

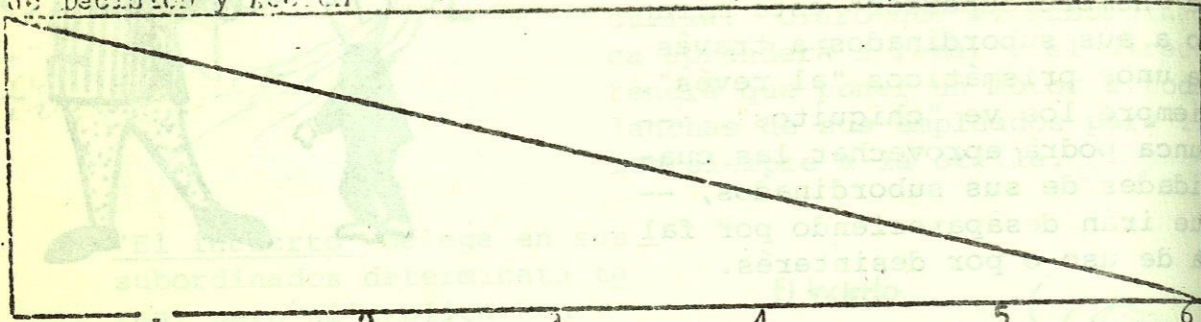
CLAVES DEMOCRATICAS ENTRE EL EJECUTIVO

Podemos ganar una mejor comprensión de nuestra posición como ejecutivos con relación a este reto, examinando nuestros estilos de liderazgo en términos del siguiente "continuum" desarrollado con Warren Schmidt y Robert Tannebau en California.

Estudiamos el "continuum"

El líder como Centro de Decisión y Acción

El grupo como Centro de Decisión y Acción



1 ordena 2 vende 3 prueba 4 consulta 5 se une al grupo 6 delega

¿CÓMO DECIDIMOS DONDE ESTA CADA UNO DE NOSOTROS PARADO EN ESTE "CONTINUM"?

Una guía que nos puede servir para contestar esta pregunta se encuentra en la siguiente lista de factores que afectan nuestra posición.

1. Las fuerzas que existen en mi incluyendo mis motivaciones y necesidades emocionales y mis suposiciones e ideas preconcebidas sobre la gente con quien trabajo (colegas, subordinados, superiores, compañeros de trabajo, etc.) debo examinar:

1. Mi sistema de valores
2. Mis expectativas sobre el grupo, mis suposiciones y la confianza o sospechas que tengo sobre la gente en general.
3. Mis inclinaciones y tendencias como líder: autócrata? _____ o democrata? _____
4. Mi sentido de seguridad y mi grado de tolerancia para las situaciones ambiguas.
5. Mis propias motivaciones en lo que se refiere a mis necesidades emocionales y como satisfago estas necesidades.

2. Las fuerzas que operan en el grupo, incluyendo la comprensión que yo tengo de las necesidades de los distintos miembros, sus motivaciones, sus percepciones.

Por ejemplo, debo mirar cuidadosamente las necesidades del personal por mantener su independencia de pensamiento y acción y también sus necesidades de dependencia.

Su disposición, prontitud y voluntad para asumir responsabilidad.

Su tolerancia para la ambigüedad.

Su interés en el problema

Su comprensión de las metas y objetivos de la empresa y su participación en la formación de éstos.

Su conocimiento, experiencia y destrezas para una tarea en particular y los medios para aumentar éstas.

Sus especulaciones o esperanzas.

También se debe considerar el efecto en el grupo de mis propias especulaciones sobre las motivaciones y necesidades de mi personal.

3. Las fuerzas que operan en la situación:

Debo estudiar cuidadosamente el tipo de organización a que pertenezco.

La efectividad del grupo con quien trabajo.

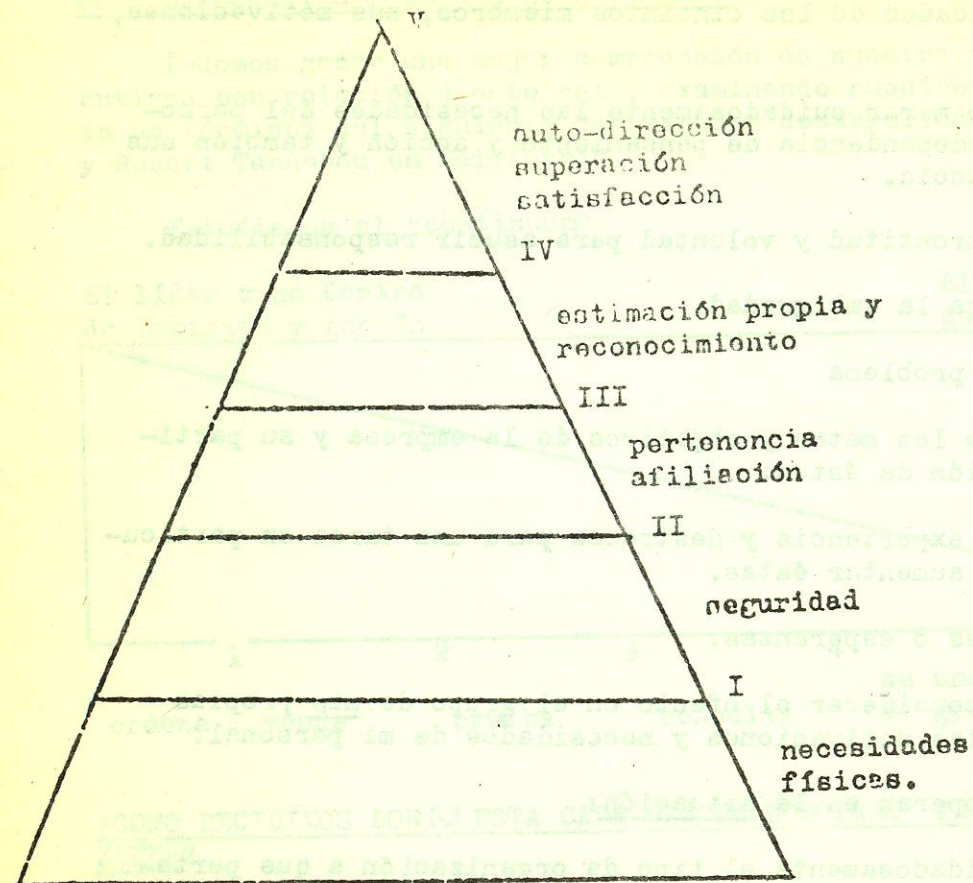
La presión del tiempo.

Las consecuencias de la decisión o acción que se toma y la percepción y comprensión que yo tengo y que el grupo tiene de la tarea.

¿QUE HACE A LOS SUBALTERNOS Y A LOS EJECUTIVOS REACCIONAR RESPONDIENDO COMO SE EXPLICA SU CONDUCTA.

La jerarquía de las necesidades humanas tal como la describe Abraham Maslow, nos da alguna comprensión con relación a esta pregunta que frecuentemente nos hacemos.

Planificarios del trabajo.	Imaginativos, con visión	Planificar con ellos
----------------------------	--------------------------	----------------------



Dos factores de especial interés en la teoría de Maslow deben tenerse en cuenta al tratar de responder al reto N° 2.

1. La jerarquía u orden de importancia de las necesidades básicas que me motivan a mí o a mis colegas y aquellos con los cuales yo trabajo.
2. Las especulaciones que hago de mis colegas y de la gente con el trabajo.

Esta jerarquía de las necesidades humanas sugiere gran dificultad al tratar de satisfacer las necesidades y aspiraciones más altas del humano, sin antes satisfacer las necesidades básicas de sobrevivencia. La expresión máxima del hombre y su máxima satisfacción no pueden ser fuerzas motivadoras poderosas en personas con hambre, sin vivienda, protección física.

Es extraño encontrar sin embargo que en sociedades donde las necesidades físicas están relativamente satisfechas se continúa dependiendo y explotando estas necesidades como fuentes de motivación para la participación de los empleados.

Una regla básica nos dice que una necesidad que ya ha sido satisfecha deja de ser motivación para la acción. Nuestras especulaciones sobre lo que creemos son las necesidades de nuestro personal, afecta y tiende a colorear lo que esperamos de ellos.

Rensis Likert de la Universidad de Michigan ha resumido las investigaciones hechas relativas a motivaciones en el trabajo y en la gerencia en las siguientes palabras.

"La conducta de toda persona parece ser afectada, e influenciada por un gran deseo de reconocimiento de su yo, esto es un deseo de crecimiento personal... un sentido de valor propio".

QUE IMPERENCIAS HACE EL EJECUTIVO SOBRE SUS SUBALTERNOS. CUALES SON SUS PREMISAS.-

Antes de morir, un año hace, el Dr. Douglas Mc Gregor estableció una teoría de contraste sobre dos listas de especulaciones que tendemos a hacer sobre nuestros subalternos y sobre la gente en general. Una lista la llamó Teoría X y la otra Teoría Y.

Un breve resumen de estas listas de especulaciones y sus implicaciones para la acción ejecutiva se bosqueja a continuación:

TEORIA X		TEORIA Y	
Las gentes por lo regular son:	Por lo tanto hay que:	Las gentes por lo regular son:	Por lo tanto hay que:
Naturalmente vagos	Motivarlos	Dinámicos y con motivación propia.	Guiarlos
Dependientes	Dirigirlos	Independientes	Proveer más oportunidades para dirección propia.
Irresponsables	Supervisarlos de cerca	Responsables	Confiar en ellos
Enemigos	Desconfiar de ellos. Darles pelea.	Aliados	Colaborar con ellos
Faltos de imaginación	Delinearles el trabajo	Creativos	Crear condiciones que permita la expresión de creatividad
Faltos de visión	Planificarles el trabajo.	Imaginativos, con visión	Planificar con ellos

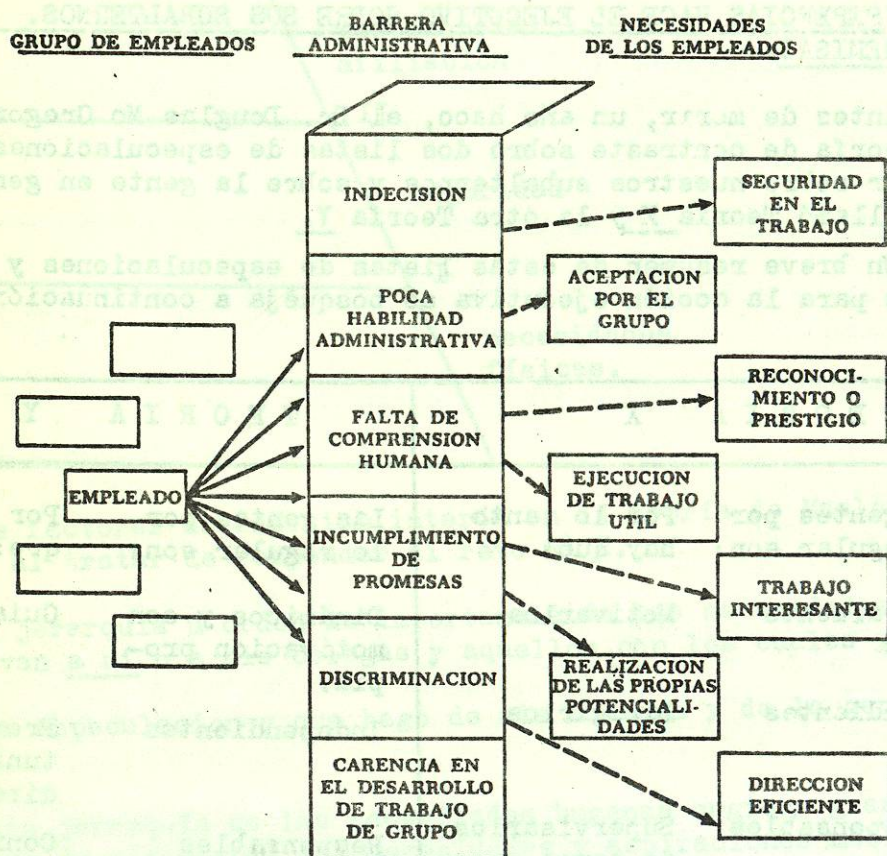


FIG. 17-1. Barrera administrativa debido a la falta de una actuación apropiada y adecuada

estas especulaciones que uno hace con relación a la gente que trabaja con uno, actúan como profecías y afectan en gran medida nuestra conducta y la de nuestros subalternos.

No hay necesidad de escoger una o la otra teoría, ni decidir cuál está correcta o cuál está equivocada. Lo que sí es de gran ayuda al ejecutivo es analizar honestamente nuestras premisas y cómo nuestra conducta y estilo de liderazgo refleja nuestras suposiciones. La Teoría Y implica una relación más dinámica entre los seres humanos que la Teoría X, más optimismo sobre sus posibilidades de crecimiento y desarrollo, más preocupación con la auto-dirección y la responsabilidad y utiliza los conocimientos que las ciencias sociales y las ciencias del comportamiento humano han ido acumulando.

En algunos casos nuestras suposiciones y premisas basadas en la Teoría X o en la Teoría Y influirán en gran medida la forma como organizamos y utilizamos el potencial humano de la empresa para tomar decisiones y tomar acción.

Si aceptamos y seguimos la Teoría X se establece como consecuencia lógica:

- a. La comunicación unidireccional
- b. La estrategia y la acción planificada, el nivel alto por el líder máximo.
- c. Las decisiones hechas al nivel alto y las órdenes de ejecución y la implementación dadas sin explicación al nivel más bajo. Se dan órdenes e instrucciones desde arriba para ser ejecutadas por los trabajadores en los niveles bajos.
- d. No hay comunicación hacia arriba excepto los informes que se exigen.

La Teoría Y hace mucho más significativa la inter-acción humana en el trabajo e implica la existencia de:

- a. La comunicación multidireccional
- b. Envolvimiento y la confianza puesta en la forma en que se fijan los objetivos, en los planes, en las decisiones que se hacen a distintos niveles.

SE PUEDE DAR LA CONSIDERACION APROPIADA Y NECESARIA AL TRABAJO Y LA PRODUCCION Y A LA VEZ DAR ATENCION E INTERES A LA GENTE CON QUIEN SE TRABAJA.

Robert Blake (Blake and Mouton en su libro The Managerial Grid) presenta una concepción esquemática o un marco dentro del cual cada ejecutivo puede medir y evaluar la atención relativa que le da a las dos preocupaciones primordiales que confronta la gerencia.

a. El interés y la atención por la gente que compone la organización que él dirige.

b. El interés y la atención por la producción, esto es, el énfasis a que el trabajo se haga.

Veamos lo que Blake llama LA PARRILLA GERENCIAL

Alto	9	1.9 Gerencia						Gerencia por Participación 9.9			
	8	Estilo Country Club									
	7										
	6										
	5					5.5 Gerencia Vacilante					
	4										
	3										
	2										
	1	1.1 Gerencia Empobrecida							Gerencia "Científica" 9.1		
	Bajo		1	2	3	4	5	6	7	8	9

Preocupación por la Producción:

¿Dónde pone usted, señor ejecutivo su interés y su atención?
¿En la gente? ¿En la producción? ¿En ambos?

9.1 Gerencia Científica

1. Conflicto entre la empresa y los trabajadores
2. Énfasis en los niveles de autoridad
Jefe → Subalterno
3. Negación de los sentimientos. Supresión de conflicto
4. Trabajador → instrumento de la producción

1.9 Gerencia Orientada hacia la Gente

1. Énfasis en la amistad y la armonía
2. Tiempo de trabajo → cómodo
3. El Jefe es "el hermano mayor"

1.1 Gerencia Empobrecida

1. El ejecutivo se siente derrotado
2. Ejerce influencia mínima
3. Estado del laissez-faire entre los subalternos

5.5 Gerencia Vacilante

1. Continua necesidad de ceder ("giving in")
2. Conflicto entre las necesidades de la empresa → y los trabajadores.
3. Trabajadores no están integrados a los objetivos de la empresa

9.9 Gerencia por Participación o Compartida ("Shared")

1. Asume que las necesidades tanto de la empresa como las de los trabajadores no están opuestas o en serio conflicto
2. Integración - la gente se considera como parte integrante de la empresa.
3. Trabajadores a distintos niveles participan en el establecimiento de objetivos, planes y formas de instrumentarlos.
4. La interdependencia es la relación básica entre los trabajadores y la gerencia.

¿CUAL DE LAS ACTUACIONES DE UN EJECUTIVO CREA DIFERENTES CLIMAS DE TRABAJO Y CUALES SON SUS PROBABLES CONSECUENCIAS?

De nuevo, en forma resumida se bosquejan dos tipos de climas de trabajo y sus probables resultados:

Algunos ejecutivos de personal llegaron a representantes de desarrollo de personal, pero hubo y hay algunos que fueran en y continúan siendo...

(*) Esta expresión equivale a Relaciones Industriales.

LA ADMINISTRACION ES ADMINISTRACION DE PERSONAL

CLIMA A		CLIMA B		
CONDUCTA DEL EJECUTIVO	RESULTADOS:	CONDUCTA DEL EJECUTIVO	RESULTADOS:	
Da órdenes	CLIMA DEFENSIVO	Sabe oír,	Comprensión	
Critica		Confianza	Aumenta la percepción	
Exceso de Control		Abierto a ideas	iniciativa	
Se inhibe no se mezcla ni se comunica		Diagnóstico	Se experimenta	
Decretico Arbitrario		Envuelve en la solución de problemas	Espontaneidad	
Enjuicia		Se inhibe la expresión	Crecimiento, desarrollo	

Lawrence A. Appley es Presidente del Consejo y Funcionario Ejecutivo de la American Management Association. Empezó su carrera empresarial con la Mobil Oil Co., como Gerente de Personal de la División Buffalo, sirviendo luego como Director de Educación tanto de sus operaciones locales como foráneas. Appley ha sido así mismo Vicepresidente y Director de la Richardson Merrell, Inc. y de la Montgomery Ward Co. Durante la Segunda Guerra Mundial fue Asistente del Secretario de Guerra y después, Director Ejecutivo y Presidente del Consejo de la Comisión de Fuerza Humana de Guerra. El presente artículo está basado en un discurso del Sr. Appley ante la Conferencia Anual de Personal de la AMA, el pasado febrero.

--- 0 ---

La Profesión de Personal (+) no se ha conformado con sus oportunidades y desafíos en mi opinión, y si no se efectúan algunos cambios radicales en las actitudes y prácticas de la mayoría de los miembros de la misma, podría desaparecer como tal.

La mayor parte de las actividades staff y de las funciones gerenciales se han ampliado en su campo de influencia y han elevado su estatura organizacional. Algunos de los involucrados crecieron con estos cambios, otros continuaban donde estaban. La Administración de Oficinas abarcó los sistemas y servicios administrativos. Contabilidad se amplió a Contraloría y de ahí a la Vicepresidencia de Finanzas.

Ingenieros de Empaque se convirtieron en Gerentes de Empacado y los compradores de seguros ocupan puestos de Gerentes de Riesgos. Los vendedores llegaron a ser Vice-Presidentes de Distribución.

Algunos ejecutivos de personal llegaron a vicepresidentes de desarrollo corporativo, pero hubo y hay algunos que fueron, son y continuarán siendo te-

(+) Esta expresión equivale a Relaciones Industriales.