bien hechas.

Ahora, sin embargo, el conocimiento sobre organización es una realidad central. La sociedad moderna es una sociedad de grandes instituciones organiza -- das en las que el centro de gravedad ya no es el ejecutivo improvisado, sino el ejecutivo con amplios conocimientos.

Trabajar para que las cosas sean bien hechas es hacer efectivo el conoci -- miento sobre el trabajo. Esta actividad no puede ser medida. El ejecutivo no puede ser supervisado de cerca o en detalle; el únicamente puede ser ayuda -- do. Pero él debe dirigirse a sí mismo hacia la ejecución y la colaboración, -- ésto es hacia la efectividad. El ejecutivo debe producir conocimientos, ideas e información. Por sí mismos estos " productos " son inútiles, por lo que es -- necesario asimilarlos y hacerlos útiles.

El ejecutivo es un " factor de la producción " a través del cual las economías y las sociedades altamente especializadas de hoy en día logran y se mantie -- nen en el terreno competitivo.

### 2o. Quién es un Ejecutivo ?

Es todo aquel que, en virtud de su posición o conocimientos, es responsable de una contribución que materialmente afecte la capacidad de la organiza -- ción; que ejecute y que obtenga resultados; debe ser una persona que tome de -- cisiones y deba tomar la responsabilidad de sus actos.

No todos los gerentes son ejecutivos; en cambio muchas, que no son gerentes -- están llegando a ser ejecutivos en la sociedad moderna. Las organizaciones -- modernas necesitan tanto " gerentes " como " colaboradores " profesionales in -- dividuales" en puestos de responsabilidad, toma de decisiones y autoridad. En la guerra de guerrillas, cada hombre es un " Ejecutivo ".

Desde el presidente, hasta el más modesto ejecutivo, no importando lo limitado de su área de acción, deben: Planear, organizar, integrar, motivar y medir.

### 3o. Realidades del Ejecutivo:

El ejecutivo, en una organización, se enfrenta a 4 realidades sobre las cuales, esencialmente, no tiene control y no le queda otra alternativa sino -- cooperar con lo inevitable. Cada una de ellas ejerce presión para no lograr resultados.

a) El tiempo del ejecutivo tiende a pertenecer a todo el mundo y no tiene tiempo para sí mismo.

Tiene que atender asuntos que no dejan ningún beneficio y si le quitan efectividad en su trabajo.

b) Los ejecutivos son forzados a continuar "operando" a menos que ellos tomen una acción positiva para cambiar la realidad en la que ellos viven y trabajan.

Una de las quejas más comunes es cuando el presidente de la empresa continúa haciéndose cargo de las ventas o de la producción, aún cuando él está a cargo de la operación general del negocio y debe dar su tiempo completo a esta actividad.

c) La tercera realidad es que el ejecutivo forma parte de una organización.

Esto significa que el ejecutivo es eficaz, siempre y cuando las otras personas en la organización hagan uso de sus aportaciones.

d) El ejecutivo está dentro de la organización.

Todo ejecutivo mira el lado interno de la organización como una cercana e -- inmediata realidad. El mira el lado externo a través de un lente grueso y distorsionado y es todo. Lo que viene de fuera no siempre se conoce de primera mano, se conoce a través de un filtro organizacional de reportes. La realidad externa llega en forma abstracta y pre-digerida por el criterio que predomina en la organización.

No hay resultados dentro de la organización, todos los resultados vienen de -- fuera. Por ejemplo, los resultados provienen del cliente que adquiere un producto.

El ejecutivo por necesidad vive y trabaja dentro de la organización. A menos que él haga esfuerzos concienzudos para percibir lo que sucede afuera, -- lo de adentro puede cegarlo sobre la verdadera realidad.

### 4o. La promesa de efectividad:

El aumento de efectividad bien pueda ser la única área en donde nosotros -- podemos esperar un incremento significativo en el nivel de las funciones, logros y satisfacciones del ejecutivo.

La empresa no opera con genios, debe operar ----- con personas comunes y corrientes que tengan un conocimiento profundo sobre su área y conocimientos generales sobre otros aspectos, tanto técnicos, como filosóficos, sociales, artísticos, etc.

Tenemos que aprender como hacer un mejor uso de las personas en cada una de las áreas y esto significa aumento de efectividad, y la efectividad es la única arma para que los recursos de habilidad y conocimientos produzcan más y mejores resultados.

#### 5o. ¿Pero puede la efectividad ser aprendida?

La efectividad no es un talento con el que se nace, si esto fuera la civilización moderna, sería altamente vulnerable.

Si la efectividad se puede aprender, saltan las siguientes preguntas: ¿En que consiste? ¿Cómo se puede aprender? ¿De que clase es el aprendizaje? ¿Es un conocimiento sistemático de conceptos? ¿Es una habilidad? o es una práctica, la cual se aprende haciendo cosas elementales una y otra vez?

Existen personas con características totalmente diferentes y en muchos casos opuestas y que son eficientes; por lo que no existe una regla sobre la personalidad, la inteligencia, el conocimiento o el físico de las personas para determinar si son eficientes o no.

Lo que todos los ejecutivos eficientes tienen en común es la práctica para -- hacer efectivo todo lo que ellos tienen y todo lo que ellos son; no importa el terreno en que se encuentren.

La efectividad, en otras palabras, es un hábito, es un conjunto de prácticas y las prácticas pueden siempre ser aprendidas, practicando siempre, aunque es extremadamente difícil llegar a hacer las cosas a la perfección.

Por lo tanto, no hay razón para que cualquier persona, con dotes normales, no pueda llegar a ser competente en cualquier práctica.

Esencialmente existen 5 prácticas que deben ser adquiridas para ser un ejecutivo eficiente:

1a. El ejecutivo debe conocer en que está empleando su tiempo y administrar, sistemáticamente, hasta el último minuto que está bajo su control.

2a. El ejecutivo debe proyectarse hacia afuera. Dirigir sus esfuerzos a los resultados más que al trabajo. Preguntarse: ¿Qué se espera de mí? más que del trabajo realizado.

3a. El Ejecutivo debe construirse sobre bases firmes - Sobre sus propias bases, las de sus jefes, compañeros y subordinados, y también considerando la situación del momento. No debe construir sobre bases débiles, no debe empezar con: " Aquellas cosas que no se pueden hacer"

4a. El ejecutivo se debe concentrar en pocas áreas importantes, donde la -- función principal sea producir resultados sobresalientes; Deben forzarse a sí mismos a determinar que es lo que tiene prioridad. Lo primero es lo primero, lo segundo es secundario.

50. El ejecutivo debe tomar decisiones efectivas y saber que esto sobre todo, es un problema de sistema- Da pasos correctos, con la secuencia correcta.- El debe de saber que la decisión efectiva es siempre un juicio basado sobre "opiniones diferentes", más que sobre un "consenso de hechos", y él debe saber que tomar muchas - decisiones precipitadamente significa tomar decisiones erróneas.

=====

## CAPITULO II

### CONOZCA SU TIEMPO

El ejecutivo efectivo no debe empezar planeando su trabajo sino buscando con que tiempo cuenta para después administrarlo, eliminando todo aquello que no represente tiempo productivo y, finalmente, consolidando "a discreción" su tiempo en lapsos continuos lo mas amplios posibles. Por lo tanto los tres pasos del proceso son:

- a) Registrar el Tiempo
- b) Administrar el Tiempo
- c) Consolidar el Tiempo

Lo anterior son los cimientos de la efectividad del ejecutivo.

El tiempo es el factor limitativo. Los límites de eficiencia de cualquier proceso están marcados por los escasísimos recursos. En el proceso, a lo que nosotros llamamos "Realización", es tiempo.

Tiempo es un recurso único ya que otros recursos mayores se pueden obtener en mayor cantidad. El suministro de tiempo es inelástica. El tiempo es irremplazable, no tiene sustituto. Todo requiere tiempo.

El hombre está mal equipado para administrar su tiempo ya que con facilidad pierde la noción del mismo.

Si nosotros confiamos únicamente en nuestra memoria, nunca sabremos en que estamos empleando el tiempo; por lo tanto, es necesario llevar un record del mismo, ya que es la única forma de poder administrarlo.

#### 1o. La demanda de tiempo del Ejecutivo.

En todas las organizaciones el ejecutivo tiene que emplear gran porcentaje de su tiempo atendiendo una serie de asuntos, muchos de ellos sin trascendencia, que no contribuyen a las realizaciones generales de la organización, pero que son inevitables.

Los clientes, los empleados, los trabajadores, las autoridades, son grandes consumidores de tiempo que le quitan al ejecutivo capacidad para tomar decisiones correctas.

Normalmente una decisión precipitada es una decisión errónea, los problemas deben ser analizados detenidamente y para llegar a la decisión final es necesario estudiarlas varias veces.

Para que el ejecutivo sea efectivo necesita disponer de períodos continuos e ininterrumpidos de tiempo. Cuando una tarea es interrumpida no se obtienen buenos resultados aunque se acumulen muchas horas de trabajo.

grar ésto conozca en que lo está empleando. Naturalmente su posición y su responsabilidad lo obliga a utilizar muchas mas horas de trabajo que los - - otros miembros de la organización.

## 2o. Diagnostico de Tiempo.

El registro de tiempo se ha venido llevando a cabo desde que se inició la administración científica a principios de este siglo en trabajos manuales - en donde el tiempo no es un gran problema; esto es donde la diferencia entre el tiempo utilizado y el tiempo perdido es fundamentalmente eficiencia y costos. En cambio nunca se ha aplicado al trabajo del ejecutivo, cuyas problemas aumentan cada vez más, y se tiene que luchar contra el tiempo en este caso la diferencia entre el tiempo utilizado y el perdido se traduce en efectividad y resultados.

El primer paso para que el ejecutivo sea efectivo es que lleve su registro de tiempo, que puede ser en forma de bitácora que debe revisar periódicamente, ya que nunca deba dejar esto a su memoria.

El siguiente paso es la administración sistemática del tiempo para encontrar el tiempo improductivo, las actividades que quitan tiempo y descartarlas, si es posible.

Esto requiere, contestarse uno mismo, varias preguntas de diagnóstico:

a) Lo primero es tratar de identificar y eliminar aquellas cosas que no es necesario hacer y que representan únicamente pérdidas de tiempo, sin ningún resultado.

Para encontrar estos tiempos perdidos es necesario hacerse la pregunta: " Qué sucedería si ésto no se hiciera ", si la respuesta es " No sucedería nada ", obviamente hay que dejar de hacerlo.

En la actualidad hay que aprender a decir que " no " si una actividad no contribuye en nada a la propia organización, para uno mismo, o para la organización para la cual ha sido creada.

b) La siguiente pregunta es: ¿ Cuál de las actividades que yo realizo - - pueden ser llevadas a cabo por alguien más, igual o mejor que yo ?.

Esto es un principio de delegación ya que el ejecutivo no debe llevar a cabo tareas que otros puedan realizar. Su trabajo será vigilar que se cumpla con el trabajo encomendado.

La delegación le permite al ejecutivo realizar todas aquellas funciones que los otros no pueden llevar a cabo y en ese momento será realmente efectivo.

c) Es muy común que se haga perder tiempo a los subordinados.

Esto se puede determinar fácilmente preguntando a las otras personas: : Qué hago yo que represente una pérdida de tiempo para usted, ya que no obtiene de mi parte ninguna aportación a su efectividad ?

Conociendo lo anterior se obtendrá un mayor aprovechamiento del tiempo de todos los integrantes de la organización.



### 3a. Podando los tiempos perdidos.

Tres cuestiones de diagnóstico están relacionadas con actividades improductivas y que quitan tiempo; sobre las cuales todo ejecutivo tiene cierto control.

Todo ejecutivo debe preocuparse por las pérdidas de tiempo ya que son el resultado de una administración pobre y de una organización deficiente.

a) La primera tarea es identificar el tiempo perdido, el cual proviene de falta de sistema o previsión.

Las crisis que se repiten año tras año deben ser eliminadas.

Las crisis deben ser dentro de lo posible predecibles, para eliminarlas, y -- cuando se presenten deben ser reducidas a una rutina para que otras personas puedan manejarlas.

La rutina es el trabajo que realiza una persona sin gran preparación, sin capacidad de juicio; por lo tanto, el trabajo rutinario es aquel que se hace en forma sistemática y paso por paso; mismo que debe ser planeado por el ejecutivo efectivo.

b) Las pérdidas de tiempo a menudo provienen del exceso de ejecutivos.

En aritmética podemos preguntar: Si dos excavadores necesitan 2 días para cavar una fosa, ¿Cuánto tiempo tardarían 4?, a primera vista la contestación sería 1 día, pero, en el trabajo que compete a los ejecutivos, la contestación correcta sería 4 días o quizá nunca.

La fuerza de trabajo puede ser en realidad muy pequeña para llevar a cabo las tareas, lo que provoca un demérito en el trabajo; pero ésta no es la regla. Lo más común es que la fuerza de trabajo sea muy grande con relación a la efectividad que se obtiene. Y el resultado que se obtiene es que la fuerza de trabajo emplea más tiempo "ociéndose política unos a otros" que trabajando.

Un síntoma de lo anterior, es cuando los altos ejecutivos tienen que emplear más de una fracción de segunda tratando problemas de relaciones humanas, en riñas y fricciones, sobre problemas de jurisdicción, en cuestiones de cooperación, etc. Esto significa que la fuerza del trabajo es muy grande, que la gente se está convirtiendo en un impedimento para realizar las labores.

Cuando no hay suficiente trabajo para una persona, es preferible eliminarla y utilizar la asesoría externa.

c) Otro síntoma de las pérdidas de tiempo es el exceso de juntas, ya que es el reflejo de una mala organización.

Las juntas, por definición, son la consecuencia de una organización deficiente. O se están en juntas o se trabaja. En una organización ideal, lo que es un sueño, las juntas no deben existir ya que cada quien sabe lo que tiene que hacer, como hacerlo y con qué recursos cuenta.

Las juntas tienen razón de ser porque las personas que tienen diferentes trabajos tienen que cooperar para lograr una tarea específica y porque el conocimiento y la experiencia que se necesitan para un asunto determinado no se pueden concentrar en una sola cabeza, sino tienen que ser el resultado del conocimiento y experiencia de varias personas.

Como una regla podemos decir que las juntas deben representar una mínima parte del tiempo del ejecutivo, que deben ser bien planeadas y dirigidas. Muchas juntas significan que el trabajo, que debe ser concentrado en una función o en un componente, se desparra en varios trabajos o componentes. El lo significa que la responsabilidad es difusa y la información no se envía a las personas que la necesitan.

d) La peor pérdida de tiempo se debe a la falta de información, o bien a que ésta es incompleta o deficiente.

La pérdida de tiempo por defectos administrativos, tales como el exceso de la fuerza de trabajo, la mala organización o la información deficiente, pueden muchas veces corregirse rápidamente, otras veces se tendrá que emplear más tiempo, pero siempre los resultados serán buenos en términos de "tiempo-ganado".

#### 4a. Consolidar tiempo " a discreción".

El ejecutivo que analiza y registra su tiempo, y además lo administra, puede determinar con cuanto tiempo cuenta para sus tareas importantes.

Cada quien debe programar su tiempo de acuerdo con sus necesidades y capacidades, pero siempre con la idea de que tiene que emplear largos lapsos de tiempo ininterrumpidos para tratar asuntos importantes que contribuyan a la organización.

Muchos ejecutivos tienen prohibido que se les interrumpa, a menos que les llame " el presidente de la República o su esposa"; y programan, en tal forma su tiempo, que les permite, periódica y sistemáticamente, disponer de lapsos de tiempo de absoluta tranquilidad para poder concentrarse. El tiempo empleado debe estar limitado por la capacidad de concentración del ejecutivo.

Existen algunas recomendaciones para lograr consolidar el tiempo, que pueden servir de base:

- a) Destinar diariamente una parte del tiempo ( aproximadamente 90 minutos).
- b) Destinar dos días a la semana.
- c) Fijar fechas de término a las tareas importantes.

Cuando lo anterior no se cumple periódicamente quiere decir que se nos está saliendo el tiempo de las manos.

" Conócete a ti mismo" es la vieja y sabia receta que es casi imposible lograr. Ahora bien, " Conoce tu tiempo" es un mandato que todo mundo debe seguir -

## CAPITULO III

### COMO PUEDO YO CONTRIBUIR?

El ejecutivo efectivo se proyecta a la contribución. El levanta la vista hacia las metas, tanto en lo que se refiere al trabajo interno como externo. El se pregunta: ¿Cómo puedo contribuir en forma significativa al desarrollo y resultados de la Institución para la que trabajo?

El enfoque hacia la contribución es la llave de la efectividad; en su propio trabajo (su contenido, su nivel, sus estándares y sus impactos); en sus relaciones con otras personas (sus jefes, sus compañeros y sus subordinados); en el uso de los instrumentos de la administración, tales como juntas y reportes.

La gran mayoría de los ejecutivos dirigen su enfoque hacia abajo. Están más ocupados en los esfuerzos que en los resultados; se preocupan sobre todo aquello, que suponen, les "debe" la organización o sus jefes y sobre lo que éstos deben hacer por ellos; y solo están pensando sobre la autoridad que deben tener. El resultado de lo anterior es un rendimiento ineficaz.

Cuando a un ejecutivo se le pregunta: ¿Qué es lo que hace usted para justificar que su nombre aparezca en la nómina?, las respuestas más comunes son: "yo manejo el departamento de contabilidad" o "estoy encargado de las ventas", o bien "dependen de mi 850 trabajadores", y muy rara vez se escuchan respuestas como estas: "mi trabajo es dar a mis jefes la información que necesitan para tomar decisiones correctas", o "soy responsable de buscar que productos van a solicitar los clientes el día de mañana", o bien "yo tengo que pensar, analizar y preparar los asuntos que tendrá que encarar mi jefe mañana".

El hombre que enfoca sus esfuerzos y su autoridad hacia abajo es un subordinado, no importa que tan alto sea su rango; en cambio, aquel que se hace responsable de los resultados; aunque sea un "ejecutivo junior" es, en el sentido más literal de la palabra, "Un verdadero alto ejecutivo". El coopera para el desarrollo del "todo".

#### 1a. La función propia del ejecutivo.

El enfoque sobre la cooperación cambia la atención del ejecutivo, de su propia especialidad, sus propias limitaciones, su propio departamento, hacia el desarrollo del todo. Cambia su atención hacia afuera, que es el único lugar donde se obtienen resultados. El tiene que pensar cuál es el camino para que sus capacidades, su especialidad, su función, o su departamento, formen parte activa en la organización y sus fines. El ejecutivo tendrá que pensar en términos "del cliente", quien es la razón última de la existencia de la organización. El resultado es que todo lo que él haga, y como lo haga, será completamente diferente.

Preguntar: "¿Cómo puedo contribuir?" es buscar el potencial no aprovechado que resulta de una labor; ya que el resultado de un trabajo, en muchas ocasiones, no es sino una pálida sombra del potencial total que se puede obtener.

Toda organización requiere de la contribución para desarrollar en tres grandes áreas: "La obtención de resultados directos", "La creación de valores y su reafirmación" y "La preparación de la gente para el mañana." Si no se lleva a cabo lo anterior, la organización entrará en decadencia y morirá.

Las tres áreas, por lo tanto, tendrán que ser construidas sobre la base de la contribución de los ejecutivos. Su importancia puede variar de acuerdo con la personalidad y posición del ejecutivo, así como de acuerdo con las necesidades de la organización.

Los resultados directos, en un negocio, son los resultados económicos tales como ventas y utilidades, así como también la contribución de la Empresa al desarrollo económico de la comunidad.

La creación de los valores, y su reafirmación, es algo así como: "Para -- que exista la organización ?", de otro modo ésta degenera en desorganización, confusión y parálisis. Un ejemplo de estos valores puede ser: "El alto nivel técnico para producir los bienes adecuados que requiere la comunidad, al precio más bajo y con la más alta calidad".

La organización es perecedera, la vida de las personas es limitada. Una organización que no puede perpetuarse por sí misma es un fracaso; por lo tanto, tiene que renovar su capital humano; tiene que preparar siempre una generación nueva que reciba la estafeta.

El enfoque de contribución de un ejecutivo debe ser preparar gente; gente que debe estar ajustada al nivel de trabajo que se espera de ellos.

La gente debe estar preparada para ocupar puestos superiores en la organización y desarrollar su trabajo con efectividad, aún teniéndose que olvidar de todo lo que hacía anteriormente.

## 2o. Como hacer que el especialista sea efectivo.

El enfoque del "Técnico" en la contribución es un problema particularmente importante y que éste, por sí sólo, no puede contribuir en nada.

Los técnicos no producen cosas, ellos producen ideas, información, conceptos.

El técnico, sin embargo, es en la mayoría de los casos un especialista; como regla, él puede ser efectivo únicamente si aprende a hacer una cosa -- muy bien hecha; esto es si se ha especializado. Una especialidad, por sí misma, es un fragmento y es estéril, su utilidad se obtiene únicamente -- cuando se conjuga con otras especialidades.

La tarea no es producir "generalistas". La tarea consiste en encauzar el -- trabajo del especialista con la persona adecuada que pueda hacer efectivos los distintos fragmentos de cada una de las especialidades; es decir, -- que las partes forme un todo que contribuya al desarrollo de la organización.

### 3o. Las correctas relaciones humanas.

El ejecutivo que tiene buenas relaciones humanas es aquel que enfoca su contribución hacia su propio trabajo y hacia las relaciones con las otras gentes. El resultado es que las relaciones se vuelven productivas.

Las demostraciones de afecto y las palabras agradables son un falso frente para una actitud miserable, a menos que existan logros y realizaciones; es decir, trabajos y tareas enfocados a las buenas relaciones humanas.

Existen cuatro requisitos para enfocar la contribución de las relaciones humanas:

- a) Comunicación
- b) Trabajo de equipo
- c) Auto desarrollo
- d) Desarrollo de los demás

a) Las comunicaciones han sido el centro de atención en todas las áreas de la humanidad desde hace más de 20 años.

Hasta la fecha los resultados de las comunicaciones han sido insuficientes y ya empezamos a entender que la comunicación masiva no produce resultados.

Nosotros hemos estado trabajando sobre la base de comunicaciones "De arriba hacia abajo", de la gerencia a los empleados, del superior al subordinado; y esto no puede tener buenos resultados. Mucho tenemos que aprender de la teoría de la percepción y la comunicación.

Lo más difícil es cuando el superior trata de decir algo a su subordinado, y este escucha mal lo que se le dice. Es muy común que el subordinado escuche lo que él espera oír, en lugar de lo que realmente se le está diciendo.

Los ejecutivos que tienen la responsabilidad de la contribución en su trabajo, como regla exigirán responsabilidad a sus subordinados. Ellos deben preguntar a su gente "¿Cuál es la contribución por la cual esta organización y su jefe lo deben considerar apto?, ¿Qué debemos esperar de usted?, ¿Cuál es la mejor aplicación de su conocimiento y de su habilidad?".

Con lo anterior las comunicaciones se hacen en verdad posibles, se hacen en verdad fáciles.

Cuando el subordinado ha meditado sobre cual es la contribución que se espera de él, el jefe tiene el derecho y la responsabilidad de juzgar la validez de la contribución propuesta.

b) El enfoque sobre la contribución lleva a la comunicación "lateral u horizontal" y hace posible el trabajo en equipo.

La pregunta "¿Quién debe de utilizar mi trabajo para llegar a ser eficiente?" nos muestra la importancia de la gente que no está en la línea de autoridad, - tanto hacia arriba, como hacia abajo: para el ejecutivo individual

define cual es la realidad de una organización preparada. El trabajo efectivo es actualmente realizado por equipos de personas de diversos conocimientos y habilidades que tienen que trabajar juntas, voluntariamente y de acuerdo con la lógica de la situación y las demandas de la tarea; más que de acuerdo con una estructura formal de jurisdicciones.

El problema ha sido siempre como separar de la "información" la "comunicación". Porque la información, que tenía que ser manejada y transmitida por la gente, era siempre distorsionada por las comunicaciones; esto es por la opinión, la impresión, el comentario, el juicio, el prejuicio, etc. Ahora, de pronto, estamos en una situación en que la información es impersonal, y, por lo tanto, sin ningún contenido de comunicación. Es información pura.

Pero ahora tenemos el problema de establecer un mínimo necesario de comunicación para poder entender unos con otros y para conocer nuestras necesidades, metas, apreciaciones y maneras de hacer las cosas. La información no suministra esto. Únicamente por el contacto directo, ya sea por medio de la palabra hablada o la palabra escrita se puede obtener comunicación.

c) El auto-desarrollo individual en una gran parte depende del enfoque de la contribución.

El hombre que se pregunta a sí mismo: ¿Cuál es la aportación más importante que puedo dar para el desarrollo de esta organización?, que en efecto se pregunta: ¿Qué auto-desarrollo necesito?, ¿Qué conocimientos y habilidades tengo que adquirir para llevar a cabo mi contribución?, ¿Qué esfuerzo tengo que poner en mi trabajo?, ¿Qué estándares tengo que establecer para mí mismo?.

d) El ejecutivo que se enfoca en la contribución también estimula a otros para desarrollarse a sí mismo, ya sean subordinados, compañeros o superiores. El establece estándares que están basados en los requerimientos de la tarea. Al mismo tiempo los otros se ven impulsados hacia altas aspiraciones, metas ambiciosas y trabajo de gran impacto.

Nosotros conocemos muy poco acerca del auto-desarrollo; pero si sabemos una cosa: La gente en general, y el personal calificado en particular, se desarrollan de acuerdo a lo que consideran debe ser logrado. Si ellos exigen poco a sí mismos, se quedarán rezagados. Si ellos se exigen mucho, podrán alcanzar una estatura alta.

#### 4o. La Junta Efectiva.

La junta, el reporte, o la presentación, son los trabajos típicos del ejecutivo. Ellos son sus herramientas específicas de todos los días. Ellos también lo exigen mucho tiempo, aún en el caso en que el ejecutivo tenga éxito en el análisis y control de su tiempo.

El ejecutivo eficiente sabe que es lo que va a obtener de una junta, un reporte, o una presentación, y cual es, o cual debe ser su propósito. El se debe preguntar a sí mismo: "¿Por qué estamos llevando a cabo esta junta, necesitamos tomar una decisión?, ¿o queremos informar?, ¿o debemos de aclarar lo que es lo que estamos haciendo?"

El ejecutivo debe insistir en que el propósito de la junta sea debidamente pensado y desmenuzado antes de citar a la reunión, que se conozca la utilidad del reporte antes de pedirlo y que la presentación esté debidamente organizada. El debe insistir en que la junta sirva para la contribución que se tiene encomendada.

El enfoque de la contribución contrarresta uno de los problemas básicos del ejecutivo: La confusión y el caos de los acontecimientos y su fracaso para indicar por sí mismos cuales son justificados y cuales son meramente "ruido". El enfoque de la contribución impone un principio de organización. Impone relevancia en los acontecimientos.

Enfocando la contribución se crea un equipo.

Finalmente, enfocando la contribución, el ejecutivo es llevado a levantar sus ojos de adentro (esfuerzo, trabajo, relaciones) hacia afuera; que es, hacia los resultados de la organización. Lo pone en contacto directo con el exterior.

El enfoque hacia la contribución es el enfoque hacia la efectividad.

\*\*\*\*\*





## CAPÍTULO IV

### HACIENDO QUE LA FUERZA SEA PRODUCTIVA

El ejecutivo sabe que no se puede construir sobre bases débiles. Para obtener resultados se tienen que usar todas las fuerzas disponibles; las fuerzas de los asociados, de los jefes y las de uno mismo; esas fuerzas son -- oportunidades reales.

Hacer que la fuerza sea productiva es el único propósito de la organización. No se puede, por supuesto, vencer las debilidades con las cuales -- cada uno estamos dotados; pero si se pueden anular. La tarea es usar la -- fuerza de cada quien como un bloque para lograr un desarrollo compacto.

#### 1a. La fuerza de los ejecutivos.

El área en la cual el ejecutivo se enfrenta primero al desafío de las fuerzas es con el cuerpo de funcionarios y empleados. El ejecutivo efectivo -- cubre posiciones y promueve sobre la base de lo que cada hombre puede -- hacer. El no toma decisiones para minimizar debilidades, sino para maximizar fuerzas.

Tratar de colocar un hombre o un equipo en una organización para evitar -- debilidades dera, al fin de cuentas como resultado, la mediocridad. La -- idea de que haya hombres completos, sin debilidades, es un síntoma de mediocridad e incompetencia. Los hombres fuertes siempre tienen grandes debilidades; dónde hay montañas, hay siempre valles. Nadie es fuerte en muchas áreas.

El ejecutivo que está preocupado con lo que una persona no puede hacer -- más que sobre lo que sí pueda hacer y que, por lo tanto, trata de evitar -- las debilidades en lugar de aprovechar las fuerzas efectivas, es un ejecutivo débil. El probablemente mira en la fuerza de los demás una amenaza contra sí mismo.

En la tumba de Andrew Carnegie podemos leer: " Aquí yace un hombre -- que supo tener a su servicio hombres mejores que él ". Por supuesto cada uno de esos hombres era " mejor " porque Carnegie descubrió su fuerza y -- la puso a trabajar. Cada uno de esos ejecutivos era mejor en una área específica o en un trabajo específico, sin embargo, Carnegie era el ejecutivo efectivo en medio de ellos.

El ejecutivo efectivo sabe que sus subordinados reciben un salario, para -- desarrollar, y no para halagar a sus jefes.

El ejecutivo efectivo nunca pregunta " ¿ Qué hace él para llevarse bien conmigo? ", la pregunta es: " ¿ En que contribuye él? ". El nunca pregunta: " ¿ Qué es lo que un hombre no puede hacer? ", la pregunta es: " ¿ Qué es lo que él puede hacer bien? "

La persona debe usar su habilidad para poner todos sus recursos detrás de -- una actividad, un campo de esfuerzo, una área de realización.

Cuando el ejecutivo descubre la fuerza, y trabaja para que esta fuerza sea productiva, conseguirá que haya impacto sobre lo que un hombre no puede hacer, sus faltas, debilidades, e impedimentos para realizar; sobre su ineficiencia.

El enfoque de la fuerza es exigir realizaciones. El jefe exigente siempre empieza con un hombre que pueda hacer las cosas bien y después la exige que realmente las haga.

Tratar de construir contra la debilidad frustra el propósito de la organización. La organización es el instrumento específico para hacer que la fuerza humana redunde en realizaciones, mientras la debilidad humana es neutralizada y a la larga se convierte en inofensiva.

El ejecutivo efectivo no está ciego a la debilidad. Si un empleado no se lleva bien con la gente, pero su tarea no requiere de esta cualidad, no importa; la única consecuencia es que el jefe nunca deberá darle el puesto de gerente ya que conoce su debilidad.

La tarea del ejecutivo debe ser llenar un trabajo y no colocar un hombre. El trabajo debe ser objetivo e impersonal. Debemos preguntar: "¿Qué es lo correcto?", en lugar de "¿Quién es el correcto?". Jamás las decisiones se deben tomar sobre la base: "¿Me gusta esta persona?" o "¿Podría él ser aceptable?", la pregunta adecuada es: "¿Esta persona es la más adecuada para realizar un trabajo sobresaliente?".

¿Cómo pues, se puede lograr una fuerza de ejecutivos efectivos sin caer en la trampa de construir trabajos para satisfacer personalidades?. Siguiendo las siguientes reglas:

a) Debemos partir de la base que los trabajos no son creados por Dios o por la naturaleza. El ejecutivo conoce que su designación proviene de hombres altamente fallibles.

La regla es simple: "Cualquier puesto que haya derrotado a dos o tres hombres sucesivamente, aún a pesar de que cada uno haya realizado bien sus asignaciones anteriores, debe ser considerado inadecuado para seres humanos. Debe ser rediseñado.

El ejecutivo efectivo se asegura que el trabajo está bien diseñado, si la experiencia le dice otra cosa, él no busca un genio que haga lo imposible él rediseña el trabajo. Su capacidad consiste en hacer que gente común lleve a cabo tareas fuera de lo común.

b) La segunda regla es lograr que cada trabajo sea exigente y grande. Debe retar a quien lo ocupa para que desarrolle la fuerza que un hombre pueda tener. Debe tener enfoque para que cualquier fuerza, si ésta es relevante para la tarea, produzca resultados.

Esto, sin embargo, no es la política de la mayoría de las organizaciones. Ellas tienden a hacer el trabajo pequeño; el cual tendría sentido únicamente si la gente fuera diseñada y maquinada para un desarrollo específico en un momento dado.

La regla se aplica en particular al trabajo del empleado que se inicia. Cualquiera que sea su fuerza, éste debe tener la oportunidad de encontrar su pleno desarrollo. En su primer trabajo los estándares están limitados por aquello que a un empleado lo encauzará para el resto de su carrera, por aquello que él medirá por sí mismo y por su contribución. Hasta que el empleado entra a un trabajo de importancia, él tiene la oportunidad de desarrollarlo.

Es igualmente importante para él investigar lo más pronto posible si está en verdad en el lugar adecuado o, al menos, en la clase de trabajo adecuada.

c) El ejecutivo efectivo sabe que tiene que considerar que es lo que un hombre puede hacer, además de que es lo que el trabajo requiere; ésta significa que debe estar pensando acerca de la gente mucho tiempo antes de decidir llenar un puesto, o independientemente de ello.

Esta es la razón por la que se han adoptado procedimientos de evaluación a través de los cuales la gente, y especialmente el personal calificado, es regularmente juzgado. El propósito es llegar a una evaluación de un hombre antes de que el ejecutivo tenga que decidir si es la persona idónea para ocupar un puesto más importante.

Muchas organizaciones no tienen un procedimiento de evaluación y otras, que sí lo tienen, no lo aprovechan.

La evaluación debe estar fincada en los aspectos positivos del individuo y no en sus faltas o en sus debilidades.

Todo lo que uno puede medir es el desarrollo. Se empieza con un estado que contiene las mayores contribuciones que se han esperado de un hombre, tanto en su pasado como en su presente, y un registro de su desarrollo real para compararlo contra esas metas.

Después se contestan cuatro preguntas:

- ¿ Qué es lo que él ha hecho bien? .
- ¿ Qué es lo que él probablemente podrá hacer bien? .
- ¿ Qué es lo que él tiene que aprender, o adquirir, para obtener un beneficio completo de su fuerza? .
- ¿ Si yo tuviera un hijo, o una hija, aceptaría tenerlos trabajando bajo la dirección de esta persona? .

Si. ¿ por qué? .

No. ¿ por qué? .

Esta evaluación nos lleva a un mayor análisis crítico de una persona que muchas de los procedimientos actuales diseñados para conocer las debilidades; más que la fuerza.

d) El ejecutivo efectivo sabe que para obtener fuerza, ésta tiene que ser sobrepuesta a la debilidad.

Si el ejecutivo pregunta: "¿ Este hombre tiene fuerza en una área mayor ? " y " ¿ Es esta fuerza relevante para la tarea ? ". " ¿ Si él logra éxito en esta área específica, se reflejará una diferencia significativa ?".

Si la respuesta es "si", el ejecutivo puede considerar al sujeto como un buen candidato y darle un puesto de mayor responsabilidad.

El ejecutivo efectivo nunca considera que dos mediocres logren más que un mediocre. La regla es que dos mediocres casi siempre logran menos -- que uno solo.

El ejecutivo efectivo nunca acepta la existencia del " hombre indispensable ". El hombre indispensable existe debido a que es incompetente y para poder sobrevivir se encancha cuidadosamente para eludir las exigencias, su fuerza es usada indebidamente para sostener a su jefe que es débil y no puede estar de pie con sus propios pies; o bien, su fuerza es mal usada para retardar el enfrentamiento a un problema serio o para cubrir su existencia.

Cuando cualquiera de estos síntomas aparece, el hombre indispensable deberá ser movido de inmediato.

Un jefe tiene responsabilidades sobre el trabajo de sus subordinados, tiene poder sobre su trayectoria; por lo tanto, hacer productivas sus fuerzas es un asunto de moral imperativa, una responsabilidad de autoridad y posición.

## 2o. Cómo puedo manejar a mi jefe ?

Después de todo, el ejecutivo efectivo trata de hacer completamente productiva la fuerza de su propio jefe.

Hacer que la fuerza del jefe sea productiva es una llave para la propia efectividad del subordinado.

El ejecutivo efectivo sabe y acepta que su jefe es un ser humano, con cualidades y limitaciones.

Construir sobre la fuerza del jefe hace que el subordinado sea más efectivo, construir sobre la debilidad del jefe será tan frustrante como tratar de construir sobre la debilidad del subordinado.

Por lo tanto, el ejecutivo efectivo se pregunta: " ¿ Qué puede mi jefe hacer realmente bien ?, ¿ Qué ha hecho él realmente bien ?, ¿ Qué es lo que él necesita para saber usar su fuerza ?, ¿ Qué necesito obtener de mí para desarrollar ? ". El no se preocupa mucho sobre " lo que su jefe no puede hacer".

El ejecutivo efectivo conoce, que siendo su jefe humano, tiene sus propios caminos para ser efectiva, él busca esos caminos; que pueden ser -- costumbres y hábitos, pero que son realidades.

### 3o. Haciendo que usted mismo sea efectivo.

El ejecutivo efectivo proviene de la fuerza en su propio trabajo. Hace productivo todo aquello que realiza.

La mayoría de los ejecutivos conocen aquellas cosas que no pueden hacer. El ejecutivo efectivo, consciente de las limitaciones, amasa todas aquellas cosas que se pueden hacer, y las hace; mientras los otros se quejan de su falta de habilidad para hacer las cosas, el ejecutivo sigue adelante y las hace.

El ejecutivo se pregunta: "¿Qué es lo que yo puedo hacer?" y siempre encuentra que puede hacer mucha más dentro del tiempo y los recursos con que cuenta.

A pesar de que todo lo que hemos discutido es una "actitud" más que una "práctica", puede ser mejorada con práctica. Si uno se disciplina a sí mismo para preguntar sobre sus asociados, subordinados y jefes: "¿Qué puede hacer este hombre?", en lugar de "¿Qué es lo que él no pueda hacer?", muy pronto se adquirirá la actitud de buscar fuerzas y hacer uso de ellas y, eventualmente, uno aprenderá a contestar estas preguntas sobre uno mismo.

En cualquier área de efectividad dentro de una organización "Uno alimenta las oportunidades y mata el problema".

El ejecutivo efectivo mira sobre la gente, incluyéndose él mismo, como una oportunidad. El sabe que únicamente la fuerza produce resultados. La debilidad únicamente produce "dolores de cabeza" y la ausencia de debilidad no produce nada.

El sabe, sin embargo, que el estándar de cualquier grupo humano está limitado por el desarrollo de sus líderes y él, por lo tanto, nunca permitirá que el desarrollo de la dirección esté fundamentado en otra cosa que no sea una verdadera fuerza.

En problemas humanos, la distancia entre el líder y la masa, es constante. Si el desarrollo de la dirección es alto, el promedio subirá. El ejecutivo sabe que es más fácil aumentar el desarrollo de un líder, que el desarrollo del grupo completo.

La tarea de un ejecutivo no es cambiar seres humanos. Mas bien, como nos dice la Biblia en la Parábola de los Talentos; la tarea es multiplicar la capacidad de desarrollo del todo, poniendo en uso cualquier fuerza, cualquier salud, cualquier aspiración que haya en los individuos.



## CAPITULO V

### LO PRIMERO ES LO PRIMERO

Si hubiera un secreto para la efectividad, ésto sería la concentración. El ejecutivo efectivo hace las cosas importantes primero y una sola cosa a la vez.

La necesidad de concentrarse está fundamentada en la naturaleza del trabajo ejecutivo y en la naturaleza del hombre.

Lo anterior es evidente por varias razones:

Siempre hay más asuntos importantes que tienen que ser atendidos que -- tiempo disponible para poder atenderlos. No importa que tan bien administre el ejecutivo su tiempo, es un hecho que la mayor parte del tiempo no le pertenece; siempre existe un déficit del mismo.

Entre más se enfoca el ejecutivo en contribuciones superiores, él requerirá justamente de mayores períodos de tiempo ininterrumpidos para obtener provecho de su trabajo. Asimismo, entre más un ejecutivo está trabajando para obtener fuerza productiva, más consciente se vuelve de la necesidad de concentrar las fuerzas humanas disponibles.

Pero la concentración es también importante por el hecho de que la mayor parte de nosotros encontramos muy difícil hacer bien aún una sola cosa a un tiempo, no tratemos de hacer dos.

La humanidad es en verdad capaz de hacer una gran cantidad de cosas diferentes. La humanidad es una herramienta multifacética. Pero el camino para aplicar la productividad de la humanidad ampliamente es concentrando una gran cantidad de capacidades individuales en una tarea.

Muy pocas personas pueden obtener éxito cuando realizan varias tareas importantes al mismo tiempo.

La concentración es precisamente necesaria porque el ejecutivo constantemente se enfrenta a una gran cantidad de tareas que tienen que ser realizadas, -- y hacer una cosa a un tiempo significa hacerla rápida. Entre más podamos concentrar tiempo, esfuerzos y recursos, mayor cantidad y diversidad de -- tareas podremos desarrollar.

El ejecutivo efectivo sabe que es necesario realizar gran cantidad de cosas y sobre todo con eficiencia por lo tanto, él concentra su propio tiempo y energía así como el tiempo y la energía de la organización para hacer -- una sola cosa a un tiempo y para hacer primero las cosas más importantes.

#### 1a. Desligándose del ayer.

La primera regla para la concentración de los esfuerzos del ejecutivo es -- desligarse del pasado, que ha dejado de ser productivo. El ejecutivo efectivo revisa periódicamente sus programas de trabajo y se pregunta "¿ Si yo ya no hiciera ésto, lo ampararía a hacer ahora?" A menos que la contestación sea un contundente " si ", el ejecutivo debe dejar la actividad ó reducirla al máximo.

Al menos el ejecutivo está seguro que no se invertirán recursos productivos en tareas que ya no son productivas, y todos los recursos importantes, especialmente los escasos recursos de la fuerza humana que están engranados -- con las tareas del ayer inmediatamente se concentran y son cuerdos a trabajar en las oportunidades del mañana.

El ejecutivo quiera ó no, estará siempre ligado con el pasado. Esto es inevitable. Lo actual es siempre el resultado de las acciones y decisiones tomados ayer. El hombre cualquiera que sea su posición no puede descuidar -- el futuro. Las acciones y decisiones del ayer, no importa qué valiosas ó sabias puedan haber sido, inevitablemente llegan a ser ahora problemas, crisis y estupideces. El trabajo específico del ejecutivo es conducir los recursos actuales hacia el futuro. Esto significa que todo ejecutivo tiene que emplear tiempo, energía e ingenio en corregir las acciones y decisiones del -- ayer ya sean propias ó de sus predecesoras. Pero al menos debe tratar de limitar su servidumbre con el pasado, eliminando todas aquellas tareas y actividades que ya no prometen resultados.

Aún más peligrosas son las actividades que deberían crear beneficio, y las cuales por una razón u otra no producen. Si éstas no se podan de raíz, acabarán con la vida de una organización.

Toda organización es altamente susceptible a padecer estas dos enfermedades.

El ejecutivo efectivo debe descartar primero una actividad obsoleta y después empezar con una nueva. Esto es necesario para guardar el equilibrio de la organización. Sin ésto, la organización pierde rápidamente forma, cohesión y manejabilidad. Las organizaciones necesitan ser ágiles y fuertes como los organismos biológicos.

También todo ejecutivo sabe que nada nuevo es fácil, siempre existen problemas. Cuando no se ha estructurado la nueva tarea sólidamente, se corre el riesgo, cuando empiezan los problemas, de que ésta sea condenada al -- fracaso desde el principio. El único medio efectivo para afianzar la nueva tarea es la gente que ha probado su capacidad para realizar. A menos que sean relevados de sus cargos actuales, no podemos esperar que desarrollen -- una nueva tarea.

La alternativa de contratar gente nueva para nuevas tareas es muy riesgosa. Se contrata gente nueva para ampliar una actividad ya establecida que camina correctamente. Pero para iniciar algo nuevo se debe utilizar gente -- con fuerza debidamente examinada y probada y éstos son los veteranos. Toda tarea nueva es como una aventura ( aunque otras empresas hayan hecho el mismo trabajo mucho tiempo antes), en el que el ejecutivo experimentado y eficiente no debe, a menos que no quede otro remedio, adicionar -- otra aventura contratando gente de fuera para hacerse cargo del trabajo. Es tristemente común que personas que parecían genios cuando trabajaban -- en otra parte, tengan miserables fracasos seis meses después que empezaron -- a trabajar con " nosotros".

Una organización necesita contratar gente nueva, con ideas y puntos de -- vista frescos. Si ésta promueve únicamente a la gente que tiene adentro, -- se volverá pronto estática y estéril. Pero dentro de lo posible, no debemos



contratar gente nueva cuando el riesgo es exorbitante; ésto es para ocupar puestos ejecutivos altos dentro de una actividad importante que es nueva. Los debemos contratar para ocupar puestos de segunda línea en tareas definidas y entendidas razonablemente bien.

Desechar sistemáticamente lo obsoleto es el único camino para forzar lo nuevo.

## 2o. Prioridades y posterioridades.

Hay siempre más tareas productivas para el mañana que tiempo para realizarlos y más oportunidades que personas capacitadas que se hagan cargo de ellas, sin tomar en consideración los siempre abundantes problemas y crisis.

Por lo tanto, la decisión a tomar es cuál tarea merece prioridad y cuál es de menor importancia. El único problema es quién tomará la decisión: el ejecutivo o las presiones. Pero de cualquier manera las tareas serán ajustadas al tiempo disponible, y las oportunidades se convertirán en realidad en la medida en que las personas capaces estén cerca para hacerse cargo de ellas.

Si las presiones, más que las ejecutivas, tienen prioridad para tomar decisiones, las tareas importantes están destinadas a ser sacrificadas, ya que no habrá tiempo para convertir la decisión en acción. Esto casi siempre significa que la tarea no es completa a menos que otras personas la hayan tomado como propia, hayan aceptado nuevos caminos para hacer cosas anteriores ó bien para hacer algo nuevo.

Otra consecuencia de dejar a las presiones el control de las prioridades es que no se obtienen resultados del trabajo de la alta gerencia. Cuando los altos ejecutivos son dominados por las presiones, dejarán de hacer el trabajo que otros no pueden realizar y que les concierne a ellos directamente. Las presiones llevan al ejecutivo hacia adentro; ésto pierde contacto con el exterior, que es la única realidad, la única área donde se obtienen resultados. Por las presiones el ejecutivo dá preferencia a lo que ha pasado sobre el futuro, a la crisis sobre la oportunidad, a lo inmediato y visible sobre lo real, y a la urgente sobre lo relevante.

El trabajo no es establecer prioridades, ésto es fácil; el ejecutivo debe concentrarse en determinar cuáles son las tareas secundarias, las que no deben ser atacadas, las que no producen resultados.

Muchos ejecutivos han aprendido que no hay nada menos deseable que revivir un proyecto tordío que fué pospuesta cuando éste primeramente surgió. Hacer cinco años después, aquello que debió haber sido inteligente realizar cinco años antes, es casi un camino seguro para la frustración y el fracaso.

Aquello que actualmente se abandona ó se pospone crea temor en el ejecutivo para posponerlo en forma definitiva; él sabe que ésta ó aquella tarea no es de primera importancia, pero postergarla es riesgoso; aquello que se ha postergado puede convertirse en la clave del éxito de uno de nuestros competidores.

Determinar una posterioridad es también desagradable; toda posterioridad es siempre la máxima prioridad de alguien más. Es más fácil darles el tratamiento de prioridad estableciendo una barrera para que ese "alguien más" les ponga "un poquito" de atención y no se desilusione, siempre y cuando se pueda obtener algún resultado positivo.

Mucho se puede decir acerca del análisis de las prioridades, pero lo más importante sobre las prioridades y las posterioridades es, sin embargo, no el análisis inteligente sino el "coraje".

El coraje más que el análisis dicta verdaderamente las reglas importantes para identificar las prioridades:

- a) Elegir el futuro para contrarrestar el pasado.
- b) Enfocar sobre las oportunidades más que sobre los problemas.
- c) Escoger una dirección propia, en lugar de dar bandazos.
- d) Aspirar alto, aspirar por algo que produzca un cambio, más que por algo que está "a salvo" y es fácil de hacer.

Muchos estudios sobre los científicos e investigadores nos demuestran que sus realizaciones han dependido más de su valor para ir detrás de las oportunidades que de su habilidad para llevar a cabo sus investigaciones.

En los negocios las compañías con éxito son aquellas que se proyectan a la innovación de técnicas ó negocios y no al desarrollo de nuevos productos para su línea actual.

Como una regla podemos decir que es tan riesgoso, difícil e incierto hacer algo nuevo en pequeña escala como hacerlo en gran escala. Es más productivo convertir una oportunidad en resultados que resolver un problema, el cual únicamente restablece el equilibrio del pasado.

Las prioridades y posterioridades siempre deben ser reconsideradas a la luz de las realidades.

El ejecutivo efectivo no realiza más de una tarea en la que está concentrado ahora; después, selecciona otra, la que tiene prioridad.

Concentración es el coraje para imponer la decisión personal y propia sobre el tiempo y los acontecimientos.

\*\*\*\*\*

## CAPITULO VI

### LOS ELEMENTOS DE LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es únicamente una de las tareas del ejecutivo; generalmente le toma una pequeña fracción de su tiempo. Solamente los ejecutivos toman decisiones. " El ejecutivo es aquel que en virtud de su posición y conocimientos toma decisiones que tienen impacto significativo sobre la organización, su desarrollo y resultados".

El ejecutivo efectivo, por consecuencia, toma decisiones efectivas. El toma esas decisiones como un proceso sistemático con elementos claramente definidos y con una secuencia de pasos diferentes.

El ejecutivo efectivo no toma muchas decisiones; él se concentra en las importantes; él trata de pensar a través de lo que es estratégico y genérico — más que en solucionar problemas; él trata de tomar pocas decisiones importantes en el más alto nivel del entendimiento conceptual; él trata de encontrar las constantes en una decisión. El ejecutivo, por lo tanto, no se impresionan por la rapidez en la toma de decisiones; más bien, él considera que la habilidad en manejar muchas variables es síntoma de un pensamiento sucio. El quiere conocer todo acerca de la decisión y cuáles son las realidades fundamentales que tienen que ser satisfechas; él desea ser sensato más que inteligente. El desea impacto más que técnica.

El ejecutivo efectivo sabe cuándo una decisión debe estar fundamentada sobre principios y cuándo sobre los méritos del caso y cuándo pragmáticamente. El sabe que la decisión mañoso es un compromiso que está entre lo correcto y lo erráneo y ha aprendido a distinguir una de la otra. El sabe que el paso que se lleva más tiempo dentro del proceso, no es tomar la decisión, sino hacerla efectiva. Esto significa que cuando una decisión efectiva está por sí misma fundamentada en el más alto nivel del entendimiento conceptual, la acción para realizarla debe estar lo más cerca posible del nivel de trabajo y ser lo más simple que sea posible.

#### 1o. Los elementos del proceso de decisión.

a.) La concepción clara de que el problema es genérico y así que puede ser resuelto a través de una decisión; la cual establece una regla ó un principio.

b) La definición de las especificaciones, las cuales tienen que satisfacer la contestación del problema. Esto es las " condiciones límites".

c) El pensamiento a través de qué es lo " correcto". Esto es la solución que satisface completamente las especificaciones antes de que se preste atención a los compromisos, adaptaciones y concesiones necesarios para tomar una decisión aceptable.

d) Incluir dentro de la decisión la acción para hacerla efectiva.

e) La vigilancia que prueba la validez y efectividad de la decisión — contra el curso actual de los acontecimientos.

a) La primera pregunta que contesta el que toma una decisión es: "¿ Se trata de una situación genérica o de una excepción?". Lo genérico siempre tiene que ser contestado a través de una regla o un principio; lo excepcional puede únicamente ser manejado como tal, como se presente.

El ejecutivo efectivo asume desde un principio que el problema es genérico, él siempre asume que el suceso que requiere su atención es en realidad un síntoma; él busca el problema real; él no se conforma con curar el síntoma solamente y si el suceso es verdaderamente único, el ejecutivo sospecha que éste anuncia un nuevo problema fundamental y aquello que aparece como único resultará haber sido simplemente la primera manifestación de una nueva situación genérica.

Esto también explica por qué el que toma decisiones siempre trata de poner su solución en el más alto nivel conceptual posible.

Uno de los hechos más obvios en la vida política y social es la longevidad de lo temporal; el ejecutivo conoce este problema; por supuesto, él también improvisa, pero se pregunta así mismo constantemente: "¿ Si yo tuviera que vivir con esto mucho tiempo, estaría de acuerdo?". Si la respuesta es "no", lo que procede es continuar trabajando para encontrar una solución más conceptual, más general, más comprensiva, la cual establezca el principio correcto.

Como resultado, el ejecutivo no toma muchas decisiones y la razón no es que el tomarlas le lleve mucho tiempo; la razón es que el ejecutivo resuelve situaciones genéricas estableciendo reglas y políticas. El puede manejar gran cantidad de sucesos como casos específicos bajo la regla general establecida, esto es, por adaptación.

El ejecutivo siempre examina todo aquello que sea un signo de que las cosas no resultan como se planearon; analiza si las excepciones se repiten frecuentemente y en tal caso, vuelve a estudiar el problema otra vez para evitar las continuas excepciones, o que haya desviaciones aunque éstas sean mínimas, de lo que se espera, haciendo accesible al entendimiento de todo el mundo el principio o la regla establecida.

b) El segundo elemento en el proceso de la decisión es aclarar especificaciones en cuanto a lo que la decisión tiene que cumplir. ¿ Cuáles son los objetivos que la decisión tiene que alcanzar? ¿ Cuáles son las metas mínimas a cumplir? ¿ Cuáles son las condiciones que tiene que satisfacer? Teóricamente a esto se le denomina " condiciones límite". Para que una decisión sea efectiva necesita satisfacer las " condiciones límite", necesita estar acorde al propósito que se persigue.

El ejecutivo sabe que una decisión que no satisface las condiciones límite es inapropiada y no es efectiva y en verdad puede ser peor que una decisión que satisface las condiciones límite aunque éstas estén equivocadas.

Ambas son equívocas, pero muy a menudo se puede llegar a una decisión apropiada, aunque las condiciones límite sean incorrectas. En efecto, un conocimiento claro de las condiciones límite es necesario, ya que se conoce cuándo una decisión tiene que ser abandonada, y también permite conocer e identificar la mayoría de los peligros posibles de toda decisión.

Muchas decisiones aparentemente tienen un sentido correcto, pero cuando se analizan a través de las especificaciones, se encuentra que no es posible satisfacerlas ya que son incompatibles y por lo tanto, la decisión no puede tener éxito.

Cualquier persona pueda tomar decisiones erróneas; todo el mundo está sujeto a cometer errores, pero nadie debe tomar una decisión cuando de antemano se sabe que ésta no va a satisfacer las "condiciones límite".

c) Se tiene que empezar con lo que es correcto, en lugar de con lo que es aceptable, precisamente porque uno siempre tiene que comprometerse en el fin. Pero si uno no conoce qué es lo correcto para satisfacer las especificaciones y las condiciones límite, uno no puede distinguir entre el compromiso correcto y el compromiso erróneo y terminará por caer en el compromiso erróneo.

Existen dos clases de compromisos: una está expresada en el viejo proverbio: "Tener media rebanada de pan es mejor que no tener nada de pan", la otra está expresada en la historia del juicio de Salomón, la cual está claramente basada en que "Medio niño es peor que no tener niño". En el primer caso, las condiciones límite están aún siendo satisfechas; el propósito del pan es proveer comida y media rebanada es todavía comida. En el segundo caso, la mitad de un niño, sin embargo, no satisface las condiciones límite, ya que la mitad de un niño no es la mitad de una criatura que vive y se desarrolla; es un cadáver en dos partes.

Es estéril y pérdida de tiempo preocuparse de aquello que es aceptable y de aquello que uno mejor no dice para no provocar resistencia.

Las cosas que a uno le preocupan nunca suceden y las objeciones y dificultades sobre las que uno no ha pensado, de repente se convierten en obstáculos casi insuperables. En otras palabras, no se obtiene nada si se empieza con la pregunta "¿Qué es aceptable?" y en el proceso de contestación se descartan, como regla, las cosas importantes ya que se pierde toda oportunidad de surgir con una contestación efectiva.

d) Convertir la decisión en acción es el cuarto elemento del proceso para tomar decisiones. Si pensar sobre las condiciones límite es el paso más difícil en la toma de decisiones, el convertir la decisión en una acción efectiva es el paso que requiere mayor cantidad de tiempo en el proceso. Una decisión no llegará a ser efectiva a menos que la acción a seguir haya sido integrada dentro de la decisión desde el principio.

En efecto, la decisión no se ha tomado hasta que los pasos específicos a seguir no son asignados a alguien que tome la responsabilidad de llevarlos a cabo, hasta este momento lo único que hay son buenas intenciones.

Convertir una decisión en acción requiere contestar varias preguntas: ¿Quién tiene que conocer acerca de la decisión? ¿Qué acción tiene que ser tomada? ¿Quién la debe tomar? y ¿En qué consiste la acción para que la gente que tiene que ejecutarla pueda hacerla? Muy a menudo la primera y la última pregunta se pasan por alto, con el consecuente resultado fatal.

La acción debe ser adecuada a las capacidades de las personas que van a intervenir.

Todo esto llega a ser doblemente importante cuando las personas tienen que cambiar su proceder, hábitos o actitudes para que la decisión se convierta en una acción efectiva. Aquí el ejecutivo tiene que estar seguro no únicamente de que la responsabilidad para llevar a cabo la acción esté claramente asignada y que las personas involucradas son del todo responsables y capaces, sino también que su dimensión, sus estándares de realización y sus incentivos son modificados o cambiados simultáneamente; de otra manera, las personas serán presas de una parálisis motivada por un conflicto emocional interno.

e) Por último, la retroalimentación tiene que ser incluida dentro de la decisión para proveer pruebas continuas, contra los acontecimientos actuales, de lo que se espera que sea el fundamento de la decisión.

Las decisiones son tomadas por hombres y los hombres son fallibles. Aún la mejor decisión tiene altas probabilidades de ser errónea. Aún lo más efectivo, eventualmente, llega a ser obsoleto.

Ir y percatarse por sí mismo es el mejor y único camino para probar si las hipótesis sobre las cuales una decisión fue tomada son aún válidas o si ya son obsoletas y es necesario estudiarlas otra vez. Siempre se debe esperar que una hipótesis llegue a ser obsoleta tarde o temprano. La realidad nunca permanece mucho tiempo.

El ejecutivo tiene que salir y mirar por sí mismo el escenario de las acciones, de otra manera cada día que pase se alejará más de la realidad.

Las computadoras, los reportes, los datos, nos proveen de abstracciones, y a menos que chequeemos constantemente los hechos concretos, no podemos confiar en las abstracciones.

-----

## CAPITULO VII

### LAS DECISIONES EFECTIVAS

Una decisión es un juicio, es una selección de alternativas; rara vez es una selección entre lo correcto y lo erróneo, a lo mejor es una selección entre lo casi correcto y lo probablemente erróneo, pero muy a menudo es una selección entre dos cursos de acción, de los cuales ninguno está más cerca de lo correcto que el otro.

La mayoría de los libros sobre toma de decisiones le dicen al lector: "Primero encuentra los hechos", pero los ejecutivos que toman decisiones efectivas saben que no se puede empezar con "hechos", se empieza con opiniones. Por supuesto estas opiniones no son nada, sino hipótesis y como tales, inútiles, a menos que sean experimentadas contra la realidad. Para determinar un hecho se requiere primero una decisión sobre el criterio de relevancia, especialmente sobre la dimensión apropiada. Esto es la base de la decisión efectiva y normalmente el aspecto de mayor controversia.

Finalmente, la decisión efectiva no fluye de un consenso de hechos, como muchas libros sobre toma de decisiones afirman. El entendimiento que fundamenta la decisión correcta proviene del choque y del conflicto de opiniones contrarias, fuera de la seria consideración de alternativas contrarias.

Conocer los hechos primero es imposible; no hay hechos a menos que exista un criterio de relevancia. Los acontecimientos por sí mismos no son hechos.

En física, el sabor de una substancia no es un hecho, en cambio en la cocina es un hecho de suprema impotencia como lo es el color en la pintura. La física, la cocina y la pintura consideran cosas diferentes como relevantes.

El ejecutivo efectivo sabe que las personas no empiezan con la búsqueda de hechos. Ellas empiezan con una opinión. No hay nada erróneo en esto ya que se debe esperar que las personas experimentadas en una área tengan una opinión. No tener una opinión después de haber estado involucrado en una área por un período considerable, denotaría falta de visión y mente inactiva.

El único método severo, el único que nos permite probar una opinión contra la realidad está basado en un claro reconocimiento de que las opiniones son primero. No se puede fracasar cuando se empieza con hipótesis; es el único punto de partida tanto en la toma de decisiones como en la ciencia. Nosotros sabemos qué hacer con las hipótesis, estas no se discuten, se prueban. Se encuentra cuáles hipótesis son válidas y por lo tanto dignas de consideración y cuáles son eliminadas por la primera prueba contra la experiencia.

El ejecutivo efectivo fomenta las opiniones, pero insiste para que las personas que opinan también piensen y se compenetren sobre lo que se espera del "experimento", es decir, "la prueba de las opiniones contra la realidad. Por lo tanto, el ejecutivo pregunta "¿Qué debemos saber para probar la validez de esta hipótesis?" "¿Cuáles tendrían que ser los hechos para que esta opinión sea válida?"

El ejecutivo crea un hábito en sí mismo y en los demás para pensar y desmenuzar las necesidades que tienen que ser vistas, estudiadas y probadas. El insiste en que las personas que opinan también tomen la responsabilidad de definir cuáles son las decisiones que se pueden esperar y que deben ser buscadas.

Quizás la pregunta crucial es: "¿Cuál es el criterio de relevancia?" Esto casi siempre se convierte en la adecuada medición del problema que se está tratando y de la decisión a la que se va a llegar. Cada vez que se actualiza el trayecto de una decisión verdaderamente efectiva y correcta, se encuentra que una gran parte del trabajo y el pensamiento se empleó en encontrar la medición adecuada.

El que toma decisiones presume que la medida tradicional no es la medida correcta; de otra manera no sería necesaria una decisión, un simple ajuste sería suficiente. La medida tradicional refleja la decisión del ayer. El que haya necesidad de una nueva indica que la medida del ayer ya no es relevante.

Encontrar la medida adecuada no es un ejercicio matemático, es un juicio riesgoso. Siempre que uno tiene que juzgar debe tener varias alternativas entre las cuales una pueda ser escogida. Un juicio en el cual únicamente se puede decir "sí" o "no" no es un juicio.

La clase de decisiones que el ejecutivo tiene que tomar no se toman por unanimidad; las buenas decisiones están basadas en opiniones conflictivas, en el diálogo sobre diferentes puntos de vista, en la selección entre diferentes juicios. La primera regla en la toma de decisiones es que "éstas no se deben de tomar a menos que haya desacuerdo".

Existen tres razones que justifican el que tenga que haber "desacuerdo":

- a) Es la única forma para salvaguardar al ejecutivo y que no se convierta en un prisionero de la organización.
- b) El desacuerdo por sí solo puede provocar diferentes alternativas que permitan llegar a la decisión más adecuada.
- c) El desacuerdo es necesario para estimular la imaginación, ya que se necesitan soluciones creativas para crear una nueva situación.

El Ejecutivo por lo tanto organiza desacuerdos. Esto lo protege contra lo falso o incompleto; le proporciona alternativas para que seleccione y tome la decisión; le da una visión clara cuando la decisión resulta deficiente o errónea en su aplicación y estimula la imaginación. El desacuerdo convierte lo plausible en correcto y lo correcto en una buena decisión.

El ejecutivo sabe que existen muchas personas incapaces a su alrededor, pero él nunca presume que la persona que no está de acuerdo con aquello que él ve claro y obvio es un tonto; él sabe que a menos que se pruebe lo contrario, aquel que no está de acuerdo ve una realidad diferente y está preocupado por un problema diferente; por lo tanto, el ejecutivo debe en primer lugar tomar en consideración que existe un claro entendimiento del problema y después piensa acerca de quien está en lo correcto y quién en



la persona si su postura fuera después de todo válida, racional e inteligente?"

Otra pregunta que debe contestarse al ejecutivo "¿ Es realmente necesaria una decisión?" Una alternativa es siempre la alternativa de no hacer nada.

Se tiene que tomar una decisión cuando una condición probablemente degenera si no se hace nada o por otra parte si una oportunidad se puede perder a menos que se actúe con prontitud; en ambos casos se actúa y se realiza un cambio radical.

Cuando la condición se pueda resolver por sí misma, aún si el ejecutivo no hace nada, no se debe interferir.

No se deben tomar decisiones a medias, o se actúa o no se actúa.

Cuando existen condiciones en las que no se visualiza claramente si se debe actuar o no, el ejecutivo tiene que evaluar si el esfuerzo y el riesgo de la acción proporcionan mayores beneficios que la inacción.

La decisión está lista para tomarse, las especificaciones han sido establecidas, los riesgos y beneficios evaluados; todo es conocido. En verdad, por el momento, todo está razonablemente claro sobre el curso que tiene que tomar la acción. En este punto la decisión está casi lista para realizarse por sí misma. Pero en este punto la mayoría de las decisiones se frustran; de repente se hace obvio que la decisión no será agradable, no será popular y no será fácil. Se visualiza que la decisión requiera coraje tanto como juicio. Las medicinas efectivas tienen mal sabor, así como también lo tienen la mayoría de las decisiones importantes. En este punto, el ejecutivo debe actuar con firmeza y seguir adelante, no debe permitir que las presiones lo hagan dudar y que el resultado sea: " Hagamos otro estudio", ya que este es el camino de las cobardes. Cuando el ejecutivo se enfrenta ante la posibilidad de " hacer un nuevo estudio", se debe preguntar: "¿ Existe alguna razón para creer que un nuevo estudio producirá algo nuevo?" y "¿ Existe alguna razón para creer que lo nuevo promete ser relevante?". Si la respuesta es " no ", como usualmente sucede, el ejecutivo no debe permitir que se haga otro estudio.

Pero al mismo tiempo, el ejecutivo no se precipita a tomar una decisión, a menos que esté completamente seguro que la entiende.

El ejecutivo no recibe un salario para hacer las cosas como a él le gusta hacerlas; él recibe un salario para lograr que se hagan las cosas correctas, sobre todo en lo que se refiere a su tarea específica: " Tomar decisiones efectivas."

10. La toma de decisiones y la computadora.

¿ Todo esto se aplica actualmente cuando contamos con la computadora? La computadora, se ha dicho, reemplazará al ejecutivo que toma decisiones, por lo menos en los mandos intermedios, ya que en pocos años tomará decisiones relativas al trabajo común y a más largo plazo decisiones estratégicas.

Actualmente la computadora fuerza a los ejecutivos a tomar tan buenas decisiones que ya se están eliminando los cambios sobre la marcha y gran cantidad de gente que tradicionalmente han estado en contra más que a favor, se han convertido en genuinos ejecutivos gracias a ella.

La computadora es una potente herramienta del ejecutivo como el martillo o los alicates, pero diferente a la rueda o la sierra, ya que no puede hacer nada que el hombre no pueda hacer; la única diferencia es que es infinitamente más rápida, no se aburre, no se cansa y no cobra tiempo extra, y siendo una herramienta como cualquier otra hace las cosas mejor que el hombre, multiplica su capacidad (las otras herramientas tales como la rueda o el aeroplano, pueden hacer cosas que al hombre le están vedadas, ya que representan una nueva dimensión del mismo.)

Pero como todas las herramientas, la computadora puede únicamente hacer una ó dos cosas; tiene estrechas limitaciones mismas que obligan al ejecutivo a tomar decisiones genuinas en lugar de hacer adaptaciones.

La fuerza de la computadora descansa en que es una máquina lógica, -- realiza precisamente aquello para lo que ha sido programada, lo hace rápido y preciso. El ser humano, por el contrario, no es lógico; el ser humano es lento y desordenado pero también inteligente e intuitivo; puede adaptarse y recordar muchas cosas que nadie ha programado.

El gran impacto de la computadora descansa en sus limitaciones, las cuales nos obligarán continuamente a tomar decisiones y sobre todo, obligarán a aquellos que ocupan mandos intermedios a cambiar de operadores -- a verdaderos ejecutivos capaces de tomar decisiones.

Por lo tanto, la computadora nunca podrá tomar decisiones, su trabajo -- consistirá únicamente en computar.

FIN



centro de educación continua  
división de estudios superiores  
facultad de ingeniería, unam



EFFECTIVIDAD GERENCIAL

TEORIA DE LA CUADRICULA GERENCIAL

LIC. ANTONIO CANTO MOSCARDO  
LIC. RODOLFO MARCOS TURNBULL

AGOSTO, 1979.



TEORIA DE LA CUADRICULA GERENCIAL

(Estilos Gerenciales)

(Resumen de un concepto descrito por R. R. Blake y J. S. Mouton, en su Teoría de la Cuadrícula Gerencial (Houston: Gulf Publishing Co., 1964).

Robert Blake y Jane Mouton han elaborado una teoría muy interesante sobre las relaciones entre estos estilos administrativos; la han denominado "teoría de la cuadrícula gerencial". Fundamentalmente, se basa en la idea de que existen dos factores principales que determinan el estilo de administrar: "el interés por la producción" y "el interés por las personas"

Antes de seguir adelante, debemos mencionar algo sobre "el interés por". Esto no tiene por objeto indicar cuánta producción se obtiene, ni tiene el propósito de reflejar el grado en que se llenan realmente las necesidades de relaciones humanas. Más bien se pone énfasis en el grado de "interés por", debido a que la acción está enraizada en actitudes básicas. En esto, lo importante es (cuánto) se interesa el gerente (o supervisor) por la producción y (cuánto) se interesa por las personas y las relaciones humanas.

Las palabras producción o personas abarcan una amplia gama de consideraciones. Las actitudes hacia la producción, por ejemplo, se pueden expresar a través del número de contratos de mantenimiento que un vendedor de "Big Ticket" se supone venderá, la eficiencia con la que se maneja la mercancía en la zona de recibo, la calidad del trabajo que se espera del departamento de mantenimiento o las ideas y soluciones proporcionadas por el staff de tienda a los problemas del "P" and "L" (Pérdidas y Ganancias). La producción no está limitada a "cosas". Su significado apropiado comprende todo aquello que las personas (o el

personal) trata de obtener. En una forma similar, los aspectos humanos de interacción abarcan una variedad de diferentes intereses o preocupaciones. Entre ellas están el interés por el grado de compromiso personal de terminar un trabajo del que se es responsable; la responsabilidad basada en la confianza más bien que en la fuerza; el amor propio o el valor personal de un individuo; el deseo de tener un sentido de seguridad en el trabajo; las relaciones sociales o amistad con los compañeros de trabajo, etc. Como se verá más tarde, el interés por la producción y por las personas se expresa en formas sumamente distintas, que dependen de la forma específica en que se unen estos dos intereses.

La Cuadrícula Gerencial muestra estos dos intereses y las posibles interacciones entre los mismos (véase la Figura 1). El eje horizontal indica el interés por la producción, mientras que el eje vertical señala el interés por las personas. Cada una se expresa como una escala de nueve puntos de interés. El número 1 representa en cada caso el interés mínimo. El número 9 representa el interés.

Hay 81 estilos ejecutivos o administrativos que pueden cambiarse en esta cuadrícula. Sin embargo, ahora pondremos énfasis en las esquinas y en el punto intermedio. Este identificará a cinco estilos gerenciales. Estas posiciones extremas rara vez se encuentran en su forma pura, pero constituyen ejemplos claros que deberán considerarse, y hay también situaciones que se acercan mucho a una o a otra de estas posiciones.

En la esquina inferior de la izquierda de la cuadrícula está el estilo 1,1. Este tiene un grado bajo de interés por la producción e interés por las personas. Yendo hacia arriba en la cuadrícula del estilo 1,1 hacia la esquina superior de la izquierda está el estilo 1,9. En esta existe un alto interés por las personas, pero el interés por la producción es bajo.

3

En la esquina inferior de la derecha está el estilo 9,1. Este estilo tiene un alto grado de interés por la producción y un bajo interés por las relaciones humanas. En la esquina superior de la derecha está el estilo 9,9, que tiene un alto grado de interés tanto por las relaciones humanas como por la producción. En el centro está el estilo 5,5, que es un estilo "a la mitad del camino" entre los dos estilos. Cada una de estas cinco orientaciones ejecutivas o gerenciales clave se describe en las secciones siguientes.

### 9,1: EL GERENTE AUTOCRATA

El enfoque 9,1 de la relación entre el interés por la producción y el interés por las personas se denomina Administración Autocrática. En este caso el interés principal es por las utilidades. Las personas son consideradas solamente en términos de su contribución a estos fines. Los resultados de la línea inferior son primero y primordiales, por lo que todo el mundo deberá trabajar duro y sacrificarse para tener la seguridad de que se realiza la tarea.

El gerente de estilo 9,1, piensa que todos los trabajadores necesitan de un jefe duro y que el presionar para obtener producción es esencial. Como podría decir este gerente: "Las personas son por naturaleza, flojas, apáticas e indiferentes. Si se les trata bien, se aprovechan de ello y la situación de carácter social y amistoso que sigue no puede tolerarse en el trabajo."

El gerente 9,1 rara vez hace un elogio, porque piensa que al empleado se le paga para que haga correctamente su trabajo, por lo que el reconocimiento es innecesario. Se fija en la calidad de la producción tanto como en la cantidad. Los empleados son generalmente ineficaces y "nadie puede hacer el trabajo tan bien como yo". En demasiadas ocasiones, se convierte

en un "ejecutor", más bien que en un gerente, y sus subordinados se retiran a una posición (1,1) más segura, de no hacer nada, en detrimento de la organización.

El Gerente 9,1 puede tener mucho éxito en períodos breves, pero a la larga su actitud autocrática destruirá la iniciativa dentro de la compañía. Todos aquellos que no han podido desarrollar su creatividad pueden irse y los demás simplemente seguirán sus órdenes asumiendo una actitud de "El Jefe no siempre puede tener la razón, pero es el Jefe".

En otras palabras, una actitud 9,1 está basada en la noción de que el interés por los resultados en las utilidades y el interés por las personas están en conflicto uno con el otro. La solución al dilema por el gerente 9,1 es reducir o sacrificar el interés por las personas en el grado en que sea necesario, para asegurar el éxito de la unidad. El lema es "tener utilidades o perecer".

#### 1,9: EL GERENTE MISIONERO

El enfoque de gerente sociable (1,9) está en la esquina superior de la izquierda de la cuadrícula. Aquí, 1, que es el bajo interés por la producción, está unido con el 9, que es el alto grado de interés por la gente.

En muchos aspectos, 1,9 es, sin embargo, el reverso del estilo 9,1. La forma de pensar de 1,9 comienza en el extremo opuesto de 9,1. Las relaciones entre las personas se consideran como de máxima importancia. El interés directo por la producción es mínimo. La meta de gerente 1,9 es lograr unas relaciones armoniosas y positivas entre las personas. Mientras que el gerente 9,1 parece estar de acuerdo con las metas de la organización en cuanto a producción, eficiencia y utilidades, el enfo-



que del gerente 1,9 parece ser contradictorio al mismo propósito para el que se crearon las organizaciones de producción o servicio. Un gerente 1,9, dicho en otras palabras, está preparado para sacrificar la producción en aras de las personas. El énfasis es primordial en las relaciones humanas y hay poco interés por lograr la misión organizativa.

Un gerente 1,9 podría reaccionar ante los resultados deficientes en el logro de objetivos de ventas diciendo: "No lo tomen muy a pecho; todos cometemos errores. Tal vez tengamos mejor suerte la próxima vez". En vez de llamarles la atención por un rendimiento deficiente, o por la forma en que se hicieron las cosas, el gerente 1,9 cree que si a las personas no se les contradice y ni se les altera su modo de vida, producirán tanto como las vacas contentas.

Las decisiones tomadas no en favor de la eficiencia, tales como limitar el tiempo de descanso del personal, que son motivadas por el deseo de no perturbar a la gente y que se toman a fin de mantener la seguridad personal, son negativas. No logran los fines de la organización. Aunque tales decisiones parecen favorecer el desarrollo o conservación de las buenas relaciones, éstas no son cabales en ningún sentido fundamental. Vistas desde una amplia perspectiva del tiempo, están fincadas en cimientos del grueso de unos palillos de dientes. La razón es que en una economía motivada por las utilidades, otras organizaciones que responden a las presiones económicas, pueden (y debieran) lograr una organización lucrativa y feliz. Deberán ponerla fuera del negocio, porque el peligro real para la evolución cultural de los sistemas económicos está en que dejan de esforzarse en obtener cambios y mejoras. Bajo tales circunstancias se puede ver por qué las relaciones motivadas por la "conjuntación" son peligrosas. Lo son, aunque no sea nada más porque contienen las semillas de su propia destrucción. Más

importante es, quizá, el peligro que crean en cuanto al deterioro de la forma de vida económica motivada por las utilidades.

5,5: EL GERENTE TRANSIGENTE

En la Cuadrícula Gerencial, en el 5,5 está la teoría de "a la mitad del camino". La teoría del 5,5 está en "la mitad del camino", porque el gerente presiona sólo lo suficiente para obtener una producción media; sin embargo, obtiene una producción suficiente para responder a las frustraciones y descontentos de la gente, a fin de evitar que la moral esté baja o que haya una hostilidad manifiesta. Bajo el 5,5 se supone que jalando los hilos, el gerente puede evitar que cualquiera de los dos intereses domine al otro completamente. Por lo tanto, el dilema que afronta el gerente 5,5 entre el interés por las personas y el interés por la producción lo resuelve compartiendo un poco entre ambos intereses.

¿Cómo piensa un gerente 5,5? La respuesta está en lo que un supervisor 5,5 pudiera decir a un subordinado, algo así como: "Mire, todo lo que esperamos de usted es un buen día de trabajo. Y en cambio usted puede esperar una paga justa en compensación si no se mete en problemas. Sabemos que el trabajo no siempre es interesante y que uno puede llegar a aburrirse. Trabaje, pero no exagere. Usted puede enterarse de lo que está pasando. Produzca como los demás y estaremos contentos. En otras palabras, sea un tipo normal. Mantenga un paso constante que sea justo para con la compañía, pero que también lo sea para usted".

1,1: EL GERENTE DESENTOR

La esquina inferior de la izquierda se titula "Cercanía Presi-

va". Es la administración que corresponde a "no hacer nada". La razón es que ni el logro de los objetivos de trabajo ni unas sólidas relaciones humanas son valores positivos que el gerente 1,1 trata de alcanzar. 1,1 es una situación de "aves truz" en la que la meta es la de "no tener problemas" y evitar verse envuelto en problemas de trabajo o en sentimientos interpersonales. En términos de las necesidades del trabajo, el individuo se mantiene suficientemente ocupado para dar la apariencia de que labora, pero su contribución real es escasa. En este caso, el mantener un perfil bajo es el ideal.

9,9: EL GERENTE EJECUTIVO

La posición final que consideraremos es la de "administración en equipo". El concepto de equipo está basado en el reconocimiento de la interdependencia de las personas dedicadas a actividades productivas. La unidad de producción en la situación 9,9 raras veces es la de un individuo que trabaja solo, en la que su producción se agrega a la de otros para obtener una producción general total. El concepto de equipo pone énfasis en la unidad de los individuos en el grupo de trabajo, en la interdependencia entre los miembros, en el "trabajo de equipo" y en el "ir adelante juntos" ("jalar parejo"). La dirección del equipo o grupo evita la centralización en una tarea o labor como la del 9,1, con su concepto de considerar a las personas como herramientas de producción. También, evita la centralización de la persona como en el caso 1,9, que tiene interés mínimo por lograr objetivos de rendimiento de la organización. Asimismo impide que disminuya la producción para mantener a las personas contentas, lo que es tan característico del 5,5. "La Administración en Equipo" reconoce y trata de las relaciones de los miembros entre sí, ya que todas están involucradas en una situación de "destino común", en la que el éxito de todos depende del logro del objetivo de la organización.

## RESUMEN

Cinco teorías de la conducta ejecutiva han sido discutidas y evaluadas. Cada una de estas teorías gerenciales clave contiene consecuencias importantes para lograr un rendimiento individual y de la organización. Por los resultados que se han obtenido cuando se han puesto a prueba estas teorías, parecería que el bienestar individual y de la organización se logran mejor con la teoría del 9,9.

El desarrollo ejecutivo constituye una forma por medio de la cual se puede mejorar el rendimiento de la organización. Esto se puede lograr haciendo que el personal ejecutivo aplique la teoría ejecutiva que dé por resultado una mejor integración de la gente hacia el logro de la producción.

La Cuadrícula Gerencial presenta una visión sistemática de las diversas teorías del comportamiento ejecutivo. Esta visión puede ser útil para ayudar a entender mejor la posición actual de uno, evaluando su efectividad y considerando las alternativas.

TEORIA DE LA CUANTICULA GERENCIAL

COMO LOS DIVERSOS ESTILOS GERENCIALES REALIZAN CIERTAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

	9,1	1,9	1,1	5,5	9,9
PLANEAMIENTO	El jefe fija las tareas y cuotas. No pide ayuda. Se supone que no deben pensar los subordinados.	Sólo fija trabajos extensos. El jefe y su subordinados piensan juntos, pero sobre cosas sociales y de amistades.	El jefe planea poco. Básicamente sólo transmite mensajes "de arriba". El no se involucra.	El jefe primero fija trabajos extensos; luego habla con los empleados y fija tareas específicas aceptables.	Consulta a gente involucrada. Obtiene ideas y hechos, luego, juntos fijan metas.
EJECUCION DEL TRABAJO	El jefe vigila estrechamente, critica según sea necesario. Aprueba los cambios según se requieran.	El jefe se deja ver y anima a la gente a que lo visiten.	El jefe se pasea por la unidad. Toma poca o ninguna acción. La gente se siente libre para resolver sus problemas.	Repasa el progreso de cuando en cuando. Ayuda si se lo piden o la sugiere.	Está familiarizado con el progreso por medio de puntos clave principales. Ayuda eliminando las desventajas, trabaja con el empleado.
DECELENCIA	El jefe fija nuevos trabajos según las condiciones. Critica e elogia individualmente.	Critica en pocas ocasiones. Tiene juntas para elogiar; si no puede decir algo agradable, no habla.	Si pregunta el jefe busca lo que desea y quien quiera que lo haga.	Discute, aclarando lo bueno y lo malo para que el empleado lo sepa sin que se le diga directamente.	Reune a todos. Prueba cómo fue el trabajo. Solicita al equipo y a cada empleado.
DIRECCION Y CONTROL	Autoridad-concepto de obediencia. Controles externos impuestos: La gente siente aversión por el trabajo. La gente no es capaz de discutir, muestra debilidades.	Busca lo que desean los subordinados. Luego ayuda a que suceda. Hay sólo una gentil persuasión.	El jefe transmite las órdenes "de arriba". Sigue los reglamentos. Busca involucrarse al mínimo.	Pide y vende, luego ordena. Las personas son agentes de producción, pero también son importantes.	Primero comprende y concuerda sobre objetivos organizacionales. Supervisa el trabajo hacia la dirección fijada, luego ellos mismos se dirigen.

	3,1	1,3	1,1	5,5	5,3
ERRORES Y VELOCIDADES	Busca al responsable. Disciplina apropiada. Busca la uniformidad en la acción. Toma medidas inmediatas.	Calma al empleado. Cambia el asunto hacia lo social. Discute lo negativo que causa la tensión y debe evitarse.	El jefe ignora los errores a menos que sean tan notorios que "no le queda otra salida" que afrontarlos.	El jefe se asegura que el empleado sepa su trabajo. Deja el beneficio de la duda al primer error. Indica "acción posterior" si vuelve a ocurrir el error.	El error se debió quizá a un malentendido. Así que veamos qué sucedió y aprendamos.
METAS	El jefe fija metas (cortas) sin ayuda. Fija límites y trata de estrujar.	La mayor parte de las metas son personales no orientadas al trabajo. Si se orientan al trabajo todos pueden estar de acuerdo.	La única meta real del jefe es "irla pasando" hasta su retiro.	Hay equilibrio entre las metas personales y de la organización. Una meta es un "blanco" no una cuota de logran, o morir.	Las metas personales y de la organización pueden entorpecer la meta real.
RELACIONES JEFE-SUBORDINADOS	El jefe toma decisiones. Los subordinados las ejecutan, y las maneja una a una. Mantiene a los subordinados aislados entre sí.	Una gran familia. Hay que ser social. Hace la vida lo más pasadera posible. Fomenta el "Espíritu de Equipo".	El jefe ni junta ni aísla a los subordinados. Trata de aislar se de la gente que está arriba y abajo de él.	Las relaciones son de persona a persona, pero el jefe es un buen tipo.	Las relaciones son iguales para todos; concepto de equipo cada subordinado está comprometido y se siente responsable 100% de la unidad.
JUNTAS	Discute con cada persona. El grupo no interactúa. Es todo para ahorrarle tiempo al jefe.	El jefe se "aloca" por el grupo como algo social, no de trabajo.	Las tiene sólo porque es política de la Cía. Las decisiones no tomadas se comunican hacia abajo.	Juntas-comités- se usan extensivamente para darle a la gente la oportunidad de participar.	El jefe usa las actividades apropiadas para solucionar problemas.
ACTITUD HACIA EL JEFE	Una relación de negocios. Lo mostraré que lo puedo hacer. Obtiene resultados.	Es responsable con el jefe - no fuerza las relaciones con negativas.	Tiene una relación lo más mínima posible. No trata de llamar la atención.	Se anticipa a los deseos del jefe. De sea tener buenas relaciones. Trata de encontrar soluciones aunque no sean las mejores.	El jefe en un sentido no es la autoridad. Tanto él como el subordinado tienen su rol en la solución de problemas.

	9,1	1,9	1,1	5,5	9,9
FOMENTO Y CONSERVACION DE LA MORAL	Hay que darle a la gente bastante por hacer y no habrá problemas de moral. Estos son causados por una guía blanda.	El jefe es tan social con sus empleados. Suaviza el impacto de unas órdenes tajantes.	No le interesa la moral. Al subordinado puede gustarle este tipo de jefe si quiere ser libre. El subordinado puede pedir su cambio; y puede responder como el 1,1.	La moral está relacionada con la producción. Desea equilibrio feliz entre la producción y la gente.	La moral resulta cuando el rendimiento exitoso se logra por el esfuerzo de equipo, confianza respeto y respaldo mutuos.
COMUNICACION	La mayoría es por escrito. Usa organigrama.	Activa. Mucha informal, social, personal, política, rumores. Para "arriba todo son buenas noticias. Dibujos, chistes. Es popular en las encuestas.	Mínima. Tiene algún mensaje esencial, pero hecha con cuidado para no involucrar al portador de la información.	El jefe vigila comúnmente. Organización informal es inevitable, úsela. Status (auto; casa). Encuestas privadas - ver que está sucediendo.	"En dos sentidos", la proporcionada y la recibida se equilibran. Apertura. (No necesita de encuestas de opiniones).
CONFLICTOS (PERSPECTIVA DEL JEFE)	Suprímamlos. El desacuerdo es como incubación. No se tolera porque no tiene que hacerlo.	Interesado con su aceptación. Aprecia su eliminación. Suaviza los conflictos. Saca a la gente de ellos. Lo va todo color de rosa.	El jefe evita los conflictos no actuando como tal. Sólo es portador de mensajes. El tiempo todo lo resolverá.	Se dividen. Mantenga aparte a los participantes. Postura mediadora habla con cada uno luego los junta. Prepara las respuestas, luego hace una junta. Separación física.	Confrontación directa. Pone el conflicto hasta arriba. Junta a la gente. Encuentra el problema. Lo resuelve juntos.
CONFLICTOS (PERSPECTIVA DEL SUBORDINADO)	Con iguales: prueba que tienes la razón y él equivocado. Gana o pierde con el jefe: Prueba que tienes la razón, pero sin molestarlo, consigue ayuda del exterior. Decisión 3a. persona.	Mantente tan cerca del jefe para que sepas lo que piensa y no dirás ociosidades. No des al jefe malas noticias.	Se neutral y no estás en desacuerdo.	Con el jefe-intenta para que puedas cambiar (por un lado por otro). Con los compañeros-(1) habla con ellos (2) busca un precedente (3) decisión de una 3a. persona.	Igual que con el jefe

	9,1	1,9	1,1	5,5	9,9
IMPACTO SOBRE CREATIVIDAD (PERSEPECTIVA DEL JEFE)	Mucha motivación personal para creatividad. Puede traducir sus propias ideas en acción - va resultados.	Evita el choque de opiniones-por ello la creatividad parece ser baja.	La creatividad va dirigida hacia su propia supervivencia y no a los propósitos de la compañía.	El jefe la apoya. Hace un esfuerzo para conocerla cuando no nos en forma superficial.	Se le conocerá como un experimentador o innovador.
IMPACTO SOBRE CREATIVIDAD (PERSEPECTIVA DEL SUBORDINADO)	A menudo es suprimida porque la gente recibe órdenes. La supervisión 9,1 puede resultar en adaptación a 1,1. Puede crecer hacia cómo derrotar al sistema.	"Siguen al jefe" es la clave. Este estilo enraizado en el presente. Está de acuerdo si la idea es popular. Puede parecer creatividad pero realmente es una copia.	Probablemente se amortigüe la creatividad.	Hay tantas cosas enraizadas en la tradición que los planes para elevarla pronto se vuelven parte aburrida de la rutina.	Más o menos como el jefe.
COMPROMISO (JEFE)	Impulsa a los demás y a sí mismo sin sentir tensión. Compromiso elevado.	Compromiso elevado pero en dimensión humana, no orientado al trabajo. Moral alta y baja productividad aunadas	Puede ser bajo en el trabajo pero elevado en algún interés exterior.	El jefe es un buen organizador. Las promociones las basa casi en la antigüedad. El representa el sistema pero evita conflictos.	Compromiso elevado pero no en un vacío. Siempre está asociado con otros
COMPROMISO (SUBORDINADOS)	3 posibilidades a) puede parecer pereoso b) los subordinados se combinan para oponerse a la Cía. c) demoras-sabotaje para descargar el resentimiento	Lealtad para con el jefe y orgullo por la Cía. Idea de "Funde un Hogar".	Probablemente sea bajo-Algunos pueden disfrutar de libertad para buscar sus propias actividades con las que están comprometidas.	Busca prestigio a través de símbolos exteriores de logros y no por medio de sentimientos interiores de realización.	Más o menos como el jefe



	9,1	1,9	1,1	5,5	9,3
DESARROLLO DE EJECUTIVOS (SELECCIÓN)	Contratan "buenos" elementos con ambición. "No se puede pedirle peras al olmo".	Contratan gente que "encaje". Las formas de entrevista exigen mucho criterio basado en la personalidad: vestido, aficiones, etc.	Veán la forma de no hacerlo. Jefes que el candidato tome la decisión o a que su jefe inicie la acción posterior.	Pidan documentos que demuestren su capacidad: Diploma de Bachiller, grado universitario, etc. actividades. La compañía donde ahora trabaja es la mejor fuente de información.	Un proceso de ajuste donde se intenta que la realidad enbome con las características individuales y necesidades de la Cía. antes de la contratación.
DESARROLLO DE EJECUTIVOS (INDUCCIÓN)	Arroja al individuo hacia un mar de cosas y ve si puede sobrevivir. Tiene un periodo de prueba.	La inducción es tibia, sin prisas. Mucha actividad social de preinducción. Hace que la gente se familiarice informalmente.	Da a la persona vía libre para que explore por sí misma. "Regresa cuando termines".	Indoctrinado largo y lento. Familiarización con políticas. Los reglamentos son las funciones principales. Se asegura que el individuo se ajuste al sistema cénico.	Bastante adiestramiento en el trabajo mismo. Adiestramiento de auto selección, que requiere de cursos hechos a la medida.
DESARROLLO DE EJECUTIVOS (ADIES-TRAMIENTO)	El talento de supervisor no se aprende. El adiestramiento de Rel. Humanas es inútil o lesivo, puede ablandar a los supervisores. Objetivos, reglas adiestramiento de inducción.	El adiestramiento en el área de desarrollo personal no está relacionado con la metas de trabajo.	Evítenlo si es posible. Déno si se requiere. Hágalo si se lo piden. Ni se anima ni desanima a los subordinados.	Hay que tratar el adiestramiento de afuera, y darlo en tiempo de la Cía. Los programas deben reforzar la tradición de la empresa.	Enfasis en el desarrollo de la organización. Busca mejorar el trabajo de equipo. Comienza por arriba de la Cía. Resuelve problemas (reles) para poder aprender. Secuencia planeada para ver el resultado de las soluciones.

	9,1	1,9	1,1	5,5	9,9
DESARROLLO DE EJECUTIVOS (CUESTIONES SOBRE EL RENOVAMIENTO)	Hay que decirle a la persona cuáles son sus problemas y esperar a que se componga o se vaya.	Hay que ayudarlo a resolver sus problemas personales y a que viva más desahogadamente.	De acuerdo con la política hay que repasar las promociones. Ni elevarlos mucho ni bajarlos mucho.	Pen-carne-pan. Elogios, críticas, elogios, para que el individuo vaya sintiéndose mejor.	No una evaluación simplemente, incluye el diagnóstico, planeamiento y la secuencia del cambio. Les abre barreras contra el progreso y trabajan juntos para eliminarlas.
CONDUCTA PERSONAL (CARACTERÍSTICAS)	Se orienta hacia los logros. No le afectan las críticas. Pone mucho valor en las decisiones sabias. Respaldar sus propias ideas. Inicia la acción.	Quiere agradar. Sensible a la opinión de otros. El ser buena persona es lo primero. Acepta opiniones y actitudes en vez de implantar las suyas.	Pasivo. La va pasando. Parece ser incoloro, Nunca toma partido. Raras veces expresa sus convicciones.	Busca soluciones prácticas, aunque no sean las mejores. Transige. Trata de solucionar un conflicto en formas equitativa y concorde.	Alto valor en decisiones cabales y creativas. Sus propias convicciones son secundarias al logro de mejores soluciones. Inicia la acción y la secuencia de todo.
	Interpreta los hechos para respaldar sus propias inclinaciones previas. Disfruta de una buena pelea. Muy ensimismado. Su sentido del humor es difícil.	Inicia los contactos para establecer lazos. No inicia los puntos de debate que requieren de su dirección. Feduce la tensión fomentando los chistes.	La gente no sabe cuál es la posición de él, y ni le importa. Permanece neutral cuando surge un conflicto. Usa los chistes sin ningún fin.	Relaciona todo con la tradición. Usa los chistes para caer bien y favorecer su posición. Busca la aprobación, prestigio y el status.	Trata de identificar los motivos del conflicto. Sus chistes encajan en la situación.
	Trata de evitar la culpa asociada al fracaso.	Se preocupa por los demás. Busca evitar el rechazo social.	Sigue los reglamentos. No tiene dirección. Evita los contactos.	Trata de evitar la pena que proviene de la falta de aprobación. Busca el prestigio.	

	9,1	1,3	1,1	5,5	9,9
<p>CARACTERIS TICAS PER- SONALES (INFANCIA)</p>	<p>Se le castigaba rá- pidamente por su mal comportamiento u odio. Los padres empujan al niño a satisfacer sus pro- prias necesidades de logro. Evita el castigo, obedecien- do y siendo aplica- do. Siente que de- be estar ocupado, evita perder el tiempo. Se le ins- ta a lograr algo aún a expensas de otros. No se sien- te respeto a la gente en su hogar. Se ve obligado a ahorrar, ser lim- pio, estudiar, etc. La fuerza para ga- narle a otros es una prueba. Los pa- dres están muy se- guros de cómo edu- car al niño.</p>	<p>Los padres son inse- guros, no saben cómo debería desarrollarse el niño, pue- den solicitar ayuda. Los padres le revela- n su preocupación de verse rechazados por él. Los padres le dan afecto como medio de modelarlo a sus deseos. El mismo busca afecto. Se siente seguro só- lo cuando sus actos acarrear el amor de los padres. El ni- ño aprende que es malo pelear y que satisfacer a los pa- dres y a otros es bueno. Aprende que para que lo quieran tiene que ser bueno.</p>	<p>Al niño se le permiti- en los berrinches y huir de las frus- traciones. "Ve a tu cuarto y no sal- gas". Cuando se frustra se retira. Como adulto y traba- jando, debe, sin em- bargo, conservar el decoro y "quedarse al pie del cañón", pero falla en sus exigencias y activi- dades.</p>	<p>Cierto y Falso, Bue- no y Malo: se defi- nen en términos del medio ambiente de los padres. La esti- mación propia resul- ta cuando se hace lo que aceptan los de- más. Las normas de conducta son impor- tantes. "¿Qué pensa- rá la gente?". El niño aprende a apo- yarse en la tradi- ción y precedentes como guías de acción. El desviarse es in- vitar al reproche. Los padres le enseñan que la vergüenza y la desgracia siguen quan- do se desvía uno de lo esperado.</p>	<p>A temprana edad tiene la oportunidad de pro- bar su juicio y apren- der de información - realista la validez de la posición de una persona o cómo debe cambiarse para ser ca- bal. Esto apunta ha- cia el respeto propio. Si uno se respeta a sí mismo puede respu- tar a otros. Si puede escuchar cuidadosamen- te, sucederán 2 cosas: 1) Se vuelve más ca- bal para ejercer influen- cia 2) Puede ser influyen- ciado El niño aprende a de- nunciar confianza. Ello le dirá lo que es bu- no o malo.</p>

	9,1	1,9	1,1	5,5	9,9
SENTIDO DE DIRECCION	Este tipo de persona no se siente libre para analizar objetivamente la situación actual. Su propia predisposición determina lo que verá en la situación. En vez de adaptarse a ésta, probablemente insistirá en que ella se adapte a él. Puede ser inflexible cuando la situación exige una adaptación rápida.	La gran ansiedad y duda acerca de su propia aceptación contribuye a una super sensibilidad hacia los deseos y peticiones de otros. Es anable, condescendiente con los demás; dúctil y fácilmente sujeto a cambiar actitudes para que se adapten a las situaciones.	Esta persona se retira estratégicamente de una participación activa pero conserva el molde y forma de una conducta aceptable. Tiene cuidado en conservar una conducta exteriormente aceptable. Su evaluación es sólo interiormente.	La tradición-prácticas pasadas, antecedentes, han resistido el paso del tiempo. "Más vale poco que nada". Esta persona es flexible. Si hace las cosas según lo tradicional no experimenta contradicción en él. Le gusta la tradición. Su longitud de onda está sintonizada con la de las mayorías.	Tiene confianza en sí mismo y en los demás y en su habilidad para analizar y resolver problemas. Es más bien abierto y espontáneo en sus tratos con los demás
CONDICIONES QUE PROMUEVEN LOS ESTILOS	9,1 es histórico - "¿Qué mejor que lograr los objetivos de la organización a través de la gente que parece ser truculenta, sin deseos, renuente a los agentes de producción". Condiciones que promueven y mantienen pensando al 9,1: 1) Educación-muchos aún son incapaces La gente depende de la situación de trabajo para vivir que tiene que soportar al 9,1.	Condiciones que promueven al 1,9 como estilo gerencial: 1) Costo + operación o tanta demanda que las utilidades son inevitables. No es importante la eficiencia 2) Organizaciones casi monopolistas Descansos y otras medidas de eficiencia no se necesitan, así que las "buenas relaciones" son primordiales.	Condiciones que promueven al 1,1, respuestas en los individuos: 1) Olvidados repetidamente en las promociones-desanimados pero no buscan otra parte. Piensa por qué debe quedarse 2) Simplificación del trabajo-división de las tareas-en la que la gente desconoce las metas-no planea-en el trabajo no es retador 3) Condiciones en las que se hace el trabajo.	Quizá histórico - 9,1 produjo una reacción y prosiguió como 1,9 en relaciones humanas y cuando se deterioraron el péndulo giró al punto intermedio - Cambio de conceptos del escenario político al industrial: La mayoría tiene razón El liderazgo necesita el respaldo de la gente Igualdad Respeto por el individuo.	Promovido por la conciencia 1. Inversión de capital-servicios-los procesos son relativamente iguales 2. La ventaja tiene que venir por medio de una mejor administración Promovido por un cambio ascendente en la educación. El sindicalismo y control gubernamental promovido a algunos gerentes lejos del 9,1 y quieren ser 1,1

	9,1	1,9	1,1	5,5	9,9
	Necesitan producir eficientemente; la competencia incisiva se presta para tener controles más estrechos.		4) Condiciones en las que se fijan precios 5) Influencia del sindicato	Democracia Conducta legal basada en la tradición.	
CONSECUENCIAS A LARGO PLAZO	Sindicalización-Luchas de ganar o perder Mayor control e intervención del gobierno Cambio a 1,1 de la parte de la gente cuyo potencial no está siendo tocado.	No logra un elevado rendimiento, lo cual es peligroso en una sociedad de competencia Las metas de relaciones humanas no se logran aún, ya que el conflicto sólo se suaviza y nunca tratado realmente como tal.	Al nivel de organización completa, el negocio dejaría de existir en una sociedad de competencia. A nivel individual, el 1,1 puede existir y existe en empresas burocráticas por naturaleza y en las que nadie es despedido 1,1 es un fracaso personal y de la organización también.	Probablemente superior al 9,1 que puede generar un combate intenso que desquicia las metas. Superior también al 1,9, en cuanto a dulzura y ligereza, porque crea personas felices en una organización blanda y fofa. Probablemente fracase en promover innovaciones, creatividad, descubrimientos, novedades. Mantiene el status quo, de aquí que se puede deslizar detrás de otras administraciones mejores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejores utilidades de la organización</li> <li>2. Mejores relaciones intergrupales entre la planta y la Casa Matriz</li> <li>3. Mejores relaciones entre la Gerencia y el sindicato</li> <li>4. Mejor acción de grupo</li> <li>5. Reducción de las funciones interpersonales</li> <li>6. Mayor esfuerzo y compromiso individuales</li> </ol>





centro de educación continua  
división de estudios superiores  
facultad de ingeniería, unam



EFFECTIVIDAD GERENCIAL

EL MANEJO DE LA AUTORIDAD EN LOS DIFERENTES  
TIPOS DE SUPERVISORES

LIC. ANTONIO CANTO MOSCARDO  
LIC. RODOLFO MARCÓS TURNBULL

AGOSTO, 1979.





# El manejo de la Autoridad

## en los diferentes

## tipos de Supervisores.

*Si los ingredientes de toda Industria son: La gente y sus necesidades, tanto en forma de individuos como en grupo, la Tecnología y su impacto, existe una persona cuya responsabilidad es mezclar tales ingredientes, con el objeto de dar a la Empresa la satisfacción a sus necesidades de producción y garantía; tal individuo es el supervisor.*

### INTRODUCCION.

1.- Si definimos ampliamente el puesto, consideraremos que supervisor es toda persona que realiza su trabajo mediante el esfuerzo de otros individuos, a quienes dirige. En ese sentido, un supervisor puede ser el Presidente de la compañía, un gerente regional de ventas o, específicamente, el supervisor de primera línea.

Y, considerando a éste último, podemos advertir que es él quien constituye el eslabón humano entre la empresa y el obrero. Para éste, la compañía es una organización impersonal, es el supervisor a quien toca la tarea de hacerla personal; por tanto, podemos decir, sin temor a exagerar, que, para el obrero, el supervisor es la compañía.

Además, supervisor significa estructurar una fuerza efectiva de trabajo, motivando a cada miembro de ella para que realice su mejor esfuerzo. Por tanto, aunque las tareas de la supervisión son diversas, podemos afirmar que una de las más críticamente importantes es la de liderazgo y, como se deducirá de los renglones anteriores, para cumplirla efectivamente el supervisor necesita poseer en grado suficiente y adecuado, así como armonizadas, tres distintas capacidades:



a) Liderazgo, para dirigir al grupo, orientándolo hacia los objetivos de la organización.

b) Habilidad técnica, para comprender la naturaleza del trabajo que dirige, hablar el mismo lenguaje con sus subordinados y justificar a base de experiencia y conocimientos el puesto que sustenta.

c) Habilidad para relacionarse, el supervisor dirige seres humanos el contacto directo que su trabajo exige no es con la máquina es con personas, con las que, para tener éxito, debe relacionarse adecuadamente.

2.- El desarrollo de las capacidades propias del supervisor depende, a su vez, de la forma en que maneja los dos tipos esenciales de emociones: fuertes (como agresividad, autoafirmación, espíritu de lucha, empuje, etc.) suaves como (amor, afecto, simpatía, ternura, etc.)

Si en la formación de su personalidad fue notable el predominio de emociones fuertes, será una persona con fuerza, energía, empuje, capacidad de lucha, y tendrá una mayor posibilidad de dirigir; por tanto la capacidad que desarrollará preferentemente será la de liderazgo.

Si son suaves, las emociones que dominan en el carácter de una persona, su conducta suave, estable y amistosa, lo harán hábil para relacionarse con sus semejantes y poseerá en forma natural dicha capacidad.

En aquellos casos en los que el individuo rechaza toda emoción fuerte o débil, sintiendo que debe usar únicamente la inteligencia para vivir, la persona desarrolla una habilidad técnica especial.

Sin embargo, como ya se dijo, lo importante es conseguir que estén presentes en el supervisor las tres capacidades anotadas y dicho en términos de emociones, que sea este capaz de aceptar y manejar sus emociones fuertes y débiles de acuerdo con lo que cada situación exija.

Cada una de las cuatro maneras de ser que se derivan de las cuatro posibles combinaciones de sentimientos (predominio de las fuertes, de las débiles, ausencia de las dos, o desarrollo armónico de las dos), se originan debido a las diferentes necesidades que cada uno de los tipos de hombre va a manifestar, y, también, cada una de tales maneras de ser, en materia de supervisión, se desarrollará en todo un estilo de mando, originando en esta forma, cuatro tipos de supervisores, que se relacionarán, motivarán a sus subordinados y concebirán a la autoridad en una forma completamente distinta; además su manera de responder a las necesidades de sus subordinados, como individuos y como grupo, será total o al menos parcialmente distinta.

3.- Para comprender del todo los distintos estilos de supervisión es necesario que revisemos un poco los problemas a los que se enfrentarán. Están esencialmente constituidos por las necesidades de los subalternos, tanto individuos

como en forma de grupo y podríamos en principio decir que son los siguientes:

#### Necesidades intrínsecas al trabajo

Individuales	De grupo
Necesidad de pertenecer, de participar en el trabajo de grupo.	De ayudar y ser ayudado.
De sentirse importante, estimado y tomado en cuenta.	Sentirse tomado en cuenta. De participar.
Necesidad de seguridad.	Necesidad de seguridad.
De realización, de logro.	De realización, de logro.
Sentir que su trabajo tiene importancia.	Sentir que su trabajo tiene importancia.
De progreso	De recibir un trato justo.
Identificación con el grupo de trabajo.	Aceptación.
Conocimiento de la situación en que uno se encuentra.	

... y será esencialmente el supervisor el encargado de satisfacer o frustrar estas necesidades.

#### TIPOS DE SUPERVISORES

Como ya antes se dijo, la conducta se lleva a cabo en una u otra forma según sean las necesidades del individuo, y habiendo tres formas de dirigir a un grupo: mediante la autoridad, la manipulación o la colaboración, había también tres diferentes motivos o necesidades detrás de cada una de ellas. Existe una más que no incluimos en los anteriores porque sería más correcto decir: Una forma de no dirigir al grupo, así son cuatro en total.

Vamos a revisar cada una de estas formas:

##### 1.- EL AUTOCRATA CONSUMADO:

1.- Descripción y motivaciones.- En aquel tipo de supervisor que se apoya para dirigir al grupo únicamente en la autoridad de tipo formal, oficial, que da su jerarquía; es un líder de nombre, más no busca la fuente de su autoridad en su propia persona, por derecho propio; si no, precisamente por sentirse incapaz de ser obedecido, utiliza la autoridad que le da su puesto, en una forma irracional. En su manifestación extrema dicha actitud supone que es necesario "forzar a la gente a hacer lo que no desean, feso es: trabajar". Esta posición asume que a nadie gusta su trabajo y tenderán a hacer lo menos que puedan. "Es necesario darles órdenes todo el día, mostrarles "quien es el jefe".

La idea detrás de toda la conducta de este supervisor es "se duro". Un supervisor de este tipo decía: "Mi filosofía es dar a un hombre siempre más trabajo del que puede terminar, de esta manera le sacó todo lo que puedo".

En la mente del Autócrata Consumado existe también la suposición de que la gente, como, . . . "nuestros niños o nuestros subordinados", es demasiado torpe o inocente para entender nada más que el uso directo de la autoridad, o demasiado flojos para trabajar por sí solos. Es necesario estar siempre encima de ellos. Como se observará, tal actitud fomenta la dependencia y está provocada por la gran desconfianza del supervisor hacia los demás y, lo que es más importante, hacia sí mismo.

Además el autócrata siente que el trabajo es un castigo, para él y para todos los demás. Por eso "la única forma de que la gente trabaje es asustándola con el despido." "Si yo salgo, todos dejarían de trabajar". Pero además, este tipo de supervisor, llamado también autoritario, no prepara ni capacita a su gente: confunde el dar instrucciones con capacitar; de ahí que sus trabajadores progresen y aprendan menos que los restantes.

Si ahondamos un poco más en las motivaciones del Autócrata Consumado, advertiremos que pueden variar desde necesidad de autoagrandamiento o afirmación de su puesto, pero que desde luego no son necesidades ni deficiencia ni de orden y mucho menos de afiliación o de amor. Pero tal supervisor logra exactamente lo contrario de lo que quiere. Puesto que la forma en que usa la autoridad: restrictiva, impositiva, punitiva, provoca enojo y frustración por parte del subordinado, sucede que, disminuye la motivación y aumenta el malestar del grupo.

2.- Conducta.- Constantemente revisa para cerciorarse que se haga el trabajo. Da órdenes y espera que los empleados las obedezcan inmediatamente. No le gusta elabar, piensa que "para eso se les paga". Los empleados no deben juzgar ni siempre comprender a los Directivos. Consciente de su puesto y de su autoridad, tiene poca confianza en la iniciativa de los empleados.

3.- Reacciones de parte del grupo.- Se trabaja el mínimo necesario para evitar el castigo. Sumisión y resentimiento. Rebelión incipiente. Aceptación mínima de responsabilidad. Se vuelve práctica común "el sacar el bulto". Irritabilidad. Renuncia a cooperar, falta de trabajo de grupo. Murmuraciones, menosprecio del trabajo de otros. Nivel de producción

apenas aceptable. Disminución de la actividad en ausencia del supervisor. La gran satisfacción es "hacer tonto" al supervisor.

4.- Personalidad del grupo.- frustración en el lugar de las necesidades básicas personales :

1.- Cuando se encuentra bloqueado, el individuo está solo y esto hace que aumente su inseguridad.

2.- Se anula la necesidad de sentirse importante y satisfecho de su esfuerzo personal.

3.- No tiene la oportunidad para incrementar o desarrollar su iniciativa.

4.- Su futuro está al arbitrio del supervisor.

5.- Inseguridad, tensión nerviosa, agresividad, falta de cooperación.

## II.- EL AUTOCRATA BENEVOLO.

1.- Descripción y motivaciones.- ha sido bautizado en otras formas, el nombre no importa; se le ha llamado el supervisor Paternalista, porque trata a sus empleados como si fueran sus hijos; los trata con la misma suavidad, cariño, dominio y control que trata a su propia familia. Se le ha llamado también "manipulador", porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto sino que trata de manejar a la gente, de "lavarles el cerebro"; en fin, de que hagan sólo lo que él quiere y como él quiere "por la buena".

Este tipo de supervisor presta gran atención a los sentimientos y necesidades de sus subordinados, sólo que "para su beneficio personal". Reconocen que los seres humanos son los instrumentos con los que trabajan y tienen necesidades de afecto, dependencia, apoyo, aceptación, reconocimiento, etc.

Su actitud es un Te-hará-pensar-que-es-tu-idea y en general despierta afecto y simpatía, con excepción de los que, advirtiendo el trato que reciben, lo sienten degradante.

El Autócrata Benevolo, trata de usar no la autoridad sino la relación con sus subordinados, como instrumento de influencia.

El ejecutivo, gerente o supervisor paternal, toma un interés personal en su gente; les compra regalos en Navidad, los cuida, tiende a darles lo que necesitan y así se gana sentimientos de gratitud y cariño; entonces usa consciente o inconscientemente esa relación de lealtad y amistad para obtener lo que él desea. Su actitud es "mientras hagas lo que yo quiero, seré

muy buena gente contigo". Es extremadamente sensible a la humanidad y fallibilidad de la gente, así como a sus sentimientos. El Autócrata Benévolo, satisface las necesidades de aprobación, apoyo, reconocimiento, dependencia, para su propio beneficio.

En lugar de un "sé fuerte", como en el Consumado, el Autócrata Paternalista parece obligarse a sí mismo con un "se bueno". Pero puede engendrar resentimiento porque a la gente no le gusta ser dependiente, quiere decidir por sí misma lo que desea. Cuando otros deciden por ellos, se sienten infantilizados y disminuye su sentimiento de importancia. Aunque parezca lo contrario, la gente prefiere ganarse las cosas por sí misma, en vez de recibirlas "graciosamente" de otros.

Como resultado de lo anterior, el paternalista frecuentemente se queja de ingratitud, pues este paternalismo tiene en germen muchas de las actitudes del Autócrata Consumado: espera que la gente sea dócil, merced a los regalos y el trabajo sigue siendo una especie de castigo que es necesario endulzar con regalos o buenos tratos. Además uno y otro autócrata estimulan la dependencia por parte de sus empleados, tomándoles decisiones que a ellos corresponden.

#### 2.- Conducta.-

Cambia la benevolencia por la lealtad. Le gusta el ambiente de una familia feliz. Demuestra interés hacia sus empleados. Alaba tanto como critica. Rara vez se muestra rudo o severo Paternalista.

Pero.- Domina a los empleados insistiendo que se adhieran a sus normas y a sus formas de hacer las cosas. No da libertad. Controla.

#### 3.- Reacciones del grupo.-

El grupo está en el trabajo, la mayoría siente simpatía hacia el supervisor. Algunos ven a través de él y les antipatiza profundamente. En lo que se refiere a la dirección de su trabajo, depende mucho del supervisor. La iniciativa permanece estática en espera de la reacción del supervisor. Nadie desarrolla ideas que tiendan a mejorar. Sumisión: Falta de desarrollo individual. La productividad permanece elevada mientras el supervisor está presente para dirigir.

#### 4.- Personalidad del grupo.-

Misma que en el caso del Autócrata Consumado, pero en grado distinto.

1.- Pertenencia a través del sentido paternal del supervisor. Menos sensación de inseguridad por su protección.

2.- Retroceso a niveles más infantiles de dependencia.

3.- Sumisión e ineptitud para aceptar responsabilidad.

4.- Necesidad de supervisión autocrática fuerte.

### III.- EL INDIFERENTE

1.- Descripción y motivaciones.- Los dos supervisores anteriores tienden a hacer irresponsable al trabajador, porque le quitan la responsabilidad que a él le corresponde. Es decir toman sobre sus hombros la propia y la ajena. El supervisor indiferente es un individuo que no toma responsabilidad alguna: ni la suya ni la de su empleado. Es un jefe que no quiere serlo. en cada ocasión que puede "escurre el bulto", "lanza la pelota" de la responsabilidad al primero que se le acerque. En este sentido, interviene poco en el trabajo y da lo que, desde fuera, parece libertad pero que en verdad es indiferencia. Temor a la responsabilidad.

2.- Conducta.- Concede demasiada responsabilidad a los empleados. No especifica claramente las metas hacia las cuales se está trabajando. Incapaz de decidir. No puede ayudar al grupo a decidir. Su tendencia es dejar que las cosas sucedan.

3.- Reacciones del grupo.- La moral y la productividad al mínimo. Descuido en el trabajo, rendimiento bajo. El empleado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar. Tendencia a "pasar el bulto", a "hacerse guaje", irritabilidad e inquietud. No hay espíritu de grupo ni trabajo en equipo. Nadie sabe qué hacer ni qué esperar.

#### 4.- Personalidad del grupo.-

1.- Falta de dirección, no hay un grupo al cual pertenecer.

2.- Alto índice de inseguridad.

3.- No hay meta que perseguir, la producción es baja.

4.- No hay sentimiento de logro personal.

5.- Imposible predecir condiciones futuras.

6.- No hay seguridad, agresión, indiferencia, falta de interés.

7.- Producción deficiente.

### IV.- EL DEMOCRATA.-

1.- Descripción y motivaciones.- El supervisor democrata es aquella persona que dirige al grupo no basándose en su autoridad externa, sino en aquella autoridad natural, interna, que se deriva de su persona. Se diría que es un líder que maneja al grupo no con modelos de autoridad, sino con modelos colaborativos.

El demócrata sabe que el proceso de influenciar a una persona reside en la relación y comparte con el manipulador una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos.

Si los autócratas despojan al empleado de su responsabilidad y el indiferente renuncia hasta la propia, el demócrata es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que corresponde: es decir, toma su responsabilidad y respeta la responsabilidad de sus trabajadores. Él piensa que "puedes llevar el caballo al abrevadero pero no puedes obligarlo a beber". lo que ya depende de él. Piensa que controlando, presionando y fiscalizando se puede llevar cuenta de lo externo en un individuo, pero para que contemos con ese poderoso recurso que se llama voluntad, deseo de hacer las cosas, debemos respetar su integridad y responsabilidad individual. El Demócrata propicia a su gente el medio para que pueda mejorarse, pero piensa que lo demás depende de ellos mismos.

Sabe que un supervisor puede lograr que su gente quiera reconocer sus problemas, aumentando la responsabilidad de esta última, dándole más autoridad y autonomía, exponiéndolos más y más a sentirse sus propios jefes. Tal conducta es rara, puesto que lo frecuente es que los gerentes reduzcan las responsabilidades de la gente inefectiva, reduciendo la oportunidad de aprender y, en general, haciéndola más inefectiva aún.

El Demócrata comprende que la gente quiere cambiar no sólo por problemas en su actual situación, sino porque quieren aprender más o buscar mejores metas. Este es un problema que resuelve elevando los niveles de aspiración, conservando en la medida en que a él le compete tales oportunidades de crecimiento y desarrollo siempre abiertas, siempre mejores. Porque en tanto el subordinado contemple mejores y realizables medios de satisfacer sus necesidades, está dispuesto a cambiar su conducta en la dirección de aquellos medios. La esencia es la siguiente: El Demócrata intenta siempre comprender cuáles son las necesidades de sus empleados y trata junto con ellos, de satisfacerlas, dentro de los objetivos y políticas de la organización.

Como resultado de lo anterior, dará a sus subordinados una máxima oportunidad de realización, autoexpresión y desarrollo individual, consistentes con las necesidades de la compañía. Esto significa que delegará autoridad, definirá metas por las cuales trabajar y supervisará los resultados. En lugar de dar órdenes detalladas, entrenará a su gente para que hagan decisiones por sí mismo, para conseguir

que sientan que son sus propios jefes y, en esta medida, aumente su satisfacción, al trabajar. Simultáneamente pondrá límites, claros y precisos, a la libertad de que disfruten sus subordinados.

Quizá la mejor descripción del demócrata es que da a sus empleados la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales, realizando el trabajo. En este caso, mientras mejor trabaje, más satisfacción se recibirá. Lo que el supervisor ha hecho es crear las condiciones mediante las cuales la gente trabaja voluntariamente hacia las metas de la organización, porque disfrutan de su trabajo y ha llegado a ser importante para ellos hacerlo bien, todo esto redundando en su propia y personal satisfacción y beneficio.

Las tendencias del Demócrata son:

- a) Delega autoridad, es decir, se interesa en resultados, y da libertad de cómo llegar a ellos. Pone los límites en los que sus subordinados pueden trabajar y los deja decidir cómo alcanzar esas metas. Con esto, su trabajo verdaderamente consiste en dirigir, hace más cooperativa a la gente, que obtiene más satisfacciones y se desarrolla mejor. Simultáneamente, deja muy clara la responsabilidad de cada individuo.
- b) Da tareas definidas. Lo son no tanto en instrucciones sino en lo que se espera específicamente en relación a resultados. La gente siente: "éste es mi trabajo; yo soy responsable de él". En tanto lo haga adecuadamente ninguno interferirá conmigo. Será juzgado sólo en tanto que tan bien lo hago. La supervisión sólo de resultados hace que la gente se sienta su propio jefe.
- c) Evita en lo posible órdenes detalladas. Deja que el subordinado decida los detalles, dándole un criterio general. Se puede decir que el mejor supervisor es el que da menos órdenes y más criterios, así como abundante información para que sus subordinados decidan.
- d) No usa mucha presión para que sus empleados trabajen en el sentido de amenazas o recriminaciones, más bien motiva estimulando y dando y pidiendo colaboración.
- e) Capacita a sus subordinados. Y lo hace dándoles a ellos la iniciativa, respaldados con su guía y consejo. Sabe que el aprendizaje activo es más importante y efectivo que el pasivo.
- f) No hace el mismo trabajo que su empleado. Persiste la tentación de meterse a solucionar los errores del subordinado y en lugar de eso le pregunta que piensa acerca de ellos y si tiene alguna solución.

Lucea un supervisor demócrata, de una fábrica de pinturas: "francamente, tengo mucha más experiencia que cualquiera de mi sección. La mayoría del tiempo, cuando surge un problema ya conozco la solución. Requiere un super-control humano dejar que estos tipos tomen tres veces el tiempo que yo tomaría en resolverlo pero, de otra manera cómo aprenderían? "es decir, en vez de impacientarse y tomar en sus manos el trabajo ayudar al subordinado que falló".

Resumiendo; el Demócrata es un supervisor que da libertad, es una fuente de ayuda, más que de presión y, lógicamente, el que produce mejores subordinados. Se interesa en la motivación por dentro y no por fuera: ésta es control, aquélla es interés en trabajar. La primera es responsabilidad, la última es irresponsabilidad. Los fines de todos los supervisores son, o deberían de ser, los mismos, pero los medios que utilizan merced a sus diferentes personalidades, son distintos y por ello, los resultados son diferentes también.

Consulta a sus subordinados cuando hay problemas en los que puede ser ayudado, discute y propone órdenes para hacerla más adecuadas o inteligibles. Les permite y estimula a hacer preguntas y sugerencias, haciéndoles sentir que pueden hacer una valiosa contribución a la organización.

Los acepta como seres humanos. Su conducta ante los errores no es de ignorarlos, como el indiferente, ni de usarlos para reproche o reprimenda como el autócrata. No importa aclarar que alguien se equivocó; la culpa es irrelevante; lo que importa es discutir el problema en términos de lo que pasó y lo que puede hacerse para resolverlo.

## 2.- Conducta.-

Trata de compartir con el grupo la responsabilidad de decidir sobre el planeamiento, programación, asignación de trabajo, etc. Ayuda al grupo a que comprenda claramente en qué está basando las decisiones. Desarrolla el espíritu de participación, así como la facilidad para hacer decisiones y fijar opiniones; hace sentir a cada persona que tiene responsabilidad para lograr el éxito en el trabajo, ayuda a cada empleado para que aprenda su trabajo y le proporciona oportunidades de progresar en él. Las alabanzas y las críticas se hacen de acuerdo con los resultados en el trabajo. Anima las sugerencias y el desarrollo de procedimientos nuevos.

## 3.- Reacciones del grupo.-

Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.  
Producción de excelente calidad y cantidad.  
Excelente trabajo en grupo.  
Los empleados esperan y reciben ascensos.

Existen que hay mucho en el trabajo y hay intercambio de alabanzas entre el grupo mismo.

Menos problemas de rendimiento y motivación.

El supervisor está más descansado y puede plantear al mismo tiempo que ejercer su dirección constructiva.

## 4.- Personalidad del grupo.-

- 1.- Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.
- 2.- Sienten que pertenecen a un grupo, tienen participación y comprensión a través de las decisiones o que llega el grupo.
- 3.- El grupo logra sus metas a través de la planeación y de los esfuerzos de los individuos que lo integran.
- 4.- Alto índice de seguridad debido a que comprenden los planes y las decisiones, lo que les da un cuadro más claro del trabajo y del futuro.
- 5.- La participación aumenta la habilidad y da confianza para resolver situaciones nuevas de emergencia.

## RESUMEN

*El supervisor es toda persona que realiza su trabajo mediante el esfuerzo de otros individuos, a quienes dirige, por lo tanto puede ser el Presidente de la compañía, un gerente regional de ventas o, el supervisor de primera línea. Todo supervisor necesita poseer en grado suficiente y adecuado, así como armonizadas, tres distintas capacidades:*

- a) *Liderazgo, para dirigir al grupo, orientándolo hacia los objetivos de la organización.*
- b) *Habilidad Técnica, para comprender la naturaleza de trabajos que dirige, hablar el mismo lenguaje con sus subordinados y justificar a base de experiencia y conocimientos el puesto que sustenta*
- c) *Habilidad para relacionarse, el supervisor dirige seres humanos, el contacto directo que su trabajo exige no es con la máquina es con personas, con las que para tener éxito, debe relacionarse adecuadamente.*

*El supervisor es esencialmente el encargado de satisfacer o frustrar las necesidades de los subordinados, tanto individuos como en forma de grupo.*

*Existen tres formas de dirigir a un grupo: mediante la autoridad, la manipulación o la colaboración. Parece ser que el tipo de dirección mediante la colaboración, es el que ha producido hasta ahora mejores subordinados, tanto individualmente como en grupo, tanto en satisfacción de necesidades, como en conducta y productividad.*









centro de educación continua  
división de estudios superiores  
facultad de ingeniería, unam



EFFECTIVIDAD GERENCIAL

LOS ESTILOS DE LA TEORIA 3- D

LIC. ANTONIO CANTO MOSCARDO  
LIC. RODOLFO MARCOS TURNBULL

AGOSTO, 1979.

.

.

.

.

## LOS ESTILOS DE LA TEORIA 3-D

Una parte central de la Teoría de Dirección D-3, está compuesta por un modelo de ocho estilos de comportamiento de dirección. Estos ocho estilos son el resultado de ocho posibles combinaciones de Orientación sobre el Trabajo, Orientación sobre las relaciones, y la Efectividad.

### **ORIENTACION AL TRABAJO (TO)**

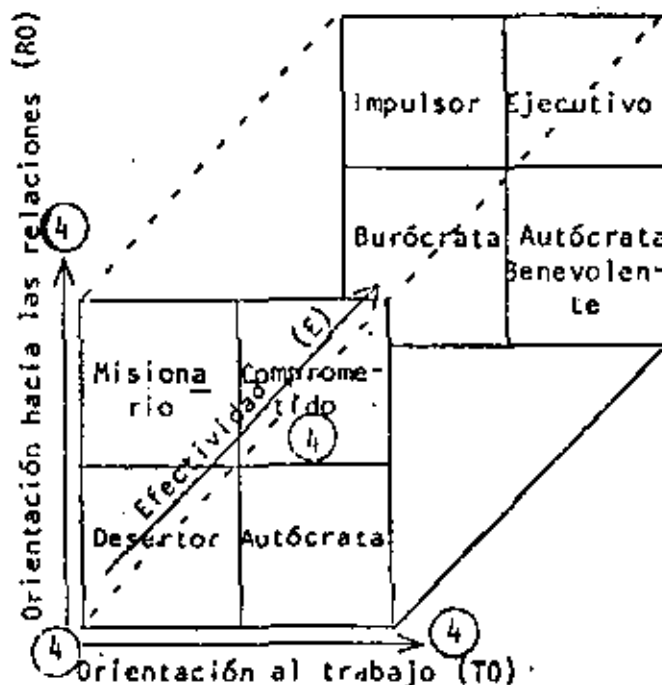
Es la medida en la cual un gerente dirige los esfuerzos de sus subordinados hacia el logro de una meta, caracterizados a través de la planeación, organización y control.

### **ORIENTACION SOBRE LAS RELACIONES (RO)**

La medida en la cual un gerente tiene relaciones personales de trabajo; caracterizadas a través de confianza mutua, el respeto a las ideas de los subordinados, y la consideración de sus sentimientos.

### **EFFECTIVIDAD (E)**

La medida en la cual un gerente logra los resultados esperados que requiere su posición.



Cuatro de los estilos son menos efectivos. Ellos son:

DESERTOR - MISIONARIO - AUTOCRATA - COMPROMETIDO

Los cuatro estilos paralelos más efectivos, son:

BUROCRATA - IMPULSOR - AUTOCRATA BENEVOLENTE - EJECUTIVO

A continuación tenemos una breve descripción de cada uno de los ocho estilos como son y como debieran ser percibidos por otros.

#### EJECUTIVO.

Es el gerente que está empleando una alta Orientación hacia el Trabajo así como una alta Orientación hacia las Relaciones en una situación donde tal comportamiento es apropiado y quien es, por lo tanto, más efectivo. Es visto como un buen motivador el cual coloca estándares elevados, trata a cada quien de manera diferente y prefiere el trabajo en grupo.

#### COMPROMETIDO.

Es el gerente que emplea una elevada Orientación hacia el Trabajo y una elevada Orientación hacia las Relaciones, en una situación que requiere una alta orientación únicamente hacia una de ellas o ninguna, y es quien por lo tanto, resulta menos efectivo. Es visto como pobre en la toma de decisiones, y como quien permite diversas presiones en la situación y se ve demasiado comprometido. Es conceptuado como quien minimiza los problemas y presiones inmediatas, más que maximizar la producción a largo plazo.

**AUTOCRATA BENEVOLENTE.**

Es el gerente que emplea una alta Orientación hacia el Trabajo y baja Orientación hacia las Relaciones, en una situación donde tal comportamiento es apropiado y quien resulta, por lo tanto más efectivo. Es visto como quien sabe lo que quiere, y sabe cómo conseguirlo sin crear resentimiento.

**AUTOCRATA.**

Es el gerente que emplea una elevada Orientación hacia el Trabajo, y baja Orientación hacia las Relaciones, en una situación donde tal comportamiento es inapropiado y resulta, por consiguiente menos efectivo. Se le juzga de no tener confianza en los demás, de ser ingrato, y de estar interesado únicamente en el trabajo inmediato.

**IMPULSOR.**

Es el gerente que utiliza elevada Orientación hacia las Relaciones y baja Orientación hacia el Trabajo en una situación donde tal comportamiento es apropiado y es así más eficiente. Es visto como quien tiene una confianza implícita en la gente y le interesa mucho su desarrollo como individuos.

**MISIONARIO.**

El gerente que emplea elevada Orientación hacia las Relaciones y baja Orientación hacia el Trabajo, en una situación en la que tal comportamiento es inapropiado y resulta de esta manera menos efectivo. Es aquél que su interesa principalmente en la armonía.

**BUROCRATA.**

El que emplea baja Orientación hacia el Trabajo y baja Orientación hacia las Relaciones, en una situación donde tal comportamiento es apropiado y es por lo tanto, más efectivo. Es

aquél que esté principalmente interesado en estatutos y procedimientos para el bien de todos, y quien desea mantener y controlar la situación por estos medios. Con frecuencia se le juzga como una persona consciente.

#### DESERTOR.

Es el gerente que emplea una baja Orientación hacia el Trabajo y baja Orientación hacia las Relaciones, en una situación donde tal comportamiento es inapropiado, y quien resulta pues, ser menos efectivo. Se le ve como indiferente y pasivo.

#### LOS CUATRO ESTILOS MAS EFECTIVOS.

Los cuatro estilos más efectivos pueden ser igualmente eficaces dependiendo de la situación en la cual son empleados. Algunos desempeños gerenciales requieren en ocasiones del uso de los cuatro estilos; otros trabajos tienden a requerir solamente uno o dos estilos en forma consistente.

#### QUÉ PRUEBA EL EXAMEN.

El examen mide una percepción del gerente sobre su estilo de dirección en su trabajo actual. Por ejemplo, el examen no le dice al gerente que es un "Autócrata", únicamente que él por sí mismo describe su comportamiento en su trabajo actual. Los gerentes que cambian su trabajo y contestan el examen por segunda vez, obtienen resultados diferentes. Esto reflejará simplemente que dado que las exigencias del trabajo han cambiado, así mismo el estilo tiene que estar de acuerdo con éstas. Algunos gerentes tienen empleos con dos diferentes componentes; como un ejemplo extremo, la dirección de un grupo creativo, y también un proceso de flujo continuo de producción con demandas de tiempo. En situaciones como ésta, un gerente podría hacer el examen dos veces, una vez por cada uno de los tan diferentes trabajos de dirección que tiene.

**TODOS LOS ESTILOS OCURREN IGUALMENTE.**

Los ocho estilos de la Teoría 3-D están diseñados para dar una imagen clara y comprensible del mundo ejecutivo. En la Teoría 3-D está implícita la suposición de que los ocho estilos tienen igual oportunidad de ocurrir y, de esta manera, si fueran examinados un número lo suficientemente amplio de gerentes en diversas empresas, entonces se obtendría un número de cada estilo. Este examen está elaborado con el fin de que cada uno de los ocho estilos suceda más o menos con igual frecuencia en un amplio número de gerentes elegidos de todos los niveles, en diferentes empresas.





ANEXO 3

HOJA DE RESPUESTAS CORRECTAS SEGUN LA N A S A

NUMERO CORRECTO	ARTICULO	RAZONAMIENTO
15 4	Caja de Fósforos. Alimentos Concentrados.	No hay oxígeno. Puede vivirse algún tiempo sin comida.
6	50 pies de cuerda de nylon.	Para viajar por terreno áspero.
(8	Seda de Paracaídas.	Para cargar algo.
13	Unidad portátil de calefacción.	Lodo iluminado de la luna.
11	2 Pistolas calibre 45.	Pueden usarse para propulsión.
12	Una caja de leche en polvo.	Necesita H <sub>2</sub> O para usarse.
1	2 tanques de oxígeno de 100 libras cada uno.	No hay aire en la luna.
3	Mapa estelar (de la constelación lunar).	Se necesita para orientación.
9	Bate salvavidas.	Para protección o para cargar algo.
14	Compás magnético	El campo magnético lunar es diferente del terrestre.
2	5 galones de agua.	No se vive mucho sin ella.
10	Señales luminosas.	No hay oxígeno.
7	Botiquín de Primeros Auxilios:	Podría ser necesario.
5	Transmisor - Receptor F.M. accionado por luz solar.	Para comunicación.





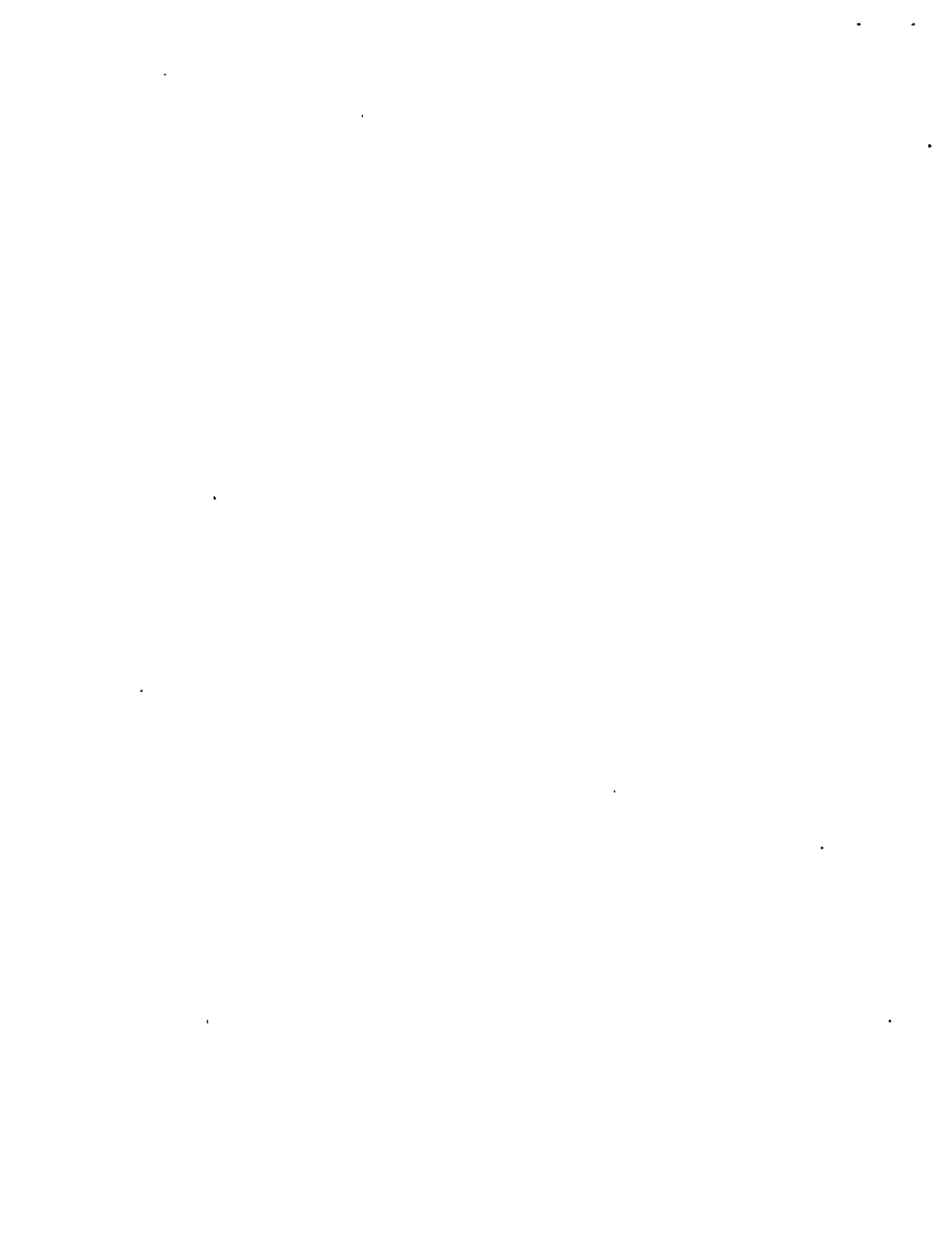
centro de educación continua  
división de estudios superiores  
facultad de ingeniería, unam



EFFECTIVIDAD GERENCIAL

ORGANIZACION EFECTIVA DE EQUIPOS DE TRABAJO

AGOSTO, 1979



## ORGANIZACION EFECTIVA DE EQUIPOS DE TRABAJO

### ORGANIZACION INEFECTIVA

- a) Poca inversión del trabajo del personal en los objetivos organizacionales, excepto por parte de la alta gerencia.
- b) En la organización, la gente ve que las cosas van mal y no hace nada por evitarlo. Nadie se ofrece voluntariamente a arreglarlas. Los errores y problemas son habitualmente ocultados y encubiertos. La gente habla de estos problemas y errores en la oficina o en los pasillos con personas no implicadas en ellos.
- c) Factores ajenos complican la solución de los problemas. Es más importante que la solución de ellos. La gente se trata mutuamente en una forma ficticia que enmascara los asuntos y problemas, especialmente respecto al jefe. La inconformidad es vista con malos ojos.
- d) La gente en la alta gerencia trata de controlar el mayor número de decisiones. Se encuentra como en el cuello de una botella, tomando decisiones con una información y consejo inadecuados. La demás gente se queja de las decisiones irracionales de los gerentes.
- e) Los gerentes se sienten solos cuando tratan de hacer las cosas. De alguna manera, las órdenes, políticas y procedimientos no se llevan a cabo como se han planeado.
- f) El juicio de los subordinados no es tomado en cuenta fuera de los límites de sus trabajos.
- g) Las necesidades y sentimientos personales son asuntos ajenos.
- h) La gente compete cuando necesita colaborar. Son muy celosos de su área de responsabilidad. Buscar o aceptar ayuda es signo de debilidad; ofrecerla es algo que no se ocurre. Desconfían de los motivos entre ellos y hablan mal del otro; el gerente tolera todo esto.
- i) Cuando hay crisis, la gente se retira o se inculpan mutuamente.
- j) Generalmente, el conflicto es ocultado y manejado por políticas de la oficina u otros artificios, o hay interminables e irreconciliables argumentos.
- k) El aprendizaje es difícil. La gente no se acerca a sus compañeros para aprender de ellos, sino que tiene que aprender de sus propios errores; rechaza la experiencia de los demás. Adquiere poca retroalimentación (feedback) en su desempeño, y mucha de aquella que es provechosa.
- l) La retroalimentación es evitada.



- 2
- m) Las relaciones están contaminadas por un enmascaramiento. La gente se siente sola y falta de preocupación por los demás. Existe una solapada corriente de miedo.
  - n) La gente se siente encerrada en sus trabajos, aburrida, anquilosada, pero obligada a permanecer en ellos por la necesidad de sentirse segura. Su conducta es indiferente y dócil. No siente un ambiente agradable.
  - o) El gerente es un padre que da órdenes en la organización.
  - p) El gerente controla exageradamente los pequeños gastos y pide una excesiva justificación. Da poca libertad para permitir errores.
  - q) Tiene un gran valor minimizar el riesgo.
  - r) "Una sola falta y usted será despedido"
  - s) El desempeño deficiente es disfrazado o manejado arbitrariamente.
  - t) La estructura, política y procedimiento de la organización embarazan a ésta. La gente se refugia en las políticas y procedimientos y juega con la estructura de la organización.
  - u) Tiene plena validez el lema: "¡La tradición ante todo!"
  - v) La innovación no está muy extendida entre la jerarquía, excepto en las manos de unos pocos.
  - w) La gente se come sus frustraciones: "No puedo hacer nada. No es mi responsabilidad".





ORGANIZACION EFECTIVA

- a) Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros y existe un fuerte y consistente flujo de energía hacia los objetivos de la organización.
- b) La gente se siente libre para señalar las dificultades porque espera que los problemas se traten, y es optimista en su solución.
- c) La solución de problemas es muy pragmática. La gente trabaja informalmente cuando trata los problemas y no se preocupa por el estatus, ni por lo que piensen los altos jefes. Se reta frecuentemente al jefe. Se tolera mucho la conducta inconforme.
- d) Los puntos de toma de decisiones son determinados por la habilidad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de información, la importancia del trabajo, el tiempo, y por los requisitos para un desarrollo adecuado y profesional de la gerencia. El nivel organizacional no es considerado como factor.
- e) Hay un notable sentido de equipo en la planeación, el desempeño y la disciplina. Hay también una responsabilidad compartida.
- f) El juicio de los subordinados es tomado en cuenta.
- g) La clase de problemas que se atacan incluye las necesidades personales y las relaciones humanas.
- h) Existe un alto grado de colaboración. La gente pide ayuda prontamente de los demás y a su vez están dispuestos a prestarla. Están muy desarrolladas las maneras de ayudarse mutuamente. Si los individuos y grupos compiten entre sí, lo hacen en un grado ínfimo y para obtener metas compartidas.
- i) Cuando hay crisis, la gente coopera en el trabajo hasta que desaparece aquélla.
- j) Los conflictos son considerados importantes para la toma de decisiones y el crecimiento personal. Son tratados efectivamente en forma abierta. La gente dice lo que quiere, y espera que así actúen los demás.
- k) Existe mucho aprendizaje en el trabajo, basado en una voluntad de dar, buscar y usar retroalimentación y consejo. La gente se ve a sí misma y a los demás como capaz de un desarrollo y crecimiento personales.
- l) La crítica, adyacente al progreso, es una rutina.
- m) Las relaciones son honestas. La gente se preocupa por los demás y no se siente sola.
- n) La gente está motivada y muy involucrada voluntariamente. Su lugar de trabajo es importante y divertido.



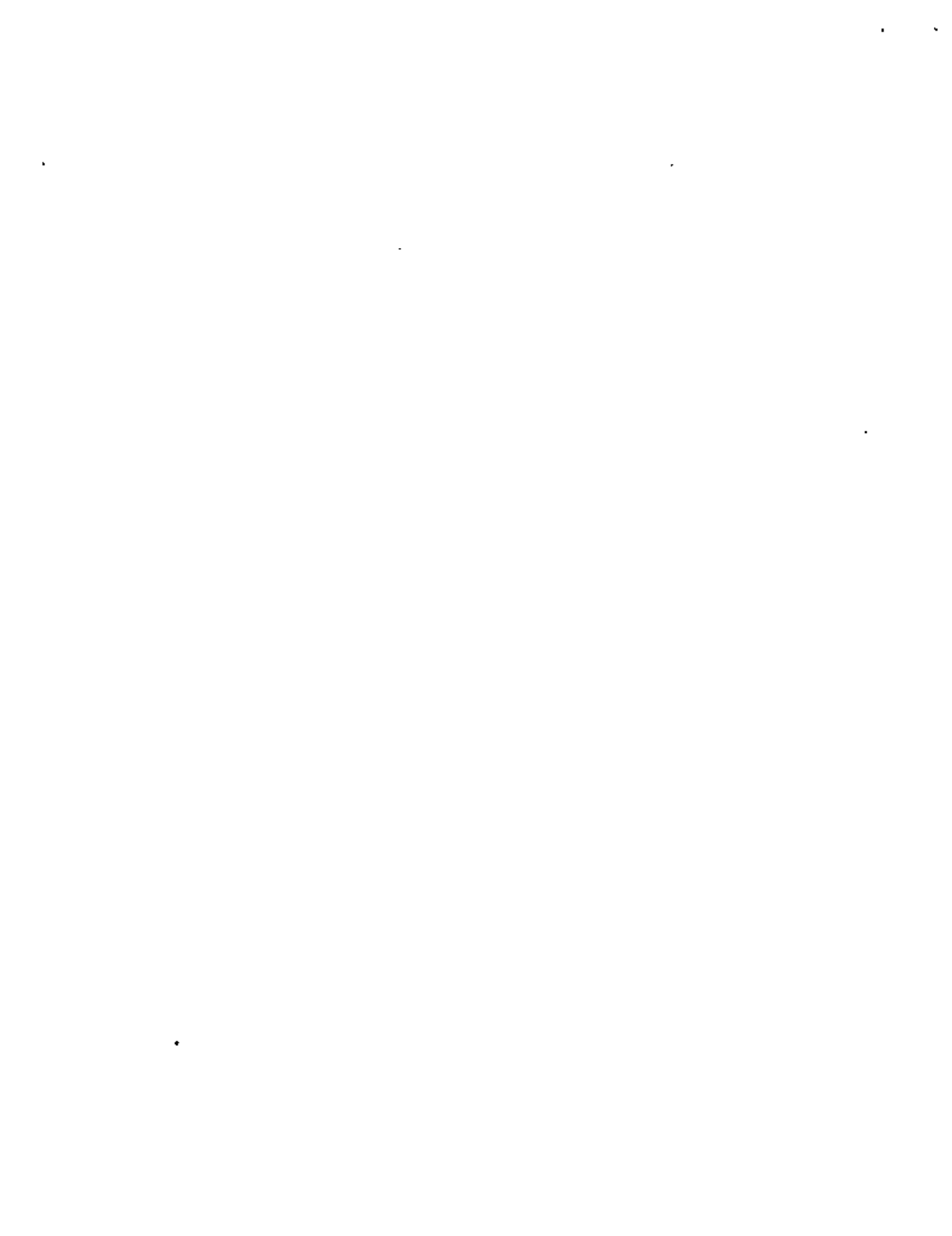
- 4
- o) El liderazgo es flexible, cambia de estilo según la persona y la situación.
  - p) Hay un alto grado de confianza entre la gente y un profundo sentido de libertad y mutua responsabilidad. La gente generalmente sabe lo que es importante para la organización y lo que no lo es.
  - q) Se acepta el riesgo como una condición de crecimiento y oportunidad.
  - r) "¿Qué es lo que podemos aprender de nuestros errores?"
  - s) Se enfrenta al desempeño deficiente y se busca la solución pertinente.
  - t) La estructura, política y procedimientos de la organización, están orientados a ayudar a la gente a proteger permanentemente el buen funcionamiento de la organización. También ellos (la estructura, la política y los procedimientos) están prontos a cambiar.
  - u) Existe un sentido de orden y un alto grado de innovación. Los antiguos métodos son puestos en tela de juicio y a menudo no se les considera cuando son inoperantes.
  - v) La organización por sí misma se adapta rápidamente a las oportunidades o a otros cambios en el mercado, debido a que se anticipa el futuro.
  - w) Las frustraciones son un signo que llama a la acción: "Es mi responsabilidad salvar la situación."

En Resumen : La salud de la organización consiste en que ésta tenga un fuerte sentido de su propia identidad y misión y la apropiada capacidad de adaptarse prontamente al cambio; de ahí que la eficacia de la organización se conceptúe como la capacidad para sobrevivir, adaptarse y mantenerse, desarrollándose independientemente de las funciones concretas que lleve a cabo, enfrentándose con su medio, obteniendo la adecuada información y procesándola en forma valiosa para lograr con el mínimo de costo el máximo grado de beneficios en su misión o producción.



MATERIAL PARA EL ROL DE

GERENTE DE CONTROL DE CALIDAD



Puede iniciar ahora la lectura de instrucciones al Rol que le ha correspondido actuar si es que no tiene previamente ninguna pregunta que hacer. Una vez que haya leído el material, se iniciará el ejercicio. Tendrá usted sólo 60 minutos y ninguna oportunidad de hacer preguntas adicionales a excepción de aquellas que dirija a sus compañeros de grupo en relación a sus roles respectivos, como miembros de la compañía "Orientación Espacial".

En la correspondencia hallará todo el material referente a la interrelación de problemas de la compañía y las causas de estos.

Los otros miembros de su grupo no tienen la información contenida en los memorándums suyos.





A: Todos los Supervisores de Inspección.

De: Jefe de Recepción de Inspección.

cc: Gerente Control de Calidad.

Asunto: Segundo Turno de Inspección.

Fecha: 10. de junio.

Sé que ha habido algunas protestas por parte de antiguo personal de inspección con respecto a su traslado al segundo turno, cuando éste se echó a andar hace cuatro semanas. Por favor, ayúdeles a comprender que esto es temporalmente necesario debido a nuestro rápido crecimiento. Es importante nombrar nuevos inspectores en el primer turno para que podamos mantener un control y supervisión más estrecha sobre ellos. Durante días, la concienzuda supervisión de los nuevos inspectores ha hecho posible que hayan podido detectar fallas para rechazar los "Servo-Pacs", al doble del promedio del segundo turno.

Continuaremos la práctica de hacer el mismo trabajo en cada turno. Cada uno de ustedes deberá hacerse responsable en cuanto a ayudar a nuestros inspectores experimentados a entender este movimiento.



Al: Gerente de Control de Calidad.  
De: Inspección de Electrónica.  
Tema: Amplificadores de contacto sellado.

---

Nuestros laboratorios acaban de descubrir porqué están fallando los amplificadores que hacemos, y que inspeccionamos y aprobamos antes de ser almacenados.

Evidentemente, durante el período de almacenamiento de dos meses, la soldadura se rompe. Nuestras pruebas demuestran que una reacción química entre el fluido limpiador y la sustancia endurecedora de resina de poliéster, están causando la deterioración de las soldaduras de las conexiones.

El fracaso es total en todos los amplificadores revisados. No comprendemos el porqué de esto, ya que jamás había ocurrido anteriormente. Según Manufactura, el proceso que empleamos para producirlos, es idéntico al utilizado por el fabricante anterior, quien no tuvo ninguna dificultad.



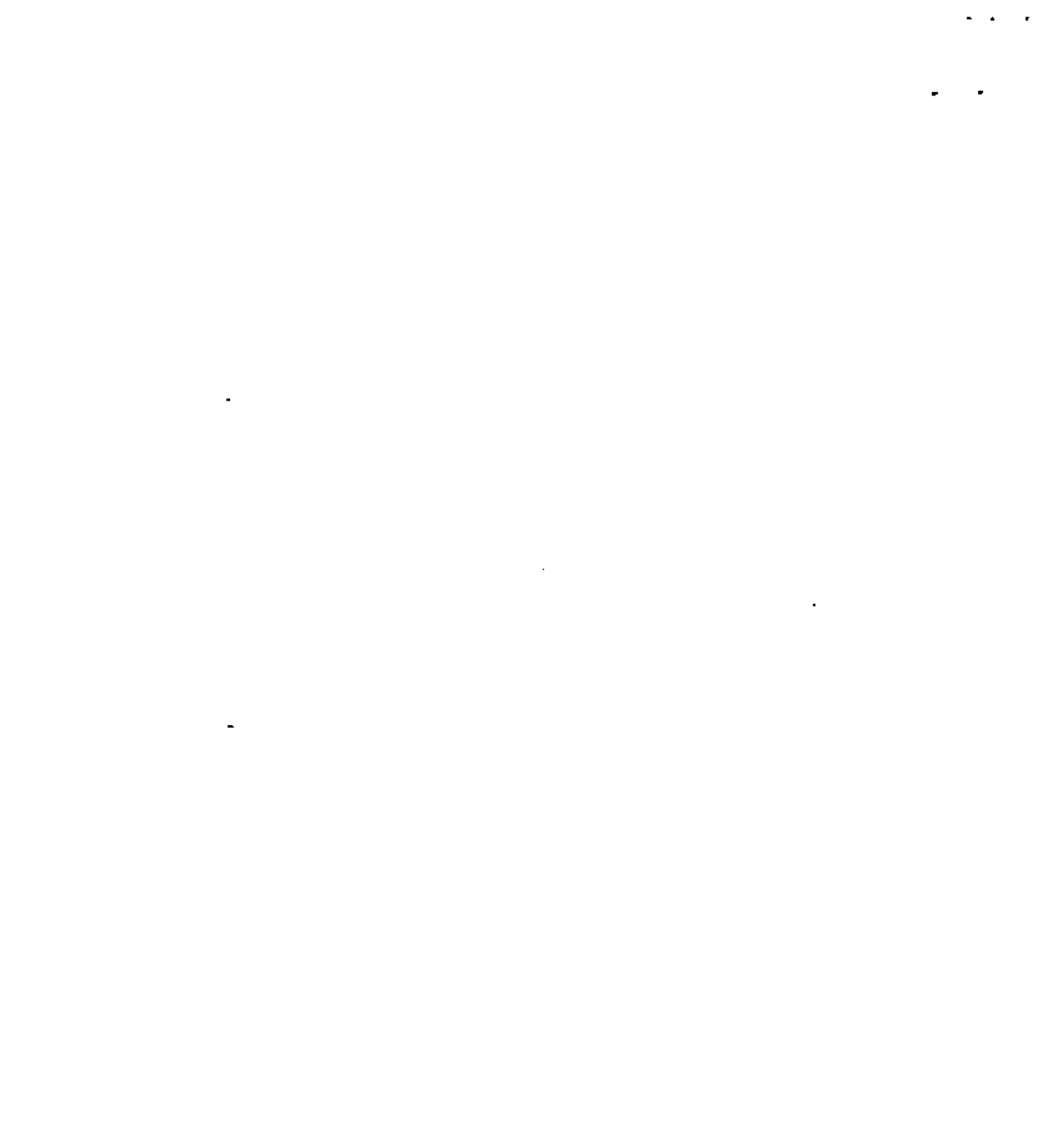
**Al:** Gerente de Control de Calidad.  
**cc:** Gerente de Materiales.  
**De:** Jefe de Recepción de Inspección.  
**Asunto:** Récord del Servo Pac.

A petición suya, me permito comunicarle nuestro récord de las unidades de Servo Pac fabricadas por la empresa Electropac, S. A. (4 Servo Pac para un juego de embarque).

	<u>Mes</u>				<u>Mes</u>			
	<u>Abril</u>				<u>Mayo</u>			
<u>Semana</u>	1	2	3	4	1	2	3	4
Recibidos de Electropac, S. A.	10	10	10	12	8	8	6	7
No aprobados por nuestra inspección.	4	5	4	5	2	2	1	1
Aprobados en nuestra inspección, ensamblados, enviados.	6	5	6	7	6	6	5	6
Rechazados posteriormente por el cliente.	0	1*	0	0	2	1	2	3

\*(se detectaron daños sufridos durante el transporte).

Su ritmo de producción está siendo aumentado a fin de que puedan surtirnos las unidades suficientes, que permitan la producción y envío de ocho unidades, aún a pesar de nuestro elevado número de rechazos cuando nos son enviadas para inspección.



MATERIAL PARA EL ROL DE  
GERENTE DE MATERIALES





Puede iniciar ahora la lectura de instrucciones en FOI que le ha correspondido actuar si es que no tiene previamente ninguna pregunta que hacer. Una vez que haya leído el material, se iniciará el ejercicio. Tendrá usted sólo 60 minutos y ninguna oportunidad de hacer preguntas adicionales a excepción de aquellas que dirija a sus compañeros de grupo en relación a sus roles respectivos, como miembros de la compañía "Orientación Espacial".

En la correspondencia hallará todo el material referente a la interrelación de problemas de la compañía y las causas de estos.

Los otros miembros de su grupo no tienen la información contenida en los memorándums suyos.



A1: Gerente de Materiales.

Del: Jefe de Producción Externa.

Asunto: Fallas en el Servo Pac.

Mi visita a la empresa Electropac, S. A., fabricantes de Servo Pac, no tuvo el éxito que yo esperaba. Aunque asigné a uno de mis mejores operarios allí (y uno de Control de Calidad), todavía tienen problemas con respecto a la precisión. Me han convencido de que este producto "tiene sus banditas". Debido a posibles daños durante el transporte, recomendé que se continuara haciendo un 100% de inspección al recibir los artículos.

Electropac, S. A. acepta el hecho de que su promedio de rechazos va a ser alto.

Mis investigaciones demuestran que no estamos capacitados para fabricar estos artículos, así que habrá que esperar hasta que las cosas mejoren. Urgí a Electropac, S. A. a que a partir de mayo, sujeten a una rigurosa inspección por su cuenta, a los envíos que nos hacen.



A: Gerente de Control de Calidad.  
 cc: Gerente de Materiales.  
 De: Jefe de Recepción de Inspección.  
 Asunto: Récord del Servo Pac.

A petición suya, me permito comunicarle nuestro récord de las unidades de Servo Pac fabricadas por la empresa Electropac, S. A. (4 Servo Pac para un juego de embarque).

Mes	<u>Abril</u>				<u>Mayo</u>			
	<u>Semana</u>	1	2	3	4	1	2	3
Recibidos de Electropac, S. A.	10	10	10	12	8	8	6	7
No aprobados por nuestra inspección.	4	5	4	5	2	2	1	1
Aprobados en nuestra inspección, ensamblados, enviados.	6	5	6	7	6	6	5	6
Rechazados posteriormente por el cliente.	0	1*	0	0	2	1	2	3

\*(se detectaron daños sufridos durante el transporte).

Su ritmo de producción está siendo aumentado a fin de que puedan surtirnos las unidades suficientes, que permitan la producción y envío de ocho unidades, aún a pesar de nuestro elevado número de rechazos cuando nos son enviadas para inspección.



A): Gerencia de Materiales.

Del: Jefe de Compras.

Asunto: Ahorros en Análisis de Precios.

---

Queria participarle lo contento que estoy con los resultados de nuestro entrenamiento de compras en Análisis de Precios. Parece ser que durante este año, ahorraremos aproximadamente \$ 1,000,000. mensualmente. Esto es el resultado por compras hábilmente realizadas, derivadas de un mínimo de inversión. Permítame proporcionarle algunos ejemplos de cómo las cosas más sencillas contribuyen a ahorrar en los costos:

1. El comprador A consiguió un líquido limpiador (empleado antes de soldar) al 75% más barato del costo al que lo hemos estado comprando. Unitariamente, este es un artículo de bajo precio, pero cada la cantidad de soldadura que tenemos, nos ahorra más o menos \$ 10,000 al mes.
2. El comprador B, después de localizar a varios competidores y dar sus ofertas, redujo el costo del líquido refrigerante para máquinas, en dos quintas partes. Este cambio está ahorrando más o menos \$ 20,000 al mes, a partir de que empezamos a usarlo, hace dos semanas. Este nuevo líquido refrigerante es tan bueno como el que hemos empleado hasta ahora.
3. El comprador C buscó un activante endurecedor para nuestro poliéster, y encontró uno que da igual servicio por la mitad del precio del empleado por nuestros subcontratistas. Una vez que recomendamos éste, el ahorro será mucho más alto del logrado hasta ahora.

Pensé que le interesarían estos tres ejemplos de cómo el ahorrar en pequeños artículos pueda convertirse en cantidades importantes. Voy a asegurarme de que estos ejemplos sean divulgados ampliamente dentro de la empresa. ¿No se interesarán nuestros clientes en estos como una muestra de nuestra eficiencia?





MATERIAL PARA EL ROL DE

GERENTE DE MANUFACTURA



Puede iniciar ahora la lectura de instrucciones al Rol que le ha correspondido actuar si es que no tiene previamente ninguna pregunta que hacer. Una vez que haya leído el material, se iniciará el ejercicio. Tendrá usted sólo 60 minutos y ninguna oportunidad de hacer preguntas adicionales a excepción de aquéllas que dirija a sus compañeros de grupo en relación a sus roles respectivos, como miembros de la compañía "Orientación Espacial".

En la correspondencia hallará todo el material referente a la interrelación de problemas de la compañía y las causas de estos.

Los otros miembros de su grupo no tienen la información contenida en los memorándums suyos.



Al: Gerente de Manufactura.  
Del: Jefe de la Unidad Electrónica.  
Asunto: Rechazo de Parte Clave, Programa de Orientación Espacial.

¿Puede usted hacer entrar en un poco de razón a Control de Calidad? Ha discutido con ellos el problema hasta la saciedad y todavía no nos ponemos de acuerdo. En pocas palabras, ésta es la situación: recordará usted que cuando tomamos por nuestra cuenta la fabricación de amplificadores\* porque el proveedor tenía problemas financieros, decidimos producirlos en serie y almacenarlos hasta que fueran utilizados. Control de Calidad inspeccionó entonces cada uno de estos amplificadores antes de almacenarlos y no les encontró falla alguna. Ahora que no contamos con los del proveedor y que deseamos emplearlos, Control de Calidad dice que no sirven. ¡Son los mismos amplificadores aceptados por ellos mismos anteriormente! Fueron hechos exactamente igual a los del proveedor (sabemos esto porque contratamos al más no supervisor de electrónica que los hizo para el proveedor).

Si tenemos que volver a empezar desde el principio, se detendrá completamente nuestro envío de la semana próxima. ¿Quiere ver qué puede hacerse al respecto?

\* Amplificadores de contacto sellado.



Al: Gerente de Manufactura.

Del: Jefe de Fábrica.

Asunto: Problema de Ausentismo en el Taller de Máquinas.

Nos hallamos ante un problema de ausentismo en el Taller de Máquinas, que está comenzando a afectar seriamente la producción. Más o menos la mitad de los mecánicos comienzan a quejarse de saipullido en la parte inferior del brazo, los miércoles y los jueves. Les produce coazón y se pisan el tiempo en el dispensario para que los atiendan las enfermeras. A menudo, se reportan enfermos el viernes, pero la erupción desaparece y vuelven a trabajar el lunes. Después, a media semana, ocurre otra vez lo mismo.

Esto ha venido sucediendo desde hace dos semanas y estoy desconcertado. ¿Puede sugerirme alguna solución?





Al: Garante de Manufactura.

Del: Jefe de Servicios.

Asunto: Fluctuación de Voltaje en el Segundo Cambio.

A petición suya, hemos investigado el cambio en el voltaje durante el segundo cambio (turno). Hay una variación que generalmente es insignificante, pero que en raras ocasiones varía de 105 a 120 voltios. Esta variación es tá dentro del margen de tolerancia de todas las máquinas que usted tiene, así que esto no debería causarle problemas. Esta variación no ocurre durante el primer turno.

Vamos a instalar un sistema de alarma que suene cuando la corriente en el taller baje más de 100 voltios, pero esto lo notarán los operarios de todos modos, porque bajará la intensidad de la luz.



MATERIAL PARA EL ROL DE  
GERENTE AUXILIAR DEL PROGRAMA  
DE ORIENTACION ESPACIAL



Puede iniciar ahora la lectura de Instrucciones al Rol que le ha correspondido actuar si es que no tiene previamente ninguna pregunta que hacer. Una vez que haya leído el material, se iniciará el ejercicio. Tendrá usted sólo 60 minutos y ninguna oportunidad de hacer preguntas adicionales a excepción de aquellas que dirija a sus compañeros de grupo en relación a sus roles respectivos, como miembros de la compañía: "Orientación Espacial".

En la correspondencia hallará todo el material referente a la interrelación de problemas de la compañía y las causas de estos.

Los otros miembros de su grupo no tienen la información contenida en los memorándums suyos.



Usted es Gerente Auxiliar a la Gerencia del Programa de Orientación Espacial, y reporta a E. Rizo. En ausencia de éste, su secretaria le envía a usted su correspondencia, para que usted decida al respecto.

Está a punto de llevar a cabo una reunión de una hora, con los tres gerentes departamentales que también asesoran y sirven a su Programa. Su objetivo será el de averiguar por qué el Programa está fuera del tiempo programado.

Estos gerentes (Control de Calidad, Materiales y Manufactura) tienen dentro del área de sus responsabilidades varios proyectos como el suyo bajo su jurisdicción. Esto hace necesario que usted tenga que "esforzarse continuamente" para que le presten su atención al programa de Orientación Espacial. Trate de mantener canalizada la atención del grupo en los problemas de Orientación Espacial y en la identificación de sus causas. Deberá tener en cuenta el tiempo de que dispone el grupo y estructurar la reunión a manera de obtener de todos los miembros, el máximo de información. (Durante la reunión usted será responsable de resumir y de llevar un récord de las conclusiones del grupo en su forma para la Toma de Decisiones).





Al: Gerente del Programa de Orientación Espacial.

De: Gerente de Finanzas.

Asunto: Excedentes.

El Programa de Orientación Espacial está en grave peligro al excederse en costos. Nuestro análisis muestra que un 60% del proyecto está terminado y/o entregado, en tanto el 68% de los fondos ya se gastaron.

Encarezco a usted urgentemente a que tome las medidas necesarias para reducir los costos en todas las formas posibles.

Gerente de Finanzas. ✓



A: E. Rizo.  
Gerente de Programa.  
Programa de Orientación Espacial.

Del: Jefe de Inspección, Equipo de Pruebas Espaciales NASA.

Asunto: Fallas en el Servo Pac.

Tome nota de que cuatro en las últimas doce unidades de guía recibidas, fue-  
ron halladas defectuosas. Nuestro análisis atribuye el origen de estas fa-  
llas, en tres casos, a "Servo-Pac" defectuosos. Esto muestra claramente un  
serio deterioro que no puede tolerarse.

Su reputación con respecto a control de calidad está peligrosamente en en-  
tredicho. Recomendamos que ponga inmediatamente bajo control este asunto.



**Al:** Gerente del Programa de Orientación Espacial.  
**De:** Personal de Análisis del Grupo de Gerentes del Programa.  
**Asunto:** Análisis de Revisión de la programación; Programa de Orientación Espacial.

---

Análisis de: rechazos del cliente y retrasos en entrega.

**Abril:** Un juego de embarque no terminado, carencia de Servo Pac.  
Un juego de embarque rechazado, falló en el Servo Pac.

**Mayo:** Dos juegos de embarque rechazados, fallaron en el Servo Pac.  
Un juego de embarque dañado durante el transporte, rechazado.



Ai: Gerente de Programa de Orientación Espacial.

De: Director de Pruebas Espaciales NASA.

Asunto: Conciliación y Arbitraje en la Compañía Comput, S. A.

---

Para su información, Conciliación y Arbitraje ha tomado cartas en el asunto de la Compañía Comput, S. A. Abriga grandes esperanzas de detener una posible huelga cuando expire el contrato. No podemos permitirnos el lujo de tener dilaciones en los envíos de computadores para el sistema de Orientación Espacial.

Por favor presione cuanto pueda a los funcionarios de Comput, S. A. para obtener su apoyo.

.

.



## INSTRUCCIONES PARA LOS PARTICIPANTES

Una vez que haya leído usted estas instrucciones, deberá identificar y resolver los problemas del Ejercicio de Orientación Espacial.

Debido a condiciones de retraso de programación, el Gerente Auxiliar del Programa de Orientación Espacial ha convocado a una reunión a los Gerentes de Materiales, Manufacturación y Control de Calidad. Usted asumirá el papel de uno de los cuatro Gerentes o el de Consultor, en caso de que hubiera cinco personas en su grupo. El propósito de la reunión es detectar tantos problemas y sus causas como sea posible, así como determinar los pasos a seguir para resolver la situación.

Dispondrá de una hora para completar el ejercicio. En ese tiempo su grupo deberá anotar los problemas, causas y soluciones, en la *Forma para La Toma de Decisiones*. El Gerente Auxiliar del Programa, es responsable de llevar en su *Forma para La Toma de Decisiones*, un récord de las conclusiones a las que llegó el grupo. Cada quien en el grupo, posee la misma información sobre los Antecedentes Generales.

Lea ahora el material sobre los Antecedentes Generales.



## EJERCICIO DE ORIENTACION ESPACIAL

### ANTECEDENTES GENERALES

Al:

Gerente Auxiliar del Programa

Gerente de Manufactura

Gerente de Materiales

Gerente de Control de Calidad

### Introducción.

El Programa de Orientación Espacial es uno de los proyectos principales de una de las divisiones de su empresa. Usted es el contratista principal en el Sistema de Orientación Espacial, el cual a su vez es la clave del éxito para los vuelos espaciales de proyectiles de prueba. Las fases de ensayo y prueba del programa han sido programadas para ser iniciadas dentro de dos meses.

Hace dos meses, los rusos lanzaron un programa de expansión en sus pruebas espaciales, por lo que el Congreso aprobó la asignación de fondos extraordinarios para acelerar los esfuerzos de los Estados Unidos en este campo. Como resultado directo de esto, la cantidad de pedidos se ha doblado, lo que a su vez ha requerido incrementar rápidamente su fuerza de trabajo. Por todo lo anterior, el aspecto espacial ha cobrado un valor inusitado.

### Contratos.

El contrato abarca la totalidad del sistema de Orientación, incluyendo computadores, acelerómetros, telémetros de posición y controles de trayectoria. Estas cuatro unidades se surten por separado y son ensambladas por otro Subcontratista bajo la estrecha supervisión de la NASA.

Este es el *primer* contrato en un área nueva y una culminación exitosa podría significar la continuación de una serie de negocios importantes.

Otro de los contratos comúnmente realizados por la División se refieren al Sistema de Guía de Inercia (S.G.I.) y al "rastreo en seco", programas secretos para interceptar proyectiles. Estos dos programas están bajo contrato con la Fuerza Aérea y cada uno equivale aproximadamente al 25% de los negocios actuales de la División. El Programa de Orientación Espacial con la NASA representa más o menos un 50% del trabajo de la División.



## Organización.

La División está organizada con una matriz estructurada por función, que incluye gerencias de programas específicos y, dentro de estos, gerencias departamentales (véase organigrama). Cada gerente de departamento (Manufactura, Materiales, Control de Calidad) es responsable de dar servicio a los tres programas principales y de mantener relaciones "staff" con los gerentes de cada programa. El Grupo de Gerentes de Programas (G.G.P.) toma decisiones y hace un cuidadoso seguimiento de los costos y de la programación de sus respectivos proyectos.

## Situación Actual.

Desde la iniciación del contrato, el Programa de Orientación Espacial se ha visto plagado de dificultades. Hasta cierto punto, estas dificultades son el resultado de que se hayan realizado ciertos trabajos al "tanteo"; tanto en diseño como en manufactura. La falta de precisión ha constituido un verdadero problema y ha hecho necesario llevar a cabo un riguroso programa de pruebas para cada subunidad, en cada una de las tapas de ensamblado. En diversas ocasiones los defectos graves en las piezas subcontratadas han sido el motivo de que se haya devuelto el producto y de que éste se haya tenido que fabricar "a como diera lugar". Recientemente, se han presentado algunos problemas originados en el "Servo-Pac" (paquete electrónico del submecanismo telemétrico de Orientación Espacial). Los "Servo-Pac" son fabricados por un subcontratista llamado Electropac, S. A.

Otro de los problemas se ha presentado en los amplificadores de contacto sellados, que forman parte del submecanismo de computación. Estos amplificadores son fabricados por la empresa. El resto del submecanismo de computación para Orientación Espacial, lo provee la Compañía Comput-Espacial, S.A. Además otros problemas se han sumado a las dificultades de la División.

Debido a las condiciones de retraso, el Gerente Auxiliar del Programa de Orientación Espacial, ha convocado a una reunión a todos los gerentes departamentales. El objetivo de la misma es el tratar de identificar las causas principales que ocasionan el retraso en la producción y determinar las medidas que deberán tomarse al respecto. Antes de la reunión, revise el expediente adjunto. El punto clave del mismo, es un telegrama enviado con carácter de urgencia a la Empresa, por el Gerente de Programa de Orientación Espacial (E. Rizo), quien visita frecuentemente a los funcionarios de la NASA. Otros puntos de la correspondencia le proporcionarán los antecedentes generales sobre las actividades dentro de su propia organización.



Un Consultor quizás esté presente para ayudarle a analizar los problemas y a determinar sus soluciones (en caso de que hubiera cinco personas en su grupo).

(Nota: No hace falta que tenga usted conocimientos técnicos para desarrollar exitosamente estos ejercicios. Los términos técnicos empleados son reales en algunos casos e imaginarios en otros. Se han empleado primordialmente con fines de identificación. Por lo tanto no requiere usted tener una comprensión de estos conceptos técnicos).





TELEGRAMA

LA EMPRESA.

PROYECTO DE ORIENTACION ESPACIAL.

AT'N: GERENTE AUXILIAR DE PROGRAMA, GERENTE DE MANUFACTURA, GERENTE DE MATERIALES, GERENTE DE CONTROL DE CALIDAD.

URGENTE INTERVENIR INMEDIATAMENTE PARA QUE EL PROGRAMA SALGA A TIEMPO. IMPORTANTE FUNCIONARIO CLIENTE DIJOME: "NO CREERIA EN LA PROMESA DE ORIENTACION ESPACIAL DE ENTREGAR PEDIDO EN LA FECHA SEÑALADA NI QUE LO JURARA SOBRE UN MONTON DE BIBLIAS". ACTUAL INCAPACIDAD PARA LOS ENVIOS ESTA RETRASANDO TODO EL PROGRAMA. ACTUAL SITUACION CUATRO ENVIOS SIN TERMINAR ES INACEPTABLE EN VISTA DEL AUMENTO EN LA PROGRAMACION DE OCHO ENVIOS PARA PROXIMO MES.

E. RIZO.

GERENTE DE PROGRAMA.



A: Gerencia del Programa O. E.  
Todos los Gerentes Departamentales.

DE: Control de Producción.

ASUNTO: Revisión para mayo de la programación, Programa de Orientación Espacial.

	MESES							
	E	F	M	A	M	J	J	A
Programación enviada,	3	3	6	6	6	8	8	8
Envío actual	3	3	6	5	7			
Aceptado por el cliente	3	3	6	4	4			
Faltantes	0	0	0	2	4			

.

.

..

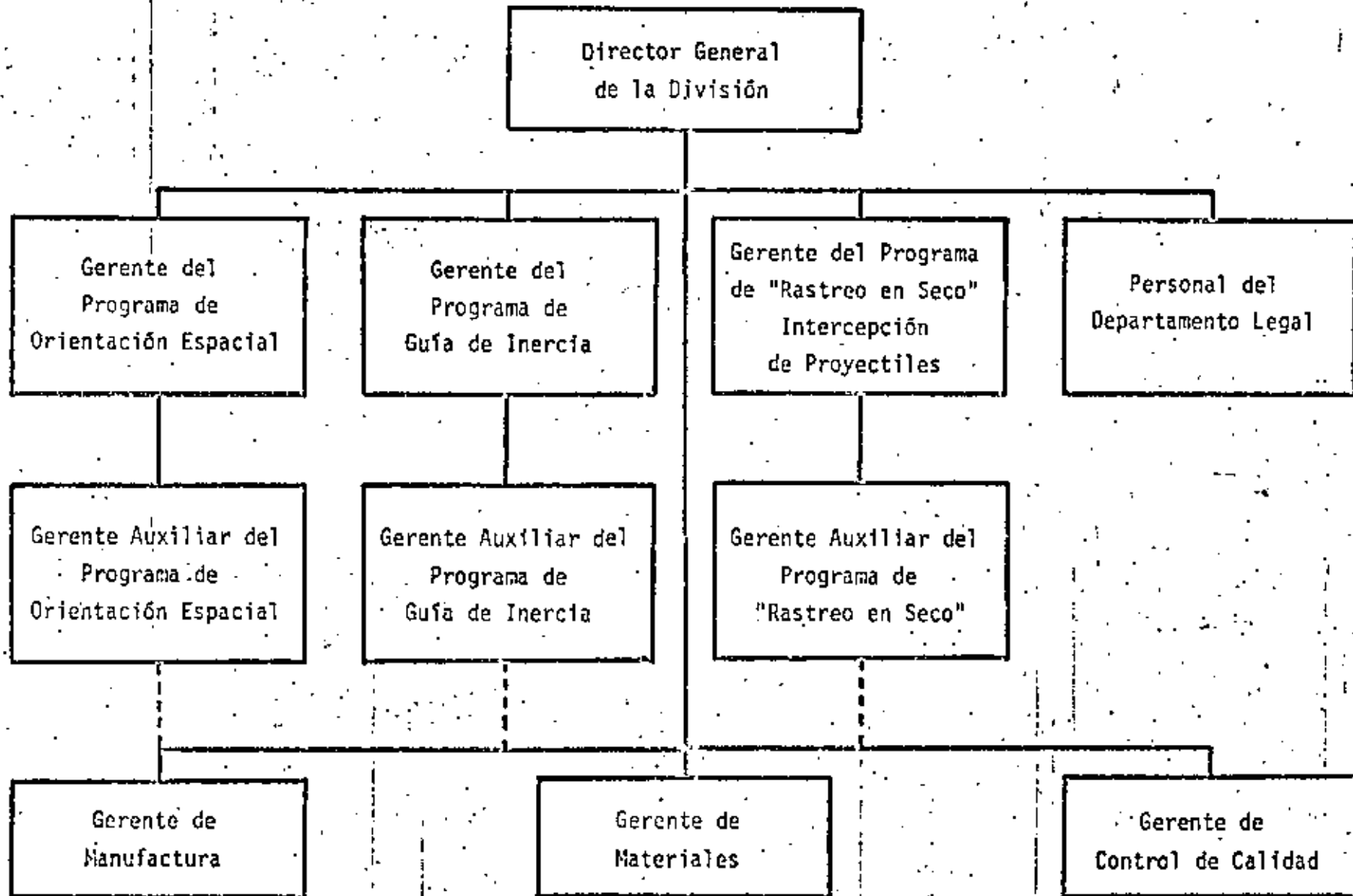
.

.

.

.

ORGANIGRAMA PARCIAL





FORMAS PARA LA TOMA DE DECISIONES DE "ORIENTACION ESPACIAL"

P R O B L E M A S	C A U S A S	ACCIONES PARA RESOLVER LA SITUACION (Quién, Qué, Cuándo)





**PRIMERO:**

1. Considere todos los comportamientos que se encuentran mencionados en la parte superior de la Tabla 1.
2. Escriba la lista de participantes en la parte izquierda de la Tabla 1.
3. Comience con la primera persona (usted mismo, por ejemplo) y califíquela en todos los comportamientos listados en la Tabla 1. Califíquela del 1 al 5 en todos los comportamientos, antes de pasar a calificar a otra persona. (Registre en las casillas la calificación del 1 al 5 que usted determine). Aquí lo principal es apreciar cuánto, de cada una de las conductas, exhibió la persona mientras usted la observó. Califíquela con "5" si su conducta fue excepcional; con "1" si fue marginal, con "2", "3" ó "4" si su conducta se encuentra entre esos extremos.
4. Después de que usted haya terminado de calificar a la primera persona, haga lo mismo con la segunda y así continúe hasta que se haya terminado de calificar a cada una de las personas del grupo.

Clave para el establecimiento de Rangos

Excepcional 5 : 4 : 3 : 2 : 1 Marginal

*Handwritten note:* 5 = 4 = 3 = 2 = 1 Marginal

**TABLA 1**  
**APRECIACION DE CONDUCTAS**

Nombre de los Participantes	Libertad para Actuar	Habilidad Gerencial	Habilidad en Rels. Humanas	Solución de Problemas	Impacto en Resultados Finales	Actuación Global
U S T E D						



DIRECTORIO DE ASISTENTES AL CURSO EFECTIVIDAD GERENCIAL ( DEL 7 AL 30 DE AGOSTO DE 1979 )

NOMBRE Y DIRECCION

EMPRESA Y DIRECCION

1. TIRSO AVENDAÑO ORTIZ  
SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS  
HIDRAULICOS  
Ignacio Ramírez No. 20-4o. Piso  
Col. San Rafael  
México 3, D. F.  
Tel: 5-66-35-71
  
2. ENRIQUE CALDERON JIMENEZ  
Nevado No. 125-202  
Col. Portales  
México 13, D. F.  
Tel: 5-39-50-99  
CENTRO DE EDUCACION CONTINUA  
Tacuba No. 5-1er. Piso  
México 1, D. F.  
Tel: 5-12-51-21
  
3. FERNANDO CASTILLO DIAZ  
Morena No. 309-C  
Col. del Valle  
México 12, D. F.  
Tel: 5-43-30-80
  
4. RICARDO CORTES MARTINEZ  
Unidad Lomas de Becerra  
Edif. 24 Dept. 202  
Prolongación Av. San Antonio  
CENTRO DE EDUCACION CONTINUA  
Tacuba No. 5-1er. Piso  
México 1, D. F.  
Tel: 5-12-31-23
  
5. GONZALO CRUZ BERISTAIN  
SECRETARIA DE ASENTAMIENTOS HUMANOS Y OBRAS  
PUBLICAS  
Xola y Av. Universidad  
México, D. F.
  
6. JOSE MA. DE LA TORRE WOLF  
Hacienda San José Vista Hermosa  
No. 27  
Bosque de Echegaray  
Naucalpan, Edo. de México  
Tel: 3-73-50-25  
SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS  
HIDRAULICOS  
Paseo de la Reforma No. 107-7o. Piso  
Col. San Rafael  
México 4, D. F.  
Tel: 5-35-02-52
  
7. ING. ANDRES DIAZ GUERRERO ALTAMIRANO  
Vertiz No. 931  
Col. Vertiz  
México, D. F.  
SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS  
HIDRAULICOS  
Atenas No. 30  
Col. Juárez  
México 6, D. F.  
Tel: 5-35-17-53

DIRECTORIO DE ASISTENTES AL CURSO EFECTIVIDAD GERENCIAL ( DEL 7 AL 30 DE AGOSTO DE 1979)

<u>NOMBRE Y DIRECCION</u>	<u>EMPRESA Y DIRECCION</u>
8. ROBERTO ESPINOZA FELIX Av. Coyoacán No. 1028-401 Col. del Valle México 12, D. F. Tel: 5-59-58-94	SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS Ignacio Ramírez No. 20-4o. Piso Col. San Rafael México 3, D. F. Tel: 5-66-35-71
9. RAFAEL GALLO RUBIO Av. Universidad No. 1900-3-301 Octopulco, Universidad México 12, D. F. Tel: 5-50-82-21	CELANESE MEXICANA, S. A. Av. Revolución 1425 Col. Tlacopac México 20, D. F. Tel: 5-48-69-60
10. PEDRO GARCIA BURGOS Prados de Coyoacan México 21, D. F. Tel: 6-77-43-95	BANCO DEL ATLANTICO, S. A. Av. 5 de Mayo No. 19 México 1, D. F. Tel: 5-18-32-67
11. RODOLFO GRANADOS AGUILAR Calle 7 No. 96 Pantitlán México 9, D. F. Tel: 5-58-72-20	INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL Unidad Profesional Zacatenco Col. Lindavista México 14, D. F. Tel: 5-86-54-70
12. VICENTE G. LOPEZ FERNANDEZ Av. Taller Ret. 15 No. 54 Jardín Balbuena México 9, D. F. Tel: 5-52-00-99	FACULTAD DE INGENIERIA, UNAM Ciudad Universitaria México 20, D. F. Tel: 5-50-52-15
13. JORGE LOPEZ VARGAS Calle Pedernal No. 13 Loma de Canteras Naucalpan, Edo. de México Tel: 5-76-36-65	BICOR, S. A. Presa Sanalona No. 12 Col. Irrigación México, D. F.
14. PABLO MENDEZ MEJIA Centeno 686 Col. Granjas México México 8, D. F. Tel: 6-57-04-11	VENTILACION INDUSTRIAL, S. A. Centeno 686 Col. Granjas México México 8, D. F. Tel: 6-57-04-11

DIRECTORIO DE ASISTENTES AL CURSO EFECTIVIDAD GERENCIAL ( DEL 7 AL 30 DE AGOSTO DE 1979 )

NOMBRE Y DIRECCION

EMPRESA Y DIRECCION

- |   |   |
|---|---|
| 15. JORGE ORNELAS RODRIGUEZ<br>Acacias No. 113-B<br>La Pradera<br>Cuernavaca, Mor.<br>Tel: 3-51-67                    | SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS<br>HIDRAULICOS<br>Paseo de la Reforma No. 107-1er. Piso<br>Col. San Rafael<br>México 4, D. F.<br>Tel: 5-66-95-58 |
| 16. LUIS RAMIREZ ZAMORANO<br>San Borja No. 1358<br>Col. Vértiz Narvarte<br>México 13, D. F.<br>Tel: 5-59-73-95        | CONSTRUCTORA TATSA, SA.<br>Sinaloa No. 85<br>México, D. F.<br>Tel: 5-25-75-00   |
| 17. JORGE SILVA MIDENCES<br>Bolívar No. 745-104<br>Alamos<br>México 13, D. F.   | SECRETARIA DE ASENT AMIENTOS HUMANOS Y<br>OBRAS PUBLICAS<br>Jalapa No. 143-2o. Piso<br>Col. Roma<br>México 7, D. F.<br>Tel: 5-74-82-37                |
| 18. PORFIRIO SILVA PEREZ<br>U. Habit.Ejercito de<br>Ote.<br>México 13, D. F.  | CENTRO DE EDUCACION CONTINUA<br>Tacuba<br>México 1, D. F.<br>Tel: 5-12-31-23  |
| 19. JUAN JOSE VILCHIS VIVERO<br>Hda. Piedras Negras No. 6<br>Bosque Echegaray<br>Naucalpan, México<br>Tel: 3-73-58-29 | PETROLEOS MEXICANOS<br>Marina Nacional No. 329-Bo. Piso<br>México 17, D. F.<br>Tel: 2-50-08-56  |

