



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

DIPLOMADO

"LA EXCELENCIA DIRECTIVA EN NUESTRA ERA"

FACULTAD DE INGENIERIA-FACULTAD DE PSICOLOGIA

MODULO IV

"LA EXCELENCIA PARA ACTIVAR LA FUERZA DE TRABAJO"

LIC. RAFAEL ZAVALA

MEXICO D.F.

1995

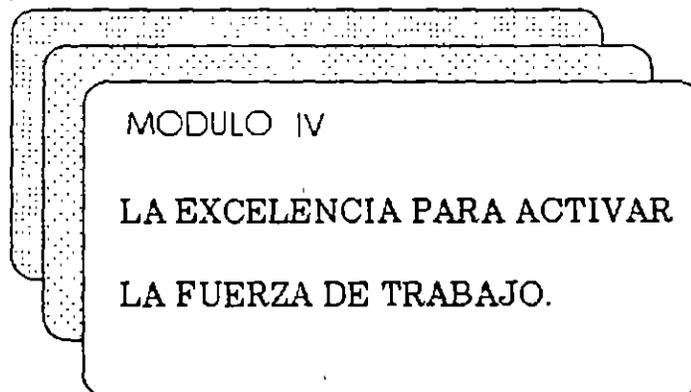
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

Facultad de Psicología

Facultad de Ingeniería

DIPLOMADO:

*LA EXCELENCIA DIRECTIVA
EN NUESTRA ERA.*



NOVIEMBRE DE 1993- ENERO DE 1994.

ESTRUCTURA TEMATICA

MODULO IV

LA EXCELENCIA PARA ACTIVAR LA FUERZA DE TRABAJO.

DURACION : 40 HORAS

OBJETIVO GENERAL: Que el participante analice los diferentes enfoques administrativos al igual que la función gerencial para determinar los factores de éxito, a fin de desarrollar y aprovechar el potencial humano de la empresa, con criterios de calidad y excelencia.

1.- LA ADMINISTRACION TRADICIONAL HACIA UNA ADMINISTRACION DE EXCELENCIA.

Sistemas cerrados y abiertos. Sistemas racionales y sociales. Técnicas de organización y dirección. Diez nuevas direcciones para los 90's. Los nuevos arquetipos de la administración en épocas de cambio.

2.- TEORIA DE LA NUEVA GESTION: FLEXIBILIDAD Y PERSPECTIVAS DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.

Las organizaciones compactas y el más allá de la administración participativa. Los grupos operativos y la simplificación de los procesos. Siempre en busca de un nuevo enfoque en la excelencia.

3.- TEORIA PRACTICA DE LA FUNCION GERENCIAL.

La mística gerencial. El mito de la gerencia global. El complejo de Alejandro. Liderazgo y gerencia. Conceptos de subordinado y seguidor. Importancia de los seguidores. El seguidor efectivo. Desarrollo gerencial.

4.- FORMACION E INTEGRACION DE GRUPOS EFECTIVOS DE TRABAJO.

Dinámica, características y procesos de los grupos. Proceso de desarrollo de los equipos y la efectividad gerencial. Equipos efectivos y no efectivos. La creatividad y el síndrome de Apolo en los equipos.

5.- INNOVACIONES CONTEMPORANEAS EN LA ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Sistemas de planeación y desarrollo de recursos humanos. Desarrollo organizacional. Centros de evaluación gerencial.

Nuevas aportaciones de las ciencias humanas al trabajo.

FUNCION DIRECTIVA

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

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

La amplitud del papel de una y otra será distinta según el campo de aleatoriedad que se otorgue a las decisiones directivas. Hay quien piensa que ese campo, con las modernas herramientas de la empresa, se va estrechando a tal punto que las decisiones directivas vienen ya prácticamente generadas por esas herramientas, de modo que el director goza de un campo aleatorio muy reducido y hasta nulo: su función se limita a llevar a su cumplimiento -por el mando de hombres- las decisiones surgidas de un complicado proceso matemático. Personalmente, pienso que el campo de indeterminación para las decisiones directivas es cada vez más grande en profundidad, si no en extensión. Nunca o pocas veces llegan a la dirección decisiones ya hechas, que definan de un modo riguroso y exacto el objetivo a seguir. Por el contrario, el hombre de empresa tiene todavía en sus manos la decisión sobre el futuro que es siempre aleatorio e incierto; y cuantos más datos e informaciones pose mayor envergadura adquieren las consecuencias de su decisión.

Tal vez las modernas y futuras técnicas administrativas faciliten hasta un punto insospechado el diagnóstico y el control; pero no nulifican nunca la decisión y el mando, que siguen siendo un problema de capacidad personal del director y no un asunto que pueda descansar en las técnicas. Ello quiere decir, entre otras cosas, que la dirección deberá continuar su proceso de humanización en la misma medida que otros aspectos de la empresa continúan el suyo de tecnificación.

Por otra parte, al polarizar las funciones del director en la toma de decisiones y en el mando de hombres, tal como ahora se hace, atisbo una confusión. En efecto, la toma de decisiones y el mando de hombres no pueden definir la función directiva, porque estos dos elementos -decisión y mando- no son privativos sólo del director, sino de toda persona que constituya la empresa: desde el primero hasta el último nivel. Si queremos que el trabajo humano en la empresa sea todo él factor de progreso, habrá de incidir cada vez con mayor fuerza el aspecto de decisión y de mando en todos los niveles (incluyendo el último, porque también en él debe haber un margen de decisión y una capacidad de mando: el mando de sí mismo, que hoy llamamos autocontrol, es el más difícil de los mandos).

SINTESIS EN LAS DIMENSIONES FUNCIONALES DE LA EMPRESA

No cabe duda de que la tendencia actual en el trabajo empresarial se caracteriza por una especialización cada vez mayor en lo que ha dado en llamarse áreas funcionales de la empresa: producción, planeación y control, finanzas, relaciones industriales, comercialización, etc. Sin embargo, a esta corriente de especialización ha de añadirse por necesidad la corriente contraria de generalización. El director no es un especialista que domine aisladamente esos determinados aspectos de la empresa; ni tampoco le corresponde convertirse en un monstruo de varias cabezas, que soporte sobre sí el conocimiento de las diversas especialidades cada vez más profundas y cada vez más determinadas. Justamente por fuerzas de este movimiento técnico de especialización, el director habrá de ampliar la capacidad de ensamble de todas esas áreas para ponerlas en tensión hacia un objetivo - acción de síntesis- en virtud de la cual éstas, por divergentes que parezcan, adquieran una unidad coherente en el fin.

Para el director, la empresa no ha de ser -tal como nos la presentan los academicistas- una mera yuxtaposición de áreas, divididas imaginativamente en cuadros de organización, o conceptualmente en descripciones de un manual. En la acción directiva las áreas funcionales pasan a ser, imaginativamente, dimensiones funcionales (lo mismo que en un volumen todo él es ancho y todo él es alto, en la empresa toda ella son finanzas, toda ella comercialización, toda ella relaciones humanas); y, conceptualmente, las áreas funcionales pasan a ser fuerzas sinérgicas hacia un objetivo.

SINTESIS EN LOS ASPECTOS APARENTEMENTE DIVERGENTES DEL OBJETIVO GENERICO DE LA EMPRESA.

La función del director de empresa está condicionada por la función de la empresa misma, tema en el que, como sabemos, compiten hoy todos los desacuerdos. Lo que sea la empresa viene definido por lo que la empresa pretende y logra, esto es, por sus objetivos. Además de los objetivos específicos que cada empresa persigue, toda la empresa, por el hecho de serlo, tiende a un objetivo genérico común: gracias a ello podemos hablar de la empresa en general, sin necesidad de apuntar sólo a esta empresa con estos objetivos específicos. Es más, diríamos que los objetivos específicos no son sino diversos modos de alcanzar el objetivo genérico.

Afirmar simplemente que la empresa tiene como objetivo único el de generar utilidades constituye un error de minimización; afirmar que el generar utilidades no es un objetivo de la empresa constituye un error de esencia -y a veces, de utopía-. Ocurre que el objetivo genérico es complejo, presenta diversos aspectos que lo configuran, que deben darse todos ellos a simultáneo, sin considerar a uno medio para el otro, sino a todos como aspectos del objetivo único.

Por razones metódicas -y en contradicción expositiva con lo que acabo de expresar- me veo forzado a analizar separadamente los diversos aspectos del objetivo genérico de la empresa:

- a) Proporcionar un servicio a la comunidad social
- b) Generar un valor económico añadido suficiente
- c) Generar una compensación humana suficiente
- d) Lograr una capacidad de auto-continuidad

A) PROPORCIONAR UN SERVICIO A LA COMUNIDAD SOCIAL

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

b) GENERAR UN VALOR ECONOMICO AÑADIDO AL MENOS SUFICIENTE

Por valor económico agregado (VEA) entendemos, como usualmente se entiende, la diferencia entre el valor económico que la empresa paga a terceros por productos y servicios que recibe.

Debe aclararse que el engendrar un valor económico agregado es un mero modo económico de hablar. En realidad, la empresa, radicalmente y de principio, no engendra valor económico. Lo que hace la empresa, radicalmente y de principio, es transformar la naturaleza (material o social: cosas, bienes, materias, relaciones) para que resulten más en consonancia con el hombre, más a su medida, más utilizables por él, más en servicio suyo.

Es decir, la empresa agrega a la naturaleza un mayor valor de utilidad para el hombre: este mayor valor de utilidad se expresa en términos monetarios como valor económico agregado. La empresa, pues, no engendra riqueza en primer término: lo que engendra es un mayor servicio, que tiene su lógica aunque aproximada traducción económica en un mayor valor económico. Por eso afirmamos que engendrar riqueza es de suyo un servicio a la sociedad, que al proporcionar un servicio social -el poner en circulación bienes más utilizables- y el engendrar un valor económico agregado -que eso

bienes valgan monetariamente más que antes de ser transformados por la empresa- no son sino dos caras de una misma moneda, dos expresiones de una misma realidad, dos aspectos de un mismo objetivo. Estos aspectos se convierten en antagónicos cuando a) por egoísmo antisocial, la empresa pretende que sus productos valgan más -en términos económicos- sin que sirvan más -en términos sociales-;

b) cuando por romanticismo anti-económico, pretende que sus productos sirvan más -en términos sociales- sin que valgan más -en términos económicos-;

c) cuando por inhabilidad directiva, no se logra la síntesis entre ambos aspectos, es decir, no logra actualizar el hecho de que la obligación ineludible en la empresa de obtener utilidades, se deriva de su ser fenomenológico social.

C) GENERAR UNA COMPENSACION HUMANA SUFICIENTE

Denominamos compensación humana a la compensación no económica que el trabajador, desde el primero hasta el último nivel, recibe como fruto de sus actividades en la empresa. Y le damos ese calificativo no porque la compensación económica no sea humana, sino porque la compensación que llamamos humana no es sólo económica, y porque es la que corresponde al hombre estrictamente en cuanto tal. La compensación económica adecuada resulta de un reparto adecuado del VEA, en tanto que la compensación que llamamos humana ha de resultar del trabajo mismo. El trabajo ha de ser en sí mismo compensador: ha de revertir sin intermediarios al hombre que trabaja, por lo que implica desarrollo de capacidades, de auto-realización y de logro. La ausencia de estas implicaciones no podrá ser suplida nunca -y menos aún en el futuro- por la compensación económica. Se alisba en el horizonte una aproximación al trabajo por el trabajo mismo, como instrumento de propio desarrollo, y un abandono del concepto de trabajo como mero instrumento para la obtención de compensaciones ajenas a él. Esto es, se alisba ya un trabajo cuya finalidad es la afirmación de uno mismo y el cumplimiento de una misión en el mundo, con lo que se arranca de cuajo la enajenación radical, más radical aún que la enajenación económica descrita por Marx.

La enajenación radical no se realiza cuando el trabajador se objetiva en su trabajo (en el producto de su trabajo) y se le sustrae una parte de su precio, que es la enajenación en la que más énfasis ha puesto el marxismo. Hay dos tipos de enajenación más profundas:

a) Cuando en el objetivo y planeación del trabajo no ha participado el trabajador ni se le permite margen alguno de participación, de tal modo que el trabajo persigue un fin señalado por otro o ignorado por él (enajenación radical en el orden del fin del trabajo).

b) Cuando el trabajador no encuentra en el trabajo más valor o sentido que el de ser medio para obtener una compensación económica, sin hallar ningún valor en el trabajo mismo, como expresión suya, afirmación de sí,

contribución a la sociedad, etc. (enajenación radical en el orden al trabajo mismo).

También aquí, entre la compensación humana y la generación de utilidades (porción del VEA que corresponde al capital) puede aparecer un superficial antagonismo: o bien porque se piensa que, de obtener todos en la empresa una compensación humana suficiente, el volumen de utilidades se verá por necesidad reducido ("cuesta mucho que los hombres estén contentos"); o bien porque se pretende lograr la compensación humana como medio para reducir la adecuada compensación económica, que es el reparto proporcional del VEA ("si están contentos, puedo pagarles menos").

Este antagonismo es superficial, porque sólo en el grado en que en el trabajo actúe por sí mismo como compensador humano, sólo en ese grado el trabajo será por sí mismo productivo. Y la acción de síntesis del director será la de lograr que se apalanquen mutuamente el trabajo como compensador y como productor. Esto es, a mi parecer, el nudo gordiano de la dirección

D) LOGRAR UNA CAPACIDAD DE AUTOCONTINUIDAD

Lo que puede recibir la denominación de empresa no es el negocio casual, aventura de ocasión oportunista. La empresa, por deberse a la sociedad y a los elementos estructurales que la componen, se debe a sí misma como institución permanente, aunque no perpetua. Por ello mismo, el director ha de polarizarse menos en la actividad táctica del presente para hacerlo más en la estratégica del futuro.

Cuando el director adquiere una perspectiva de largo plazo, se difuminan las aparentes contradicciones entre los diversos aspectos del objetivo genérico de la empresa a los que venimos aludiendo. Porque, en efecto, con una visión de amplio alcance, se ve claro que sólo subsistirá la empresa que obtenga el VEA sirviendo a la sociedad y no sirviéndose parasitariamente de ella; que logre un reparto adecuado del VEA, y no sólo una momentánea maximización de utilidades; que desgaje una parte conveniente del VEA para que, en forma de reserva, amortización o recapitalización, pueda progresar en el futuro; y, sobre todo, que consiga el que el trabajo sea por sí mismo un compensador humano del esfuerzo puesto en él por el hombre.

Hasta tal punto es cierto lo anterior que acción de síntesis y visión a largo plazo se tornan prácticamente coincidentes. Por ello, podría afirmarse que la función del director es la de forjar el futuro, más que la de preverlo para adaptarse a él. Entre el proyecto y la realización, entre la estrategia y el logro, existirá siempre una grieta: el buen director no es tanto el que maximiza el logro, sino el que minimiza la grieta; esto es, la eficacia o ineptitud del director no ha de medirse por el hecho de que su empresa haya logrado mucho o poco, sino por el hecho de conseguir o no lo que ha querido conseguir; o lo que es lo mismo, por

saber sintetizar en su estrategia la oportunidad externa con la voluntad y capacidad internas.

Actualmente puede subrayarse, aún más que en el pasado, el lugar que ocupan en la empresa estas capacidades de sus dirigentes (saber ver el futuro y lograr configurarlo, saber valorar lo que puede y lo que quiere), reduciendo a su verdadero y valioso lugar, aunque más modesto que el que en un principio se les concedió, a todas las ciencias funcionales, exactas y humanas, que tanto y tan eficazmente se han desarrollado en el último cuarto de siglo.

LA MISTICA GERENCIAL

Zaleznik Abraham

The Managerial Mystique: Restoring Leadership In Business

(New York, N.Y.: Harper y Row, Publishers, 1989) 307 pp.

La mayoría de los mortales nos sentimos fascinados por aquellas personas que encuentran en la cima de las corporaciones -sin embargo a veces nos sentimos también desilusionados. Abraham Zaleznik ciertamente lo está. El verdadero liderazgo, sostiene Zaleznik, esta compuesto por: sustancia, humanidad y moralidad. Desafortunadamente, tenemos una gran escasez de estas tres cualidades en nuestra sociedad. Las corporaciones, argumenta, están gobernadas por ejecutivos que han sustituido sustancia y visión por mediocridad y manipulación. Los gerentes han tomado el control, pero han perdido el liderazgo.

Ser gerente es muy distinto a ser líder. Contrario a la creencia popular, Zaleznik -profesor de liderazgo en la Escuela de Administración de Harvard y profesional de la psicología clínica- sostiene que ambos papeles son diferentes en lo que respecta a las ideas que los iluminan, las practicas que estas ideas producen y las maneras en que influyen sobre la calidad y efectividad de la corporación.

La "Mística Gerencial" es un tratado sobre la degeneración del liderazgo en las corporaciones estadounidenses y de la resultante declinación de la capacidad competitiva de estas ante algunos otros países. Los ejecutivos modernos, argumenta, han forcido las teorías de la administración científica de Frederick Taylor, organizando las operaciones pero sin mejorarlas. Controlan a sus empleados con presión psicológica en lugar de motivarlos a través de buenos ejemplos. En el esquema que han creado, los individuos están incluidos en la organización, sin embargo las líneas de comunicación están rotas. Fijar metas se ha convertido en un ejercicio mecánico: en lugar de pensar innovativamente, los gerentes descansan en lo que ha tenido éxito en el pasado, temerosos de desviarse de lo que saben les gusta a los clientes.

Zaleznik escoge el antiguo Director General de ITT, Harold Geneen, para dar una lección objetiva de como no dirigir una empresa. El autor sostiene que la preferencia de Geneen por el proceso sobre la sustancia refleja la "arrogante confianza en la mística que ha sentado sus reales en la mente de los directivos corporativos ". Sin embargo, también forzó la eventual caída de Geneen. Su insano deseo de control, por ejemplo, le llevo a adquirir docenas de negocios no relacionados entre si que pronto se marchitaron.

Zaleznik señala que el mundo de los negocios ha exagerado la adopción de las creencias y practicas de la administración de la mística gerencial. Al tratar de organizar las acciones de los empleados ha surgido una ética gerencial que le da preponderancia al orden, la eficiencia y la capacidad de predicción. El énfasis puesto en la forma y estructura de la empresa -en vez de ponerlo en la sustancia del negocio- muy a menudo oscurece las metas de la corporación inhibe la creatividad de los empleados.

De acuerdo a Zaleznik, existe en los Estados Unidos una brecha en el liderazgo que se manifiesta en la Casa Blanca, en el mundo de los negocios y en el ámbito educativo. Es Diplomado "La Excelencia Directiva en Nuestra Era"

esta falta de liderazgo, y no las relaciones laborales o las políticas económicas, lo que explica el declinamiento de ciertas industrias norteamericanas, como la automotriz, por ejemplo.

¿EN QUE SON DIFERENTES LOS GERENTES DE LOS LIDERES?

Mientras que los gerentes se enfocan en el proceso, los líderes se centran en las ideas imaginativas. En comparación a los líderes visionarios, los gerentes son personas prácticas. Típicamente, los gerentes trabajan duro, son inteligentes, analíticos y tolerantes con otros. Dado que defienden con convicción pocas cosas, excepto quizá la necesidad de poner orden en el caos, exhiben en un alto grado de estrechez mental al tratar con la gente.

Los líderes son más drásticos en estilo y más predecibles en comportamiento. Parece que superan el conflicto entre orden y caos con la autoridad que legitiman a través del magnetismo personal y de la dedicación que ponen en los proyectos que emprenden.

Las metas gerenciales son pasivas, profundamente enraizadas en la estructura de la organización, en contraste con las metas de los líderes que activamente moldean ideas y gustos. En vez de adoptar con audacia las innovaciones técnicas o de correr riesgos para probar las ideas nuevas, los gerentes tratan de averiguar las necesidades de las personas a quienes se deben para tomar acciones en base a soluciones previstas. Los gerentes evitan la confrontación directa y soluciones que puedan causar sentimientos fuertes, sean de apoyo o de oposición. Lo ideal para los gerentes es tomar decisiones que caigan dentro de la "zona de indiferencia", esas esferas de tipo personal donde la gente es más propensa a aceptar la influencia o autoridad de otros.

La comunicación es importante tanto para los gerentes como para los líderes, pero los mecanismos para llevarla a cabo son diferentes. Los gerentes se comunican a través de señales, mientras que los líderes prefieren mensajes claramente establecidos. Así, los ejecutivos que caen de la gracia de sus jefes en compañías orientadas a la administración conocen de sus desgracia solo indirectamente.

Para ilustrar este punto Zaleznik refiere el tortuoso proceso por el que atravesó Lee Iacocca de ser despedido de su cargo de Presidente de Ford Motor Company por su Director General Henry Ford II.

Los gerentes tienen un fuerte sentido de pertenencia, les gusta ser parte de un grupo u organización. El fortalecimiento y supervivencia de las instituciones existentes mejoran la autoestima del gerente; él se desempeña en un papel que armoniza con las metas de predicción y control. Por su parte, el sentimiento de soledad de los líderes puede facilitar una mayor comprensión de los individuos. Es este sentimiento de separación lo que convierte a los líderes en fuerzas poderosas de cambios, sean estos tecnológicos, políticos o ideológicos.

Los gerentes se relacionan con la gente de acuerdo al papel que desempeñan en una secuencia de eventos o en un proceso. Los líderes, preocupados por las ideas, se relacionan de manera más intuitiva y empática. La forma en la que los gerentes ven a las personas aparta la tensión de la sustancia de las preocupaciones de la gente y la fijan en el rol que está jugando el proceso. Los gerentes ponen atención en cómo se hacen las cosas, mientras que los líderes ponen atención en lo que las cosas significan para las

personas.

Los líderes como los artistas, son inconsistentes en su habilidad para funcionar bien. Son vulnerables a los arrebatos y experimentan tantos periodos de alegría desbordante como de depresión, dependiendo de como afecta su autoestima los eventos. Los gerentes, por otro lado, operan dentro de un rango estrecho de emociones. Esta estabilidad emocional, al combinarse con la preocupación por el proceso, da la impresión de que los gerentes son escrutables apartados e incluso manipuladores.

Desde luego, se ha dicho que administrar es manipulación llevada al extremo que los subordinados, se supone, no están conscientes de que están siendo manipulados. Sin embargo, es muy raro que los que están alrededor de manipuladores no se den cuenta de ello. Al contrario, lo reconocen y planean sus contramanipulaciones, tratando de esconder también los motivos manipuladores que están detrás de sus acciones. Por lo tanto, el juego de la política se establece en organizaciones que son dirigidas no por líderes, sino por gerentes.

Lo que interesa a la gente envuelta en los negocios es la sustancia. Cuando confunden su trabajo, cuando se vuelven inseguros como resultado de un pobre liderazgo, o cuando se les pide hacer algo imposible para ellos y por lo tanto deben soportar las humillaciones de un pobre desempeño, se vuelven al proceso, que se convierte el equivalente de la política. Como resultado de estas distorsiones, la lección que la gente aprende es a ser insincera. Sea en forma de consejería indirecta, administración por objetivos, participación o círculos de calidad, el resultado es el mismo: destiglar el trabajo de las relaciones de autoridad.

Una de las tareas de los líderes es quitar la política e introducir la sustancia. La orientación general con su énfasis en forma en vez de sustancia, en estructura en vez de gente, y en relaciones de poder en vez de trabajo esta en el centro de la capacidad del mundo empresarial Estadounidense moderna y probablemente también de otros países. Lo que empezó como un intento racional de organizar, motivar y controlar las acciones de un gran número de personas en las organizaciones de negocios; se ha transformado en una MISTICA GERENCIAL que subordina el trabajo de las organizaciones a las formas por las cuales la gente se relaciona entre si. Estas formas, a su vez, son dominadas por concepciones de autoridad que desalientan la acertividad, la responsabilidad individual y la creatividad.

La MISTICA GERENCIAL es inherentemente optimista, pero también es errónea. Cree en el progreso a través de la perfección de estructuras que a su vez le darán el control sobre el comportamiento. Cree en el proceso como el desempeño de roles asignados a la gente en las diferentes estructuras. Creen en la política, el arte de manipular gente para hacer que las cosas sucedan. Y cree en el progreso personal a través de sostener un simple propósito y practicar esas creencias.

La MISTICA GERENCIAL ha dominado la conciencia de los ejecutivos estadounidenses durante los pasados 25 años. Pero como cualquier otro conjunto de ideas, tiene historia. Un cambio ocurrió en las relaciones con la autoridad, empezando a finales del siglo XIX y continuando a través de la II Guerra Mundial: las personas al frente de las corporaciones -heroicas y a menudo autocráticas -se convirtieron en "dinosaurios", condenadas a la extinción. La cesión del poder personal de Henry Ford a la Ford Motor Company sonó como el anuncio de la muerte del liderazgo personal. En su lugar vino el profesional desapasionado y fríamente clínico.

Estos profesionales impusieron el orden gerencial en las corporaciones. Trajeron lo que aprendieron de las escuelas de negocios, básicamente principios de negociación, control emocional, habilidades para las relaciones humanas y la tecnología del control cuantitativo. Se olvidaron del compromiso, de la creatividad, de preocuparse por otros y de la experimentación. Han aprendido a ser gerentes en vez de aprender a ser líderes. Al ejercitar su instrumental, los gerentes profesionales revelaron no menos inclinación por el poder que los autócratas a quienes relevaron. Sin embargo, la consecución del poder se desplaza del control por medio de la propiedad al control a través de la manipulación, así sea en la sutil forma de promoción de la participación y la cooperación.

La mayoría de las escuelas de negocios estadounidenses refuerzan la MISTICA GERENCIAL. Proporcionan a los estudiantes una educación técnica y un sentido de gran auto-importancia pero fracasan en sembrar valores útiles y duraderos. Cuando llegan a las filas corporativas, los graduados desarrollan un visión de túnel al luchar con el deseo de Wall Street por buscar utilidades en el corto plazo.

Las empresas se extraviaron mientras que el gerente profesional ascendió en la jerarquía corporativa, haciéndose fuerte con las herramientas del control organizacional y la MISTICA de una nueva elite. Puede ser que la corporación que esta surgiendo no hubiera podido aguantar la irracionalidad de los líderes autocráticos.

Pero el antídoto de la MISTICA GERENCIAL desecha la utilidad de la influencia personal como la fuerza motora del crecimiento económico y la satisfacción humana.

LIDERAZGO COMO SUSTANCIA, HUMANIDAD Y MORALIDAD.

¿Qué es lo que sugiere Zaleznik para curar los males que exhiben las corporaciones estadounidenses dado su declive competitivo? Liderazgo, compuesto por sustancia, humanidad y moralidad.

De acuerdo Zaleznik es sorprendente observar como al considerar el arte de liderazgo se olvida lo obvio. La sustancia de los negocios es hacer negocios: elaborar productos e ir al mercado con algo de valor para los clientes. Los libros sobre liderazgo consideran las características de las personas, la situación y los estilos gerenciales, pero ignoran las cosas que atraen la atención de los ejecutivos. En estos, el conocimiento técnico se subordina a la facultad que convierte los asuntos en oportunidades y que cuando se toma por un todo describe el liderazgo en los negocios: imaginación.

El lazo que une a un líder con el seguidor en una relación cooperativa depende ante todo del respeto que el subordinado tiene por la habilidad del líder para originar ideas, sugerir soluciones a los problemas y, sobre todo, traducir la visión en metas de largo plazo. La fuerza que un líder ejerce tiene tanto dirección como magnitud. La dirección viene del dominio de la sustancia del negocio que tiene el líder, reflejada en las decisiones que mueven hacia adelante a una empresa. La magnitud crece en proporción directa al compromiso emocional del líder con las ideas.

El liderazgo en los negocios va más allá de motivar y guiar a otras personas a buscar soluciones a los problemas. Los auténticos líderes contribuyen al pensamiento sustancial necesario para mover a un negocio más allá de los problemas, hacia las oportunidades. La imaginación en los negocios es la habilidad para percibir oportunidades. Aunque la palabra OPORTUNISMO tiene connotaciones negativas, también significa la habilidad para percibir y actuar con oportunidad. Así, si imaginación es la capacidad de visualizar lo que pudiera ser a partir de la observación de lo que es, oportunismo es la habilidad

para dar forma práctica a la visión.

La oportunidad en los negocios puede abordarse al menos de dos maneras. Puede buscarse de una manera agresiva o puede esperarse pasivamente. La forma agresiva es investigar y actuar en el mercado; en efecto, cambiar las situaciones para crear una oportunidad.

La forma pasiva es formular una imagen de una situación ventajosa que contiene varios elementos separados y bien definidos, esperar el momento cuando los elementos se juntan en la realidad, reconocer ese momento, y moverse rápidamente para alcanzar esa meta deseada. Los modos activos y pasivos de oportunismo difieren en estilo, riesgo, y en última instancia, en la personalidad de los sujetos. No obstante, ambos modos tienen éxito en el liderazgo de los negocios.

Zaleznik cita tres tipos de imaginación necesarias en los negocios: la de manufactura, la financiera y -la que en su opinión es la más importante- la mercadotécnica. Sin importar el tipo, la imaginación debe descansar más en la CONCEPTUALIZACIÓN que en la experimentación. Aunque el proceso de conceptualización es simple, nunca es simplista. Muchos ejecutivos cometen el error conceptual de centrarse en el "cómo" en vez de el "qué", esto es, se desplazan de lo conceptual a lo particular.

Un concepto es alterable, y el concepto de un producto es por lo tanto sujeto a manipulaciones infinitas, algo que puede resultar peligroso. Debido a que el pensamiento conceptual es muy flexible, puede que nunca se llegue a una conclusión y por lo tanto nunca de como resultado un producto vendible. No obstante, lo opuesto, el pensamiento concreto -pensamiento que se centra en como funciona y existe actualmente un objeto particular no deja lugar para la contemplación y el cambio. El fracaso en cambiar asociado con un marcado pensamiento concreto es un peligro más difundido en los negocios que en el fracaso a la cerrazón asociado con la conceptualización. Generalmente, las personas que conceptualizan son motivadas por el deseo tanto de ver su visión convertida en realidad como por obtener dividendos de sus esfuerzos. En consecuencia, son capaces de concluir y darle a su conceptualización una forma con valor económico.

En su forma más pura, la MÍSTICA GERENCIAL es una negación de la influencia personal. A todos los niveles de la jerarquía el poder es impersonal. El pensamiento y la acción son dirigidos por alguna estructura, sistema o procedimiento, no por un individuo. Decidir sobre acciones tomar, cual comportamiento sancionar y que relaciones promover, se deriva de un proceso. Las políticas y las decisiones se justifican a la luz de la legitimidad del proceso, no por la acción personal de una figura de autoridad. Es sorprendente que la prueba final de una decisión, su eficacia en el mercado, no interesa y que ningún individuo es responsable por el éxito o fracaso de una decisión, dado que es un proceso el que la produce. Si resulta bien, se refuerza el proceso; si las cosas salen mal, nadie es directamente responsable. La culpa es del proceso, el cual debe corregirse.

Junto con sustancia e imaginación, la influencia personal en el liderazgo merece una atención cuidadosa. Para formar un solo cuerpo del liderazgo, donde el superior y el subordinado se comprometen personalmente con las acciones tomadas, se requiere entender completamente las formas de influencia personal.

La psicología social define la influencia como un resultado de la relación entre individuos con poderes desiguales. ¿Que hace o dice la persona que tiene poder que altera el comportamiento del otro? Realmente, la figura que tiene que estar presente para que se

de la influencia. Los psicólogos han estudiado largamente un mecanismo llamado "identificación" por el cual las ideas, creencias y valores de una persona son incorporadas en las actitudes mentales de otra. A través de estas actitudes, la influencia que una persona tiene sobre otra, persiste.

¿Cuáles son las principales influencias? La de los padres, los amigos y las alianzas -que se basan en obligaciones. Las relaciones personales, desde el amor hasta las alianzas, pueden diferenciarse de acuerdo a la presencia o ausencia de una autoridad. Un líder que despierta emociones positivas muy fuertes, por lo que influye en el comportamiento, se dice que tiene carisma. Sin embargo, el efecto carismático ha caído en desgracia. Zaleznik sostiene que el desencanto con el liderazgo patriarcal en los negocios es una consecuencia del tipo de autoridad que represento, lo que Richard Sennett llama "autoridad con falso amor". De acuerdo a Sennett, el paternalismo en la corporación es una metáfora que vincula la familia con el trabajo al enlazar al padre con el jefe. Andrew Carnegie fue una figura paternal para sus subordinados inmediatos, del mismo modo que una figura carismática para la empresa como un todo. Sin embargo, su "falso amor" lo lleva a disminuir la independencia y crecimiento de sus subordinados, contrario al amor real que un padre tiene para sus hijos.

La idea de la administración fue en parte un antídoto a la autoridad con "falso amor". Pero de acuerdo a Sennett, esto condujo a una autoridad "sin amor", esto es, la autoridad sostenida por la MISTICA GERENCIAL y que no tiene consideración personal para con los subordinados.

La capacidad de un líder para influir a los subordinados surge de una mezcla de motivos. Como Max Weber apunto, existen varias bases para la autoridad: la que nace de la tradición, la que surge del marco legal y la que proviene del efecto carismático. En esta época de adquisiciones y fusiones, la primera no tiene mucho sentido. La segunda esta presente en las definiciones de puestos que aparecen en las estructuras organizacionales. El efecto carismático es mas complicado. Puede depender tanto del temor de los subordinados como de sus expectativas.

Tiempo atrás MacGregor Burns señalo que los líderes tienen que transformar los valores de la gente en vez de conformarse con aceptarlos y actuar a partir de ellos. Sin embargo, Zaleznik señala que antes de que un líder pueda cambiar la forma de pensar y sentir de otras personas, el mismo debe pasar por un proceso de transformación personal. Haciendo un recuento de los éxitos de Konosuke Matsushita, así como del proceso de transformación por el que paso, Zaleznik aprovecha para mencionar que los subordinados buscan en sus líderes indicaciones de las creencias y valores que se supone apuntalan a una empresa.

Intercalados entre esos valores se encuentran las guías de la conducta humana, las reglas que determinan la calidad de las relaciones humanas en los negocios.

Las reglas que influyen a las personas en las organizaciones y que guían el comportamiento de las figuras de autoridad son tradicionales y vinculadas a la sabiduría de la experiencia. Sin embargo, se han erosionado debido a que la MISTICA GERENCIAL no las considera ya necesarias.

Finalmente, la decadencia en el liderazgo de las corporaciones es en parte consecuencia de los signos de inmoralidad que se han observado en el pasado reciente en las altas esferas de las instituciones publicas y privadas estadounidenses, por ejemplo, los escandalos Watergate e Iran-contras que involucraron a dos presidentes y a varios

importantes funcionarios, y el traspaso de información bursátil confidencial en Wall Street. Aplicando el principio de negación, como lo hizo Harold Geneen cuando se supo de la participación de la ITT en el derrocamiento de Salvador Allende, los líderes evaden su responsabilidad, echando la culpa a sus subordinados cuando se descubren sus actos inmorales.

La epidemia del fraude es sintomático del casi colapso del fundamento moral de la administración. Si ha de restaurarse el liderazgo en los negocios, concluye Zalesnik. Se debe aceptar que no existe una cantidad suficiente de profesionalismo y eficiencia para "hacer las cosas bien", que tome el lugar de la responsabilidad de los que están en la cima de la jerarquía.

EN ELOGIO DE LOS SEGUIDORES

Por Robert E. Kelley

Estamos convencidos que las corporaciones triunfan o fracasan, compiten o se derrumban, en base a que también están dirigidas. Es por esa razón que estudiamos a los grandes líderes del pasado y del presente, y dedicamos gran cantidad de tiempo y dinero buscando contratar líderes y tratando de cultivar el liderazgo en los empleados que ya tenemos.

No me opongo a ese entusiasmo. Los líderes son esenciales, pero en la búsqueda tan celosa de buenos líderes tendemos a perder de vista a la gente que estos líderes dirigirán. Son sus ejércitos, después de todo, Napoleón sería solo un hombre con grandes ambiciones. Las organizaciones se mantienen en pie o caen parcialmente en base a que también sus líderes las conducen, pero en parte también en base a que también sus seguidores les siguen.

En 1987, un gran banco comercial de la Costa Este (de Estados Unidos) se vio obligado a reorganizar sus operaciones y a recortar su fuerza laboral debido tanto al declive de su rentabilidad como a la intensificación de la competencia por los clientes corporativos. Sus gerentes más veteranos tuvieron que invertir mucho de su tiempo haciendo trabajo de campo con los clientes corporativos. El tiempo y energía se vieron tan exigidos que un jefe de departamento se dio cuenta que no tenía más opción que delegar la responsabilidad de la reorganización a su personal de staff, el cual había recibido recientemente entrenamiento en la auto-administración.

A pesar de tener sus dudas, el jefe del departamento los conjuntó en una unidad sin líder, responsables entre sí y ante el banco como un todo para definir sus propias descripciones de puestos, diseñar un programa de entrenamiento, determinar criterios para las evaluaciones del desempeño, planear las necesidades operacionales y ayudar a alcanzar los objetivos globales de la organización.

Ellos lo lograron. Los funcionarios del banco quedaron encantados y francamente maravillados de que empleados comunes y corrientes asumieran tanta responsabilidad con tanto éxito. De hecho, la capacidad del departamento para controlarse y dirigirse virtualmente sin liderazgo salvo a la organización en esos meses de confusión, y dado que el banco luchaba para quedarse como el principal competidor en su región, el valioso tiempo de los gerentes fue liberado para poder afrontar otras crisis.

1 Robert E. Kelley da clases en la Escuela de Graduados de Administración Industrial de la Universidad Carnegie Mellon. Es el autor de *White-Collar Worker: Harnessing the Brainpower of the New York Force* (Addison-Wesley, 1985) y de *Consulting: The Complete Guide to a Profitable Career* (Scribner, ed. rev; 1986). El material de este artículo se tomó de un libro actualmente en elaboración, *Followership-Leadership-Partnership* y apareció publicado en la revista *Harvard*

Bussines Review, Vol. 66, No. 6, Noviembre-Diciembre 1988, bajo el título "In Praise Of Followers". La traducción al Español fue hecha por Raul Beimonte Olivares y Ricardo Chacon Baca.

¿Que fue lo que hicieron estos singulares empleados? dados unas metas y unos parámetros, fueron donde muchos departamentos solo han ido bajo la guía de un líder efectivo. Sin embargo, estos empleados aceptaron la delegación de autoridad y fueron solos. Pensaron por si mismos, afinaron sus habilidades, enfocaron sus esfuerzos, exhibieron un excelente despliegue de valor, coraje y auto control. Se comportaron como seguidores efectivos.

Para impulsar en otras organizaciones esta clase de seguidor efectivo, necesitamos entender la naturaleza del papel del seguidor. Para cultivar buenos seguidores, necesitamos entender las cualidades humanas que permiten que surja el seguidor efectivo.

EL PAPEL DEL SEGUIDOR

Los jefes no son necesariamente buenos líderes; los subordinados no son necesariamente efectivos seguidores. Muchos jefes no podrían conducir un caballo a beber agua. Muchos subordinados no podrían seguir a una multitud desfilando. Algunas personas evitan uno u otro de esos papeles. Otras aceptan el papel que se les confía pero lo desempeñan mal.

En diferentes etapas de sus carreras, al igual que en diferentes momentos de un día de trabajo, la mayoría de los gerentes desempeñan ambos papeles, aunque pocas veces igualmente bien. Por supuesto, el papel de liderazgo es el que tiene el encanto y el que atrae la atención. Tomamos cursos para aprenderlo, y cuando lo desempeñamos bien recibimos aplausos y reconocimiento. Pero la realidad es que muchos de nosotros somos con mas frecuencia seguidores que líderes. Aun cuando tenemos subordinados, también tenemos jefes. Por cada comité que presidimos, somos solo miembros de muchos otros.

De aquí que el seguir domine nuestras vidas y organizaciones, aunque no nuestro pensamiento, porque nuestra preocupación por el liderazgo nos impide considerar la naturaleza y la importancia del seguidor.

Lo que distingue a un seguidor efectivo es la participación estusiasta, inteligente y autodependiente -sin grandes pretensiones- para alcanzar una meta organizacional. Los seguidores efectivos difieren en sus motivaciones para seguir y en sus percepciones del papel del seguidor. Algunos eligen el seguir como su papel primario en el trabajo y sirven como jugadores de equipo que encuentran satisfacción en ayudar a promover una causa, una idea, un producto, un servicio, o, en raras ocasiones, a una persona. Otros son líderes en algunas situaciones pero eligen el papel de seguidor en un contexto particular. En ambos casos se considera el papel de seguidor como legitimo, valioso en si mismo, incluso virtuoso.

Algunos seguidores potencialmente efectivos derivan su motivación de la ambición. Al demostrar su valía en el papel de seguidor, esperan ganar la confianza de sus colegas y superiores y ascender en la pirámide corporativa. Estas personas no ven el seguir como atractivo en sí mismo. Sin embargo, pueden volverse buenos seguidores si aceptan que aprender su papel es valioso, estudiando a los líderes desde la perspectiva del subordinado y puliendo las habilidades del seguidor que habrá de ponerlos siempre en ventaja.

Entender las motivaciones y percepciones no es, sin embargo, suficiente. Dado que aun con los diferentes los seguidores pueden desempeñarse igualmente bien, he examinado el comportamiento que conduce tanto a un seguimiento efectivo como a uno menos efectivo entre la gente comprometida con la organización, surgiendo dos dimensiones conductuales básicas que ayudan a explicar la diferencia.

Una dimensión mide el grado con que los seguidores ejercen un pensamiento independiente, crítico. La otra los clasifica de acuerdo a una escala de pasividad/actividad. El diagrama resultante identifica cinco modelos de seguidores.

Los borregos son pasivos y acriticos, faltos de iniciativa y sentido de responsabilidad. Desempeñan las tareas que se les dan y hasta ahí. Los Alineados son mas activos pero también un grupo sin iniciativa. Dependientes del líder en lo que toca a inspiración, pueden ser muy atentos, incluso hasta serviles. Los jefes con un juicio pobre y una autoconfianza limitada tienden a apreciarlos y a formar alianzas con ellos de tal manera que pueden llegar a paralizar la organización.

Los seguidores Amargados son críticos e independientes en su pensamiento pero pasivos en el desempeño de su papel. De alguna forma, algunas veces, algo los apaga. Cínicos con frecuencia, tienden a hundirse gradualmente y a disgustarse en la conformidad, rara vez abiertamente opuestos a los esfuerzos del líder. En el centro del diagrama tenemos a los Sobrevivientes, que perpetuamente atisban el viento y viven con el lema "mejor seguro que preocupado". Son expertos en la supervivencia al cambio.

*** EN ESTE ESPACIO VA UNA PEQUEÑA GRÁFICA.***

En el extremo superior derecho, finalmente, tenemos a los seguidores Efectivos, que piensan por sí mismos y llevan a cabo sus deberes y asignaciones con energía y acierto. Debido a que aceptan los riesgos, tienen iniciativa y resuelven los problemas de forma independiente, obtienen consistentemente altas calificaciones de sus colegas y muchos superiores. Este estilo en el seguir puede ser una opción positiva y aceptable para algunas o todas las esferas de nuestra vida -una fuente de orgullo y plenitud.

Los seguidores efectivos son adultos bien equilibrados y responsables que pueden triunfar sin un fuerte liderazgo. Muchos seguidores creen que ofrecen tanto a la organización como a los líderes, especialmente en proyectos o

situaciones apremiantes. En una organización de seguidores efectivos, un líder tiende a ser más un supervisor del cambio y del progreso que un héroe. En tanto sigan reduciéndose los niveles de las estructuras organizacionales, la calidad de los que siguen se volverá más y más importante. Tal como Chester I. Barnard escribió hace cincuenta años en *THE FUNCTIONS OF THE EXECUTIVE*, "La decisión de si una orden tiene autoridad o no reside en la persona a quien va dirigida, y no en las personas investidas con la autoridad o en aquellas que emiten las ordenes".

LAS CUALIDADES DE LOS SEGUIDORES

Los seguidores efectivos comparten cierto número de cualidades esenciales:

- * Se auto-manegan bien.
- * Se comprometen con la organización y con un propósito, principio o persona ajenas a ellos.
- * Se forjan su competencia y enfocan sus esfuerzos para lograr un impacto máximo.
- * Son esforzados honestos y tienen credibilidad.

Auto-Manejo. Paradójicamente, la clave para ser un seguidor efectivo es la habilidad de pensar por sí mismo -ejercer control e independencia y trabajar sin una supervisión estrecha. Los buenos seguidores son personas a las que un líder puede con confianza delegarle una responsabilidad, gente que a su nivel de competencia y autoridad anticipa las necesidades.

Otro aspecto de esta paradoja es que los seguidores efectivos se ven a sí mismos -excepto en términos de responsabilidad lineal- como iguales a los líderes que siguen. Están más preparados para estar en franco desacuerdo con el líder -sin remordimientos- y menos probable que sean intimidados por la jerarquía y la estructura organizacional. Al mismo tiempo, se dan cuenta que la gente a la que siguen, a su vez, está siguiendo a otros, por lo que tratan de valorar las metas y necesidades del equipo y de la organización. Los seguidores no efectivos, por otro lado, están vendidos a la jerarquía, y viéndose a sí mismos como serviles, vacilan entre la desesperación por su aparente impotencia y los intentos por manipular a los líderes en su propio beneficio. Una de dos, su sentimiento de impotencia se vuelve una profecía autocumplida -para ellos y con frecuencia para sus unidades de trabajo también- o su resentimiento los lleva a socavar las metas del equipo.

Los seguidores auto-manegados dan a sus organizaciones una ventaja significativa en costos por que eliminan muchas de las necesidades de contar con sistemas elaborados de supervisión que, en todos los casos, frecuentemente bajan la moral. En 1985, un gran banco del Medio Oeste (de los Estados Unidos) rediseñó su sistema de selección de personal para atraer trabajadores que se pudieran manejar por sí mismos. Los que condujeron las entrevistas

comenzaron a buscar cierto tipo de experiencias y capacidades -iniciativa, trabajo en equipo, pensamiento independiente- de tal modo que el banco renovó su programa de orientación para enfatizar la autoadministración. En el nivel ejecutivo, se introdujeron simulaciones en el proceso de entrevista para observar como los candidatos manifestaban el desacuerdo con su jefe y como priorizaban sus pendientes después de unas vacaciones. En los siguientes tres años, la rotación de empleados descendió dramáticamente, la necesidad de supervisión decreció y los costos administrativos bajaron.

Por supuesto no a todos los líderes y gerentes les gusta tener subordinados que se auto-manegen. Algunos preferirían tener borregos o alineados. Lo mejor que los buenos seguidores pueden hacer en esta situación es protegerse a si mismos cuidando muy atentamente la imagen de su carrera -esto es, permaneciendo atractivos en el mercado. Las cualidades que los convierten en buenos seguidores están en gran demanda como para estarlas ofreciendo demasiado tiempo.

COMPROMISO. Los seguidores efectivos están comprometidos con algo -una causa, un producto, una organización, una idea- además de atender sus propias vidas y carreras. Algunos líderes malinterpretan este compromiso. Buscando reconocimiento a su autoridad, equivocan lealtad a un a meta con lealtad a ellos. Pero el hecho es que muchos seguidores efectivos ven a los líderes meramente como compañeros de viaje en una cruzada noble, y si sospechan que su líder floquea en el compromiso o tiene motivos en conflicto, pueden retirar su apoyo, ya sea cambiando de empleo o luchando para cambiar líderes.

Las oportunidades y peligros derivados de esta clase de compromiso no son difíciles de ver. Por un lado, el compromiso es contagioso. A muchas personas les gusta trabajar con colegas que ponen toda la carne al asador por su trabajo. La moral se mantiene alta. Los trabajadores que empiezan a alejarse de su propósito son regresados a la senda correcta. Los proyectos permanecen en la dirección adecuada y de acuerdo a lo calendarizado. En suma, una apreciación del compromiso y el modo en que funciona puede dar a los gerentes una herramienta extra con la cual entender y canalizar las energías y lealtades de sus subordinados.

Por otro lado, los seguidores que están fuertemente comprometidos con metas no congruentes con las de sus compañías, pueden producir resultados destructivos. Los líderes que tienen tales seguidores pueden inclusive perder el control de sus organizaciones.

En una compañía de computación una científica estaba interesada muchísimo en poner disponible a las masas la tecnología de computadoras, y su trabajo era sobresaliente. Como su meta estaba a tono con las metas de la compañía, tuvo pocos problemas con la alta gerencia. No obstante que ella veía a los líderes de su departamento esencialmente como facilitadores de un sueño, cuando los mandos medios trabajaban con propósitos diferentes a los de su visión, ella ejercía todas sus considerables habilidades políticas para perjudicarlos. Los superiores inmediatos la veían como una espina clavada, sin

embargo ella era muy efectiva para favorecer su causa por que los altos líderes de la compañía estaban completamente de acuerdo con su punto de vista. ¿Pero que hubiera pasado si su visión hubiera diferido con la de la compañía?

Los seguidores efectivos adaptan sus lealtades a fin de satisfacer las necesidades de la organización -o encuentran nuevas organizaciones. Los líderes efectivos saben como canalizar las energías derivadas de un fuerte compromiso de modo que satisfagan tanto las metas corporativas como las necesidades personales de los seguidores.

COMPETENCIA Y ENFOQUE. Considerando que incompetencia con compromiso es aun competencia, los seguidores efectivos manejan con maestría habilidades que serán útiles a sus organizaciones. Generalmente tienen normas de desempeño mas altas de lo que el ambiente de trabajo requiere, y la educación continua es su segunda naturaleza, algo básico para su desarrollo profesional.

Los seguidores menos efectivos esperan que el entrenamiento y el desarrollo vengan a ellos. La única educación que adquieren esta hecha a la fuerza. Si no se les envía a un curso, no van. Su competencia se deteriora al menos que algún líder les de cuidado y atención paternales.

Los buenos seguidores toman el trabajo extra de buena gana, sin embargo desempeña primero sus responsabilidades esenciales de una manera excelente. Son buenos jueces de sus propias fuerzas y debilidades, y contribuyen muy bien al equipo. Cuando se les invita a desempeñarse en áreas donde están pobremente capacitados, lo dicen con franqueza. Como atletas probando sus capacidades, no les importa la probabilidad del fracaso si saben que pueden tener éxito, pero toman muchas precauciones con el fin de evitarle a la compañía el desperdicio de energía, tiempo perdido y un pobre desempeño aceptando retos que otros camaradas están mejor preparados para afrontar. Los buenos seguidores ven a sus compañeros como colegas no como competidores.

Al mismo tiempo, los seguidores efectivos frecuentemente andan buscando problemas que han sido ignorados. Una mujer perteneciente a uno de los equipos de desarrollo de nuevos productos descubrió que nadie se estaba haciendo responsable de coordinar las áreas de ingeniería, mercadotecnia y fabricación. Así que elaboro un programa de revisión interdepartamental que identifico a la gente que debería estar involucrada en cada etapa del desarrollo. En lugar de endilgarle a su jefe otro problema, esta mujer tomo la iniciativa de presentar el problema junto con su solución.

Otra mujer que entreviste relato el esfuerzo que tuvo que hacer para llenar un peligroso vacío que detecto en la compañía. En esta corporación manufacturera el talento gerencial joven había hecho tradicionalmente sus carreras en el área de producción. Convencida de que la competencia extranjera alteraría la industria, se dio cuenta de que se estaba desdeñando el área de mercadotecnia. Por lo tanto, tomo clases, asistió a seminarios y leyó ampliamente sobre la materia. Mas importante, visito a los clientes para recibir

retroalimentación sobre los productos de su compañía y los de la competencia, llegando pronto a conocer más que cualquiera de sus compañeros sobre lo que a los clientes les agradaba del producto así como de la posición de mercado. Este conocimiento y habilidad adicional hicieron maravillas a su carrera, pero también ayudó a su compañía a capear un temporal que no había visto venir.

DETERMINACION. Los seguidores efectivos tienen credibilidad, son honestos y son esforzados. Ganan reputación como pensadores independientes y críticos, en cuyo conocimiento y juicio se puede confiar. Dar crédito cuando se debe de dar, admitiendo errores y compartiendo éxitos. Se forman sus propios puntos de vista y normas éticas además de luchar por lo que creen. Perspicaces, cándidos y valientes, ayudan a los líderes y colegas a ser honestos y a estar informados. La otra cara de la moneda por supuesto es que también pueden cambiar grandes problemas a un líder con ética cuestionable.

Jerome Licari, antiguo director de investigación y desarrollo de la compañía Beech-Nut, sospecho por varios años que el concentrado de manzana que Beech-Nut adquiría de un nuevo proveedor a un precio 20% bajo de los precios del mercado, estaba adulterando. Su departamento sugirió cambiar de proveedor, pero la alta gerencia de la compañía, con problemas financieros, determinó que el área de investigación y desarrollo tenía que probar su acusación.

Para 1981, Licari había acumulado suficiente evidencia de la adulteración y emitió un memorando recomendando un cambio de proveedor. Como no obtuvo respuesta, fue a ver a su jefe, el responsable de las operaciones. Según Licari, fue amenazado con despedirse por falta de espíritu de grupo. Después de ello fue con el presidente de Beech-Nut y como tampoco tuvo respuesta, abandonó sus tres años de leal esfuerzo, obedeció a su conciencia y renunció. Su última evaluación elogiaba su conocimiento y lealtad, pero mencionó que su juicio estaba "distorsionado por la ingenuidad y los ideales imprácticos".

En 1986, Beech-Nut y los dos jefes de Licari fueron acusados de fraude por distribuir jugo de manzana adulterado. En noviembre de 1987, la compañía se declaró inocente y acordó pagar una multa de 2 millones de dólares. En febrero de 1988, los dos ejecutivos fueron declarados culpables. El episodio costó a Beech-Nut alrededor de 25 millones de dólares y una pérdida del 20% de su mercado. Al preguntársele durante el juicio si había sido ingenuo, Licari dijo "supongo que lo fui. Pense que el jugo de manzana debía hacerse de manzanas".

¿Es Licari un buen seguidor? bueno, no, no para sus deshonestos jefes. Pero ciertamente es la clase de empleado que muchas compañías quisieran tener: Leal, honesto, cándido con sus superiores y con una credibilidad muy grande. En una compañía con ética, involucrada sin intención en prácticas cuestionables, esta clase de seguidor puede evitarle situaciones embarazosas, gastos y demandas.

CULTIVANDO SEGUIDORES EFECTIVOS.

Usted se habrá ya dado cuenta que las cualidades que hacen a los seguidores ser efectivos son, confusamente, exactamente las mismas que se hayan en algunos líderes efectivos. Esto no es una mera coincidencia, por supuesto. Pero la confusión subraya un punto importante. Si una persona tiene iniciativa, autocontrol, compromiso, talento, honestidad, credibilidad y determinación, decimos, "¡he aquí un líder!" por definición, un seguidor no puede exhibir las cualidades del liderazgo. Viola nuestro estereotipo.

Pero nuestro estereotipo es poco generoso y equivocado. El seguidor no es una persona sino un papel, y lo que distingue a los seguidores de los líderes no es la inteligencia o la personalidad sino el papel que desempeñan. Como he apuntado al principio de este artículo, los seguidores efectivos son frecuentemente las mismas personas desempeñando papeles diferentes a horas distintas del día.

En muchas compañías, el camino al liderazgo es la única vía para obtener el éxito. En casi todas las compañías, el liderazgo es enseñado y promovido mientras que el ser seguidor no. No obstante tener seguidores efectivos es un prerrequisito para el éxito organizacional. Así que su organización puede adoptar cuatro pasos para cultivar seguidores efectivos en su fuerza laboral.

1. REDEFINIENDO LOS PAPELES DEL SEGUIDOR Y DEL LÍDER. Nuestras estereotipadas y desarticuladas definiciones de líder y seguidor configuran nuestras expectativas cuando ocupamos una de esas posiciones. Si se define al líder como el responsable de motivar a los seguidores, él o ella actuarán probablemente hacia los seguidores como si necesitaran motivación. Si estamos de acuerdo que el trabajo de los líderes es transformar a los seguidores, entonces debe de ser el trabajo de los seguidores aportar el barro. Si los seguidores no necesitan ser transformados, el líder se verá como no efectivo. Por lo tanto, el modo en que definimos los papeles influye claramente en el resultado de la interacción.

En lugar de ver el papel del liderazgo como superior y más activo que el papel del seguidor, podemos pensar de ellos como iguales pero con actividades diferentes. Las definiciones operativas son "a grosso modo" estas: la gente que es efectiva en el papel de líder tiene la visión para señalar las metas y estrategias corporativas, las habilidades interpersonales para alcanzar consenso, la capacidad verbal para entusiasmar a grupos de individuos grandes y diversos, el talento organizacional para coordinar esfuerzos no afines, y, sobre todo, el deseo de dirigir.

La gente que es efectiva en el papel de seguidor tiene la visión para ver tanto el bosque como los árboles, la capacidad social para trabajar bien con otros, la fuerza de carácter para brillar sin tener el status de héroe, el equilibrio moral y psicológico para perseguir metas personales y corporativas sin sacrificar unas u otras, y, sobre todo, el deseo de participar en un esfuerzo de conjunto para la obtención de un propósito mayor.

Estos puntos de vista sobre el liderazgo y el seguidor se pueden comunicar a los empleados directa e indirectamente -con entrenamiento y con ejemplo. Las

cualidades que hacen buenos seguidores y el valor que la compañía concede a los seguidores efectivos se pueden articular en un entrenamiento explícito para los seguidores. Quizá el mejor modo de comunicar este mensaje, sin embargo, sea con el ejemplo. Como cada uno de nosotros desempeña el papel de seguidor al menos de vez en cuando, es esencial que lo desempeñemos bien, que contribuyamos con nuestra capacidad para alcanzar las metas del equipo, que apoyemos al líder del equipo con honestidad y auto control, y que demos lo mejor de nosotros mismos para apreciar y gozar el papel de una contribución discreta a una causa común y más grande.

2. PERFECCIONANDO LAS HABILIDADES DEL SEGUIDOR.

Muchas organizaciones consideran que el liderazgo tiene que ser enseñado pero piensan que todos sabemos como seguir. Este supuesto se basa en tres premisas falsas: (1) que los líderes son más importantes que los seguidores, (2) que el seguir es simplemente lo que se nos manda hacer, y (3) que los seguidores inevitablemente extraerán sus energías, intenciones, incluso su talento, del líder. Un programa de entrenamiento para seguidores puede corregir esta falsa apreciación si se enfoca en tópicos como:

- * El mejoramiento del pensamiento independiente, crítico.
- * El auto-manejo.
- * La manifestación amigable de los desacuerdos.
- * La obtención de credibilidad.
- * La alineación de las metas y compromisos personales con los organizacionales.
- * La actuación responsable hacia la organización, el líder, los compañeros y hacia con uno mismo.
- * Las semejanzas y diferencias entre los papeles del liderazgo y seguidor.
- * El moverse con facilidad entre los dos roles.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y RETROALIMENTACION.

La mayoría de las evaluaciones del desempeño incluyen una sección sobre habilidades relacionadas con el liderazgo. La evaluación del seguidor debería incluir puntos como los que he mencionado. En lugar de clasificar a los empleados de acuerdo a las cualidades del liderazgo tales como auto-manejo, pensamiento independiente, originalidad, determinación, competencia y credibilidad, podemos catalogarlos en esas mismas cualidades tanto en el papel del liderazgo como de seguidor y después evaluar la habilidad del individuo para cambiar con facilidad de un papel a otro. La diversidad en perspectivas sobre la evaluación del desempeño ayudaran a la gente a

entender mejor que también llevan a cabo sus varios roles organizacionales.

Además, las evaluaciones pueden hacerlas los colegas, los subordinados, uno mismo así como los supervisores. El proceso es bastante simple: Los colegas y los subordinados que tienen contactos regulares o significativos con otro empleado llenan breves cuestionarios periódicos donde califican al individuo en base a las cualidades que debe tener un seguidor efectivo. Los resultados se suman y se dan al empleado que se está valorando.

ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES QUE PROMUEVEN EL SEGUIR.

A menos que el ser un buen seguidor sea un valor que forme parte de la cultura de la organización, es probable que se quede en un concepto agradable con el que todos digan ocasionalmente estar de acuerdo pero con el que nadie adquiere un compromiso. He aquí cuatro maneras de incorporar el concepto a su cultura corporativa:

- * En grupos sin líderes, todos los miembros asumen igual responsabilidad para el logro de las metas. Estos grupos son comúnmente comandos pequeños que pueden trabajar juntos bajo su propia supervisión. Es difícil imaginar un grupo con más de un líder, pueden ser altamente productivos si sus miembros tienen las cualidades de los seguidores efectivos.

- * Los grupos con liderazgo temporal y rotatorio son otra posibilidad. Otra vez, es probablemente mejor mantenerlos de un tamaño pequeño y con rotación muy frecuente, aunque el concepto puede ciertamente extenderse hasta llegar a la administración de un pequeño departamento por, digamos, un plazo de seis meses. Algunos de estos líderes temporales serán menos efectivos que otros, por supuesto, y algunos pueden ser desde luego débiles, lo que hace que los críticos sostengan que esta estructura es ineficiente. ¿Por qué no dejar que el mejor líder dirija? ¿Por qué sufrir con la presencia de líderes menos efectivos? Hay dos razones. Primero, la experiencia de desempeñar el papel de líder es esencial en la educación de los seguidores efectivos. Segundo, los seguidores aprenden que deben compensar un liderazgo no efectivo ejercitando su habilidad en ser buenos seguidores. Sea que se rote o no al líder, los seguidores inevitablemente se enfrentarán con un liderazgo no efectivo más de una vez en sus carreras.

- * La delegación al más bajo nivel es una tercera técnica para cultivar buenos seguidores. Nordstrom's, la cadena de tiendas de departamento asentada en Seattle, da a cada empleado de ventas la responsabilidad para atender y satisfacer al cliente, incluyendo la autoridad para hacer devoluciones sin la aprobación del supervisor. Esta clase de delegación hace que la gente, incluso a los más bajos niveles, sea responsable de sus propias decisiones y que piensen en su propio trabajo de una manera independiente.

- * Finalmente, las compañías pueden utilizar recompensas para subrayar la importancia de ser buen seguidor. Esto no es tan fácil como suena. Los gerentes que dependen de los alineados y borregos para la exaltación de su ego no verán con buenos ojos la idea de recompensar extra a la gente que los haga sentirse incómodos. En mi investigación, he encontrado que los seguidores

efectivos obtiene un tratamiento mixto. Casi la mitad del tiempo, sus contribuciones los llevan a recompensas sustanciales. La otra mitad del tiempo son castigados por sus superiores por ejercer su juicio, tomar riesgos y no querer someterse. En teoría, muchos gerentes insisten en que quieren subordinados independientes que puedan pensar por si mismos. En la practica, los seguidores que desafian a sus jefes corren el riesgo de ser despedidos.

En la organización de hoy, con reducidos niveles jerárquicos, las compañías no triunfaran sin la clase de gente que acepta con satisfacción y orgullo el papel de jugador de apoyo, haciendo el trabajo menos glorioso sin fanfarrias. Las organizaciones que quieren obtener los beneficios que se derivan de contar con seguidores efectivos deben encontrar medios para premiarles, medios que los lleven a una identificación plena con la empresa. Piense en los miles de compañías que obtienen un desempeño y unas ganancias mediocres con empleados que tratan como si fueran ciudadanos de segunda. Ahora imagine por un momento la fuerza de una organización afortunada en tener seguidores completamente comprometidos, altamente dinámicos, plenamente apreciados.

Un caso de Silicon Valley

Bob Welch, técnico brillante, había trabajado durante cinco años en una destacada empresa de computadoras personales, a cuya primacía técnica contribuyó en gran medida. Estaba especialmente orgulloso de sus éxitos en el terreno de los comandos activados por la voz, sistema que permitía prescindir del teclado, el ratón o el lector óptico. Pero su jefe no compartía su entusiasmo por la identificación de comandos vocales y se negó a presupuestar dinero suficiente para desarrollar un producto comercial. Welch dejó la empresa en 1984, pese a los esfuerzos que por retenerlo hicieron los directivos de la misma, incluso el Director General. Tras rechazar ofertas de hasta un 50% de aumento de sueldo, así como de más tiempo disponible para seguir investigando el reconocimiento de la voz, Welch decidió fundar su propia empresa. En diciembre de 1984 consiguió de un socio capitalista, David Benson, el dinero suficiente para crear la Welcasco, Inc. De momento, Welch tuvo que reprimir su fascinación por las computadoras activadas por la voz para lanzar, como primer producto de la nueva empresa, una computadora personal convencional, aunque de alto rendimiento y funcionando a través de un lápiz electrónico para señalar directamente los datos en la pantalla, en vez del ratón de uso común. La computadora completa con una pantalla plana abatible, cabía en un portafolios de tamaño estándar. Welcasco pensaba colocar su producto entre los directivos mediante una organización de venta directa, copiada de las de Tupperware y Amway, aunque cuidadosamente modificada para atraer a gente de empresa. Por la elaboración de esta política comercial, Welch contrató a Joan Casey, experta en venta directa de una gran compañía de productos domésticos y de artículos de limpieza. Casey había implantado organizaciones similares en otras dos empresas y le entusiasmaba la perspectiva de llegar con su habilidad hasta los despachos de los directivos. Welch y Casey juntos poseerían el 51% de la empresa, mientras el socio capitalista David Benson tendría el 49% restante.

En la primavera de 1985, Welch y Casey empezaron a dar forma a su organización; Welch dirigía un equipo de siete técnicos cuidadosamente elegidos, y Casey trabajaba con diez expertos en venta directa. Hacia el otoño de 1985, cuando entro en fabricación el DAX primer producto de Welcasco, la compañía tenía ya pedidos sobre 500 unidades, al precio de 10,000 dólares cada una. En este precio se incluía junto con la computadora, la pantalla, dos manejadores de disco flexible, un paquete de programas usuales y 24 horas de capacitación, más consultas por el cliente.

A finales de 1986 Welcasco pudo considerarse a flote, con una facturación de 12 millones de dólares y una amplia cartera de pedidos. Las innovaciones técnicas de la empresa, junto con su original sistema de ventas hicieron del DAX un éxito fulminante. A finales de 1987 las ventas ascendieron a 76 millones y el planteamiento de venta directa impuesto por Casey había revolucionado todo el sector. Viendo que el éxito continuaba sin límite aparente, la compañía contrato con dos casas especializadas en programación el desarrollo de programas expresamente escritos para el DAX.

Además lanzó una impresora portátil, a fin de que el departamento comercial contase con otro producto para dar batalla. Como Casey tenía la ambición de dirigir la empresa, a comienzos de 1987 fue nombrada Directora General de Welcasco, mientras Welch se reservaba el cargo con que siempre había soñado, el de Jefe de Investigación y Desarrollo.

En la primavera de 1989 la compañía se enfrentaba a una decisión crítica. Tras dos años de intensos trabajos, Welch logró construir por fin una computadora activada por la voz que sería comercializable y que haría parecer anticuado hasta el innovador lápiz electrónico del DAX. Casey por su parte, había reforzado la invencible organización de venta directa y seguía mejorando su posición de mercado. Welcasco había asumido la comercialización de los productos de otras empresas de alta tecnología, tales como aparatos de telecomunicaciones, equipos audiovisuales avanzados, sistemas electrónicos de presentación, toda una gama de aparatos de oficina y naturalmente microcomputadoras. La mayor parte del desarrollo de Welcasco procedía en realidad de estos productos de otros fabricantes. En particular, de los 200 millones facturados por la empresa a finales de 1988 sólo el 25% procedía de las ventas del DAX y sus accesorios. Ahora Welcasco tenía que decidir: ¿Le interesaba seguir desarrollando su imperio comercial, o debía de retornar a sus orígenes de innovadora tecnológica y lanzar el VAC-1 (Voice Activated Computer)?

Como Casey, Welch y Benson eran aún los accionistas mayoritarios, se reunieron para pasar revista a la situación de la compañía y pronto identificaron tres opciones:

A. Seguir con la política de venta directa, pero dando primacía al VAC. Lanzar una computadora personal VAC-1, a un precio competitivo, con la mayor rapidez posible y a través de todos los canales de distribución viables, incluyendo desde luego la propia organización de venta directa, para maximizar la penetración en el mercado. Al mismo tiempo, ampliar las instalaciones para la fabricación en masa de la nueva máquina y capitalizar el trabajo de investigación realizado para el VAC continuando con más intensidad las actividades de Investigación y Desarrollo.

B. Concentrarse en la organización comercial de la empresa, aumentando la plantilla de vendedores y estableciendo acuerdos con más proveedores de alta tecnología para ampliar la línea de productos. Introducir poco a poco una computadora VAC-1 para directivos, perfeccionada y cara, que se vendería exclusivamente a través de la organización propia de venta directa.

C. Poner en práctica ambas opciones al mismo tiempo.

Si usted tuviera que decidir:

¿Qué camino elegiría?

¿Porqué?

**DIPLOMADO
 LA EXCELENCIA DIRECTIVA EN NUESTRA ERA
 CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL DIPLOMADO**

Nombre del participante: _____

El propósito de este cuestionario es el de obtener información que nos permita evaluar los diferentes aspectos del **MODULO IV** del diplomado que usted cursa, a fin de conocer sus opiniones y atenderle cada vez mejor.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente los enunciados que se le presentan, a continuación y conteste de acuerdo a como se solicite, en algunos casos escribiendo una X en las opciones que correspondan a su opinión, y en otros casos califique cada uno de los enunciados en una escala del 1 al 10 según sea el grado de su opinión. Le solicitamos la mayor sinceridad al responder.

I. EXPECTATIVAS DEL CURSO.

1. Desde una perspectiva general, ¿considera usted que el módulo IV cubrió sus expectativas?

Si _____ No _____

Si su respuesta fue negativa, mencione ¿por qué? _____

II. CONTENIDOS TEMATICOS DEL MODULO IV.

A continuación se enlistan los temas generales del presente módulo. Marque con una X la respuesta que considere más apropiada en relación al grado de conocimiento que ahora posee:

TEMA	Escaso	Reg.	Suf.	Elevado
1. De la administración tradicional hacia una admon. de excelencia	_____	_____	_____	_____
2. Teoría de la nueva gestión...	_____	_____	_____	_____
3. Teoría y práctica de la función gerencial	_____	_____	_____	_____
4. Formación e integración de excelencia para el logro de grupos efectivos de trabajo	_____	_____	_____	_____
5. Innovaciones contemporáneas en la administración y desarrollo de los recursos humanos	_____	_____	_____	_____

En esta sección aparecen afirmaciones que deben contestarse para los 2 ponentes del módulo IV: Ponente 1, Ing. Raúl Armenta, Ponente 2, Lic. Rafael Zavala. Escriba una calificación en una escala del 1 al 10 dependiendo del grado en el que considera que la afirmación es cierta para cada uno de los ponentes.

III. CONTENIDO Y PROCESO DE ENSEÑANZA	PONENTES	
	1	2
1. Considero que en el Módulo IV se cumplieron los objetivos propuestos en un grado	_____	_____
2. La organización y desarrollo de los temas fueron adecuado en	_____	_____
3. Dominio y claridad con que se expusieron los temas	_____	_____
4. Grado de actualización y profundidad del tema	_____	_____
5. Utilidad práctica y aplicación inmediata de los conceptos expuestos	_____	_____
6. El método de enseñanza empleado fue bueno	_____	_____

IV. PONENTES

1. Al inicio de las sesiones el ponente presentó el objetivo de la sesión	_____	_____
1. El ponente llegó a la hora indicada	_____	_____
2. Expuso el contenido de manera clara	_____	_____
3. Demostró haber preparado las sesiones	_____	_____
4. Desarrollo el tema de manera amena	_____	_____
5. Desarrollo el tema en forma sistemática	_____	_____
6. Atendió a las inquietudes de los participantes	_____	_____
7. Condujo las actividades del grupo hacia el logro de los objetivos del tema	_____	_____
8. Promovió la participación del grupo	_____	_____
9. Retomó en cada sesión los puntos revisados anteriormente ligándolos con los siguientes	_____	_____
10. Congruencia con el tema	_____	_____

V. MATERIAL DIDACTICO

SI NO

- 1. El material didáctico fue congruente con los objetivos del tema _____
- 2. El contenido del material didáctico es actual _____
- 3. Pude comprender el tratamiento del tema _____
- 4. La presentación es adecuada _____

VI. UTILIDAD DEL CURSO

1. Considera usted que el contenido del módulo IV le será útil en grado:

--- --- --- --- ---
mínimo bajo regular medio máximo

2. Especifique en qué aspectos le será útil: _____

VII. LA ORGANIZACION GENERAL DEL CURSO (inscripción, disponibilidad de espacio, cafetería, etc.) fue:

--- --- --- --- ---
pésima mala regular buena excelente

SUGERENCIAS PARA BRINDARLE MEJOR SERVICIO:

DISEÑO DEL CUESTIONARIO: GLORIA MARRUENDA



FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

PROGRAMA DE
CURSOS PARA EJECUTIVOS Y DIRECTIVOS

DIPLOMADO:
"LA EXCELENCIA DIRECTIVA EN NUESTRA ERA"

MÓDULO IV: ACTIVACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO

ING. RAÚL HERNÁNDEZ

Los nuevos gurús de la administración

Examen de administración para fines del siglo XX:

¿Trabaja usted en una "organización en aprendizaje"?

¿Habla el jefe acerca de la "Reingeniería del Proceso del Negocio"?

¿Es sólida la "arquitectura organizacional" de su empresa?

¿Es usted alguien que "compite en el factor tiempo"?

¿Está su compañía apalancando sus capacidades básicas?

¿Qué dijo?

Si no está usted familiarizado con estas palabras de negocios y con los gurús de la administración que las inventaron, difícilmente podrá usted considerarse hoy como un administrador totalmente moderno. Peor aun, tanto usted como su compañía pueden fracasar en alcanzar la ventaja competitiva del próspero mercado de las ideas de negocios.

Seguramente ha leído frases y fragmentos de los 25 libros de Peter F. Drucker y ha usted digerido lo mejor de las ideas de W. Edwards Deming acerca de la calidad; pero Drucker tiene ya 84 años de edad, y Deming ya ha muerto. Tom Peters, tal vez el gurú más connotado hoy, continúa vigente pero ya ha dado, durante años, mucho del mismo mensaje "sea sincero con su cliente". El panorama corporativo cambia rápidamente: la competencia cada vez es más global, la tecnología se desarrolla velozmente y la fuerza de trabajo está cambiando profundamente.

Un lenguaje Nuevo.

Estas presiones están haciendo que los administradores tengan más hambre que nunca de nuevos enfoques. Las compañías estadounidenses gastaron anualmente los últimos 3 años un promedio de 139,000 millones de dólares en consultoría externa -muy arriba de los 70,000 millones gastados hace sólo cinco años-. Los lectores estadounidenses desembolsaron el año pasado más de 500 millones de dólares en libros de negocios, la tradicional tarjeta de presentación de todo imitador de Drucker. Ese apetito de ideas es la razón por la cual una nueva y completa generación de gurús de la administración está compitiendo por tomar el lugar de los grandes decanos del pensamiento estadounidense de los negocios. Estos paladines del cambio están creando un nuevo lenguaje de negocios, junto con nuevas ideas diseñadas para ayudar a las compañías a administrar mejor. Si bien, muchos de estos eruditos son externos a las corporaciones -académicos, consultores y conferencistas- muchos hacen alarde de poder e influencia tanto en las salas de los consejos directivos como en las naves fabriles alrededor de todo el mundo. Entre sus clientes existe un creciente sentido de que el recurso clave del negocio no es el capital, ni el personal ni la planta, sino el conocimiento y la información. "Las ideas son la clave" dice Robert W. Galvin, quien como presidente del consejo de administración de Motorola Inc. Llevó a esa compañía a la cabeza del movimiento sobre la calidad.

"Escuchamos y leemos. Los pensadores de la administración ejercen una gran influencia. Son ellos los creadores y divulgadores de las ideas clave".

Claro está que muchas de las ideas nuevas de la administración son teorías de ayer refritas y disfrazadas con la salsa de las nuevas palabras de negocios. Otras son meras modas, ilusiones de bienestar vendidas por falsos profetas que convencen a los gerentes de que sus soluciones hacen fácil el cambio a gran escala. "Los gurús venden esperanza, confianza, el futuro y la felicidad y todos estos chicos son grandes vendedores" advierte Michael A. Stephen, presidente de la compañía Aetna Life & Casualty Co. "Pero el cambio es un proceso doloroso y no hay ganancia sin dolor (no pain- no gain). Tengo las cicatrices de la batalla para probarlo".

Si mucho de lo que los gurús ofrecen en sus interminables rondas de impartición de seminarios, pláticas y artículos es basura, también hay en ello oro puro. Algunos de estos nuevos oráculos de la administración moderna están causando gran impacto en algunas de las compañías estadounidenses más grandes como Eastman Kodak y American Express, que escucharon las prédicas de Michael Hammer, el cual creó la palabra "reingeniería" para describir el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de un sistema de negocios. Ambas compañías han asignado directivos de gran experiencia a la función de reingeniería.

Michael Hammer

Anteriormente profesor de ciencias de la computación en el MIT, se ha convertido en un misionero del cambio organizacional masivo. Hammer de 46 años de edad, utiliza el término "reingeniería" para bogar por el rediseño radical del trabajo. Insta a las compañías a organizarse alrededor del proceso -el llenado de una orden, por ejemplo- en lugar de departamentos funcionales, como finanzas y mercadotecnia. Ha trabajado con las compañías Aetna Life & Casualty, Hallmark Cards y Texas Instruments.

Hechos Esotéricos.

Con Xerox es la misma historia. Paul Allaire presidente del consejo de administración no se deja convencer fácilmente con remedios de moda de las escuelas de administración. El dice que una gran cantidad de literatura acerca de la administración es "basura pura", no así el trabajo de David Nadler, presidente del grupo de consultoría Delta y el cerebro oculto detrás de la gran reorganización de Xerox en los últimos años. Un académico que se volvió consulto; Nadler de 45 años de edad, es el gurú actual de la arquitectura organizacional, término utilizado por él para describir una forma nueva de estructura corporativa que evoluciona alrededor de "equipos autónomos de trabajo" y "sistemas de trabajo de alto rendimiento".

El lenguaje puede ser esotérico, pero Allaire visualiza las ideas de Nadler como el medio para provocar un pensamiento nuevo dentro de la empresa. "Cuando ya has estado mucho tiempo en una compañía, tú eres parte de la cultura y es difícil desandar el camino para escuchar ideas nuevas". Comenta Allaire: "El puede ayudar a facilitar el proceso y a proveer una perspectiva".

George Stalk Jr.

Uno de los vicepresidentes del Boston Consulting Group, popularizó la idea de que las compañías pueden utilizar la velocidad como ventaja competitiva. Inventó el término "competencia en el factor tiempo" que utiliza para explicar por qué las compañías necesitan prestar atención a los "ciclos de tiempo" de cada proceso. Da consultoría a General Electric, IBM, Square D y Wausau Paper.

Los nuevos gurús no están reescribiendo a Drucker, el pensador administrativo más perdurable de nuestros tiempos; la mayoría de las veces aquellos actualizan a éste agregando ideas y herramientas nuevas a lo que Drucker llamó "la práctica de la administración". Entre los gurús de mayor solicitud e influencia además de Nadler y Hammer, se encuentran: Peter M. Senge, investigador de MIT que hace énfasis en cómo aprenden los gerentes y las corporaciones; C.K. Prahalad, profesor de la Universidad de Michigan, que está revolucionando la planeación estratégica; Edward E. Lawler III, académico californiano que está ampliando las fronteras del poder de los empleados y George Stalk Jr., consultor y proponente de la competencia en el factor tiempo.

No todos los nuevos gurús hacen proselitismo a partir del mismo texto, pero sí tienen algunos dogmas en común. Para los principiantes estos dogmas son, generalmente, una religión más severa que la tarea evangelizadora de las buenas nuevas presentadas en el Gerente de un Minuto, el libro más vendido en los años 80. La mayoría de estos oradores evitan cualquier tipo de cambio incremental; instan a los directivos a pensar en términos radicales, ajustando dramáticamente y de un sólo golpe toda la operación.

Una red extensa.

También tienden a estar de acuerdo con que lo pequeño es, por lo general, mejor. Muchos están convencidos de que la gerencia debería organizarse con base en el proceso, como el llenado de una orden, en lugar de hacerlo con base en las funciones, como la mercadotecnia o la fabricación. Esto hace que la organización aparte su atención de su propia estructura interna para ponerla en donde debe estar; en la satisfacción de las necesidades del cliente. Generalmente coinciden en que se puede "arrancar" tiempo de cada trabajo, que los equipos autodirigidos dan mayor significado y reto al empleo, y que las compañías necesitan urgentemente crear redes de relaciones con clientes, proveedores y competidores para lograr una mayor ventaja competitiva.

Muchos de estos pensadores también pronostican redes conceptuales grandes y poco usuales, fundamentando sus ideas en teorías y experiencias tomadas fuera del mundo de los negocios. Mucha de la inspiración de Nadler, por ejemplo, está tomada de la filosofía e historia de la arquitectura, la cual usa él como metáfora para guiar a los directivos hacia el cambio. Charles Handy, un popular pensador británico, elabora textos basándose en John Keats y George Bernard Shaw, retando a los gerentes a que actúen más osadamente, Handy anota que una vez Bernard Shaw observó que todo progreso depende del hombre irracional.

Mandamientos de los nuevos gurús.

LA ORGANIZACION EN APRENDIZAJE.

Un marco conceptual de la organización del futuro es la noción de que el aprendizaje es vital para el éxito. La gerencia necesita ver la fotografía completa, escapar del pensamiento lineal y entender las interrelaciones sutiles.

REINGENIERIA. Término para designar un cambio fundamental de pensamiento y rediseño radical de un sistema de negocios. Insta a un ajuste de la definición de trabajos, estructuras organizacionales y sistemas de administración. El trabajo debe organizarse alrededor de las salidas, no de las tareas y funciones.

CAPACIDADES BASICAS. La idea es que las compañías identifiquen y se organicen alrededor de lo que hacen mejor. Las estrategias corporativas deben fundamentarse no en productos o mercados, sino en capacidades que dan a una compañía acceso a diversos mercados y que son difíciles de imitar por parte de sus competidores.

ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL.

Una metáfora que fuerza a los gerentes a pensar más ampliamente acerca de la organización, en términos de cómo se acoplan trabajo, gente y estructuras formales e informales. Conduce a equipos autónomos de trabajo y a alianzas estratégicas.

COMPETENCIA EN EL FACTOR TIEMPO. La creencia de que el tiempo equivale a dinero, productividad, calidad e innovación. Los proponentes argumentan que el tiempo, como los costos, es administrable y es a su vez una fuente de ventajas competitivas a través de cada proceso en la organización.

Hammer de 46 años, utilizó su experiencia previa como profesor de ciencias de la computación para formular su noción acerca de la reingeniería. El año pasado Hammer recorrió los Estados Unidos dando más de 100 sermones acerca de sus preceptos, considerándolos abiertamente mandamientos de una nueva teología de la administración. "Es una teología por que se requiere creer que existe una manea diferente de hacer las cosas", dice él, "Se requiere fe".

Análogamente, Senge del MIT utiliza la teoría de la psicología y la educación en su concepto de "la organización en aprendizaje". Relata a miles de gerentes de empresas como Ford, Federal Express y Procter & Gamble que tanto las corporaciones como las personas difieren en sus habilidades para evaluar sus experiencias y aprender de ellas. "La falta de habilidad de aprendizaje daña terriblemente a organizaciones e industrias", comenta Senge, quien propone sus propios dogmas para que los ejecutivos y sus empresas puedan aprender mejor.

David Nadler.

Consultor a la alta dirección de AT&T, Corning y Xerox. Fundó la empresa de consultoría Delta con sede en Nueva York. Enfatiza la "arquitectura organizacional", término que utiliza para describir una nueva forma de organización que evoluciona alrededor de "equipos autónomos de trabajo" dentro de "sistemas de trabajo de alto desempeño".

Un paso atrás.

En el límite de la provocación, algunos de los nuevos gurús están trastocando la sabiduría convencional. Hace apenas unos cuantos años, se vendió a los gerentes la idea de que el liderazgo sólido y las culturas corporativas duraderas eran cosas buenas, sin embargo en la actualidad varios pensadores de la administración están convencidos de que toda esa orientación hacia el liderazgo estuvo equivocada, porque minó el concepto de otorgamiento del poder (empowerment). Los mejores gerentes de hoy, continúa diciendo la teoría, deben dar un paso atrás para permitir que sus subordinados asuman diversos papeles como líderes de equipos.

La imagen romántica del líder fuerte y omnipotente es por mucho un mito, sostiene Robert Kelley, consultor y profesor en administración, el cual considera que los líderes contribuyen en promedio no más del 20% del éxito de una organización, mientras que los llamados seguidores son responsables del 80% restante. No obstante, dice él que todo el pensamiento, el estudio y la literatura todavía enfatizan exclusivamente en cómo producir líderes, con frecuencia en detrimento de quienes desempeñan papeles más pasivos. Análogamente, algunos gurús dicen ahora que las culturas corporativas fuertes con sus arraigadas tradiciones, impiden a las compañías crecer rápidamente como lo exigen los tiempos.

Aun la estrategia corporativa -en una época incubada en enormes departamentos de planificadores corporativos de las casas matrices y posteriormente degradada en la organización a los niveles gerenciales- ha sufrido en los últimos años una total metamorfosis. Prahalad, de 53 años, gurú de la estrategia global, dice que los ejecutivos con frecuencia creen que la estrategia debe "coincidir" en lugar de "estirar". Las compañías trazan estrategias con base en su habilidad para hacer coincidir sus recursos existentes con sus ambiciones. "Si coinciden, sin embargo, no hay oportunidad para la creatividad y la innovación porque está usted matando sus ambiciones para acoplarlas a sus recursos" dice Prahalad, quien asesora a AT&T, Kodak y Phillips. "Sólo cuando sus aspiraciones y deseos van más allá de sus recursos, ocurre la creatividad, porque usted tiene que inventar nuevas maneras de competir y cambiar las reglas del juego".

Para fomentar tal forma de pensar, el profesor insta a las compañías a enfocarse en sus "capacidades básicas" -es decir, lo que mejor hacen y los distingue de la competencia-. Es entonces, dice él, que las compañías debieran buscar formas de expansión más allá de sus recursos existentes por medio de la autorización de convenios, alianzas estratégicas y relaciones con proveedores. Un caso a propósito de la alianza de Apple con Sony para la fabricación de la exitosa línea de computadoras "powerbook" que enlazó el acierto de Apple en diseñar productos de uso fácil con la miniaturización y experiencia necesarias para la fabricación de productos compactos por parte de Sony.

Gracias a la frescura de sus ideas, Prahalad -originario de la India- es visto como el pensador de mayor influencia en el campo de la estrategia desde que el gurú Michael E. Porter, profesor de la Escuela de Administración de Harvard empezó a dormirse en sus laureles. Junto con un colega de la Escuela de Administración de Londres, se ufana hoy de su propia serie de videos y espera publicar sus ideas en un libro.

Peter Senge.

De hablar quedo, Peter Senge ha atrapado la imaginación de muchos con su idea de la "organización en aprendizaje", frase que se ha convertido en receptáculo de conceptos de la nueva organización de negocios. Senge de 46 años de edad, promueve el aprendizaje mediante ejercicios y juegos que fuerzan a la gente a pensar de manera diferente los problemas de negocio. Director del programa de Pensamiento Sistémico y Aprendizaje Organizacional del MIT, ha sido consultor para Ford, Federal Express y Herman Miller.

¿Reciclado?

Mucho del pensamiento administrativo actual todavía suena sospechosamente reciclado y reempacado. Por ejemplo "gran involucramiento" es sólo la más reciente iteración de "otorgamiento del poder", el cual fue también en su momento otro nombre para un concepto más antiguo. "La idea ha cambiado de nombre más veces que Elizabeth Taylor de esposo" menciona riéndose Lawler, uno de los pensadores más importantes en el campo de la participación de los empleados. "Todo cae al mismo problema: ¿Cómo trasladar el poder, el conocimiento, la información y las recompensas hacia los niveles jerárquicamente inferiores en la organización?".

Si el credo elemental del otorgamiento del poder no es nuevo, Lawler ha aventajado con una apreciación de cuán profundamente una compañía debe cambiar para hacer que el otorgamiento del poder funcione. Es para los gerentes, dice él, extremadamente difícil ceder autoridad como lo es para los empleados traducir esa capitulación de los jefes en incrementos duraderos de productividad.

"Tiene usted que cambiar por completo el sistema" dice Lawler, director del Centro par Organizaciones Efectivas de la Universidad del Sur de California y que trabaja con TRW, Hewlett Packard y Digital Equipment. "Cree usted unidades pequeñas de negocio, haga la organización más plana, cambie los sistemas y el diseño del trabajo y cambie el papel del gerente". Lawler ha asesorado a General Mills Inc. en la implantación de equipos autónomos de trabajo para la operación de varias plantas de bebidas; por ejemplo, cuatro equipos de 20 personas cada uno, están informados en cuanto a los planes de mercadotecnia y costos de producción. "Tienen en sus manos todos los datos que normalmente conserva el gerente" dice Daryl D. David director de recursos humanos. Los equipos autónomos de trabajo hacen todo: desde la programación de la producción hasta el rechazo de productos que no cumplan con las normas de calidad. Reciben bonos, dependiendo del rendimiento de la planta. Alrededor del 60% de las plantas de General Mills han sido convertidas en tales "sistemas de trabajo de alto rendimiento". Este enfoque ha dado como resultado ganancias significativas en productividad, por lo que ahora la compañía lo está extendiendo a todas las operaciones.

El hecho de que muchos de los nuevos gurús sea abogados de la reestructuración radical, no significa que celebren la reducción de personal que muchas compañías sufrieron en los últimos años. Muchos opinan que esas medidas pudieron haber disminuido costos, pero no necesariamente hicieron que los negocios fueran más productivos o con mayor capacidad de respuesta al mercado. "Si todo lo que usted trata de hacer es adelgazar la organización existente", dice Hammer "La matará. La gordura no está allí, toda junta, esperando ser eliminada, está entretejida y la única forma de deshacerse de ella es pulverizarla y freirla", lo cual traducido quiere decir: las compañías necesitan rediseñar totalmente la forma de trabajar -o sea aplicar el concepto de la reingeniería-

Hammer, anteriormente ingeniero de software de IBM y que enseñó ciencias de la computación en MIT, comenzó a formular su idea de reorganizar el trabajo a mediados de los años 70 cuando era consultor de Citybank y Xerox en la utilización de sistemas de información. "Muchas organizaciones usaban computadoras para automatizar hábitos anticuados de papeleo", dice, "Simplemente estaban pavimentando el camino de las vacas". Convencido de que las compañías deberían usar la tecnología para repensar la forma en que llevaban a cabo sus negocios y no simplemente automatizar las prácticas actuales, en 1982 dejó su trabajo en MIT para iniciar su propia empresa de consultoría en Cambridge, Massachusetts; pero no fue sino hasta 1987 cuando pensó en el término "reingeniería" para describir cómo las compañías deben rediseñar radicalmente el trabajo.

Feudos.

Dos años después de publicar un artículo sobre este tema en la revista Harvard Business Review, Hammer y sus ideas contaban ya con una aceptación de mucho éxito. Desde entonces, más de 1500 gerentes y ejecutivos se han apresurado a asistir a sus seminarios, que tienen una duración de tres días.

Detrás de esta algarabía hay una idea misteriosa y es que las compañías deberían organizarse alrededor del proceso, no de la función. "En algunas compañías, algo tan sencillo como el llenado de una orden puede pasar por una docena de funciones diferentes" dice Hammer. "Cada una de esas funciones tiene su propio feudo con sus propias preocupaciones y objetivos". Tales clases de organizaciones basadas en las funciones, generan errores, elevan los costos y causan retrasos.

El enfoque ingenieril de Hammer ofrece opciones que favorecen el adelgazamiento de la organización -tentadora idea para gerentes conscientes de los costos-. La corporación ITT Sheraton con 450 hoteles alrededor del mundo, se encuentra en plena reingeniería de sus operaciones. Hace algunos años John W. Herold, vicepresidente ejecutivo, quedó altamente impresionado con una plática de Hammer. Herold le incitó a hablar con sus altos directivos y posteriormente envió a 22 de ellos a los seminarios de tres días de Hammer.

El resultado final: "Tiramos a la basura el manual e inventamos un nuevo hotel", dice Herold. El típico hotel de 300 habitaciones requería de hasta 40 gerentes y 200 empleados. Eliminando trabajos obtusamente definidos y rediseñando procedimientos

anticuados, ITT descubrió que podía operar una versión nueva de 250 suites con solamente 14 gerentes y 140 empleados -y con mayor satisfacción por parte de los clientes-. "Rediseñamos los procesos de la compañía y eliminamos todo lo que no necesitábamos hacer", dice Herold. "La mayoría de los gerentes se la pasaban elaborando reportes para sus jefes".

Presión del tiempo.

Las ideas de Hammer se traslapan con otro movimiento de éxito en el pensamiento administrativo: el empuje por la competencia en el factor tiempo. George Stalk y sus socios del Boston Consulting Group (BCG), son los proponentes de esta idea, quienes en 1970 quedaron sorprendidos al ver que algunas compañías japonesas introducían productos al mercado mucho más rápidamente que sus competidores estadounidenses. En cada uno de sus estudios de consultoría, Stalk oía a sus clientes hablar de la velocidad de desarrollo. "El eslabón estuvo en que todos sabían que el tiempo era importante para los negocios, pero nadie sabía cómo administrarlo", dice él.

Hacia 1985 lanzó el término "competencia en el factor tiempo para describir el énfasis de sus esfuerzos de consultoría. A finales de los años 80, Stalk ya se encontraba regularmente diseñando, midiendo y monitoreando un proceso dado -fuera este el desarrollo de un producto o el llenado de una orden- para conformar los fundamentos del ejercicio de la competencia en el factor tiempo de unos 12 consultores de BCG. Sólo en BCG trabajan actualmente más de 100 consultores en forma intensiva, a tarifas de 250 dólares por hora, con clientes corporativos grandes para implantar esta idea. La atractiva frase de Stalk ha producido un montón de términos similares que describen lo mismo, desde "reducción de los ciclos de tiempo" hasta "administración de la compresión del tiempo".

Cualesquiera que sean las frases, son todas familiares a Nadler, quien ha ganado una fuerte lealtad corporativa por su asesoría en diseño organizacional. El exprofesor de la escuela de Administración de la Universidad de Columbia fundó en Nueva York en 1981 la empresa de consultoría Delta, como una alternativa a las empresas basadas en la estrategias como Mc Kinsey & Co, Bain & CO. y BCG de Stalk. Su idea: reunir los aspectos estratégicos sobresalientes con la dinámica del comportamiento de las organizaciones.

El marco filosófico de su empresa es lo que él llama "modelo de congruencia de la efectividad". El modelo describe cómo se acoplan los cuatro elementos clave de una organización -trabajo, personas, estructura formal de la compañía, y estructura y proceso informales- ¿Suena algo denso? Nadler dice: "Es un sistema de lenguaje, una manera de tomar algo complejo y abrumador y hacerlo fácil de entender a los gerentes".

Este sistema se usa para estudiar una compañía y después diseñar la "arquitectura organizacional" de una nueva. Por ejemplo, se dice que Paul Allaire de Xerox recorría la compañía con un boceto del modelo de congruencia en uno de sus cuadernos de notas. Xerox utilizó la metodología de Nadler como guía en su más reciente reorganización, la cual parte a la compañía en unidades más pequeñas, más autónomas y, teóricamente, con mayor capacidad de respuesta.

El grupo interno de gerentes de Xerox que desarrolló la nueva arquitectura de la compañía, se llamó a sí mismo el equipo de la "futurotectura". A lo largo de los 15 meses del proyecto, Nadler trabajó muy de cerca con el equipo. Uno de los resultados: un nuevo organigrama de tres niveles en el que el staff corporativo de Xerox aparece en la parte inferior, apoyando a los equipos y distritos de negocio, que aparecen en la parte superior. Más importante aún, la responsabilidad sobre pérdidas y ganancias, en otros tiempos concentrada en la oficina del director general, fue trasladada a 20 gerentes generales de equipos de negocio. Unidades y equipos son ahora responsables totalmente, de principio a fin, por un producto Xerox.

Jugando el juego.

No importa qué tan deslumbrante sea el conocimiento o brillante la teoría, resultará sin embargo de poca utilidad si la organización y su gente no aprenden de ello. Es ahí donde se aplica la idea de la "organización en aprendizaje", popularizada por Senge. Dice el que una forma de mejorar el aprendizaje es crear oportunidades para que los gerentes se ejerciten en un ambiente sin riesgos, nada diferente a un ensayo para un actor o un partido de exhibición para un jugador de pelota. "Las personas que han estudiado cómo aprenden los seres humanos, van una y otra vez al mundo donde está el juego, a lo que llamamos el campo de práctica", comenta Senge. "Moviendo a los gerentes entre el campo de práctica y el de desempeño, se puede mejorar el proceso de aprendizaje".

Para llevar a cabo eso, Senge reúne a altos directivos con gerentes de línea para simular juegos que les permitan conocer a fondo cómo cada una de sus decisiones afecta las de los demás. Su enfoque está siendo utilizado por gerentes de numerosas compañías, desde Ford hasta American Express y cuenta con adeptos entusiastas en la comunidad de negocios. William J. O'Brien, como director general de la compañía de seguros Hanover, utilizó durante ocho años los servicios de consultoría de Senge para enseñar tales técnicas a su equipo gerencial. Expresa O'Brien: "No digo que esto da respuestas absolutas, pero si proporciona a la mente del hombre una forma mejor de ver el negocio".

Por cada Senge o Nadler que se ha ganado la atención de la élite de las corporaciones, existen docenas de otros que aspiran, algún día, llegar a ser el próximo Drucker o Deming. Algunos de ellos y sus ideas sólo serán como una moda, sin embargo, tienen posibilidades de lograr un impacto duradero en las prácticas de la administración y en la fisonomía de las corporaciones estadounidenses. El sólo hecho de que esté usted de acuerdo o no con ellos, hace que valga la pena escuchar a esta nueva camada de eruditos.

Más gurús y sus mandamientos.

Charles Handy. Mitad Filósofo, mitad futurista, este inteligente pensador británico sostiene que el "cambio discontinuo" requiere dramáticamente de nuevos enfoques para el trabajo y las organizaciones. Es conferencista de la Escuela de Administración de Londres. Handy de 62 años de edad, es el autor de *La Era de la Irracionalidad*, un manual cargado de frases atractivas que ayudan a los gerentes a enfrentar el cambio.

John Kotter. El gurú del liderazgo de la Escuela de Administración de Harvard. Piensa que la mayoría de las compañías estadounidenses están sobreadministradas y subdirigidas. Kotter, de 47 años de edad, dice que las organizaciones necesitan combinar el liderazgo fuerte (definido como la capacidad de enfrentar un ambiente de cambio constante) con la administración fuerte, es decir, la habilidad de hacer frente a lo complejo.

Edward E. Lawler III. Le disgusta el término "empowerment", pero este gurú de la Universidad del Sur de California es uno de los pensadores más sobresalientes en lo que ahora se conoce como "involucramiento de alto rendimiento". Lawler de 56 años de edad, recomienda a las compañías romperse en unidades pequeñas, dar a los empleados gran autoridad y recompensarlos cuando acepten las responsabilidades.

C.K. Prahalad. Brillante profesor de la Universidad de Michigan, bien puede ser el pensador de mayor influencia en la estrategia corporativa en nuestros días. Junto con Gary Hamill, su colega de la Escuela de Administración de Londres, Prahalad de 53 años de edad, insta a las compañías a concentrar sus estrategias en "capacidades básicas" (lo que hacen mejor) para que éstas y las futuras se amplíen.

Gerald Ross. Cofundador de la empresa de consultoría Change Lab Internacional de Greenwich, Connecticut. Es experto en administración del cambio y ha trabajado en compañías como Aetna Life & Casualty y Bristol Myers Squibb. Ross de 50 años de edad, sostiene que "la nueva organización molecular será construida alrededor de mercados, no de productos o funciones".

Shoshanna Zuboff. Autora de *En la Era de la Máquina Inteligente*, esta reflexiva catedrática de la Escuela de Administración de Harvard habla de la necesidad de "no automatizar" sino de "informar" usar máquinas inteligentes en interacción con gente inteligente. Zuboff de 42 años de edad, estudia actualmente "compañías modelo" que utilizan tecnología para cambiar la naturaleza del trabajo.

Siempre en busca de un nuevo despegue en la excelencia.

Tom Peters es autor de *En Busca de la Excelencia*; actualmente hace alrededor de 30 presentaciones en público durante el año, a 60,000 dólares cada una (muchas de ellas son exhortaciones de contrición a grupos de gerentes).

Era un día más o menos común para Tom Peters. A las 3:15 de la mañana ya se había levantado para poder correr antes del alba por el rico campo que rodea a su rancho de Vermont. Más tarde en su automóvil, al virar bruscamente tratando de evitar a un puercoespin que se hallaba en la carretera, su coche cayó en un hoyo. Después que un vecino le ayudó a salir del agujero, logró llegar al aeropuerto a las cinco y media de la mañana y tomar su vuelo privado con destino a Nueva York, donde debía de dar otra de sus exhortaciones de contrición a un grupo de gerentes.

Peters, antes consultor de Mc Kinsey & Co. Y coautor del libro más vendido de todos los tiempos sobre administración: *En busca de la Excelencia*, ha dado miles de pláticas y seminarios; pero la de aquella mañana de verano ante 50 ejecutivos de recursos humanos, era diferente. Era su primera oportunidad para presentar material de su libro *Administración para la Liberación: Desorganización Necesaria para la Nanosegundiana década de los 90's*. Hasta el mismo Peters parecía nervioso.

Gran Alharaca. Desde la publicación de *En Busca...*, una década atrás, seguida de dos secuelas de mucho éxito, el iconoclasta Peters se ha convertido en el observador más connotado del mundo estadounidense de los negocios. En un mundo de multitud de novedades y colorido en el área de consultoría, Peters ha mostrado una permanencia admirable. Así es también su anterior colega de Tokio, Kenichi Ohmae, de 51 años de edad, cuyas meditaciones acerca de la globalización de los negocios han forzado a los ejecutivos a pensar con mayor claridad en términos de un mercado internacional. El pensador japonés fue de los primeros en defender la idea de las sociedades entre compañías estadounidenses, europeas y asiáticas. Ohmae ha demostrado ser el más prolijo de la corriente de pensadores de Mc Kinsey, escribiendo 38 libros en 20 años. El año pasado recibió 930 peticiones de conferencias. El socio original de Peters, Robert H. Waterman Jr., ha escogido mantenerse en un papel más discreto al preferir permanecer sólo como consultor activo.

Durante la época de algarabía de la excelencia, Peters daba de 150 a 200 pláticas por año, a 25,000 dólares cada una. En la actualidad hace alrededor de 30 presentaciones en público, al año, de aproximadamente 60,000 dólares. También escribe semanalmente una columna que aparece en varias publicaciones, opera una compañía de capacitación para ejecutivos y aparece en varios programas especiales de televisión al año. Sus admiradores hablan casi con adulación acerca del fervor evangelizador que Peters trae al debate de competitividad. Sin embargo, sus críticos dicen que sus frecuentes comentarios petulantes son algo más que mordeduras sanas. Pero, más importante aún es el hecho de que ha sufrido su propia transformación de líder entusiasta de buscar lo bueno de lo mejor de los grandes negocios (tema básico de su primer libro), al paladín de las empresas medianas y chicas, y crítico abierto del *status quo*. El cambio es en gran parte el resultado de su creencia que las operaciones más chicas son más fáciles de administrar y que tienden a ser más capaces de dar respuesta a los clientes.

Locos. Durante tres horas, mostró ser más relevante y provocativo que nunca. Con movimientos mesurados, criticando una y otra vez, explica detalladamente todo en cuanto a la necesidad por parte de las "oficinas generales conservadoras" de la "desintegración" o el derrumbe de las empresas que tratan de hacer todo ellas mismas. Habla de los "buckyborgs", término utilizado por él para las agrupaciones de unidades de negocio de 50 a 60 personas. Y también habla de "brainware", la necesidad de competir con base, no en la maquinaria y equipo, sino en la inteligencia. Y no perdió su gusto por los audaces comentarios:

- "Si el mercado se ha vuelto loco, más vale que tenga usted una organización loca. Los mojigatos no la harán en un mundo de no mojigatos".
- "Los gerentes de nivel medio son tontos malcriados, mándalos al demonio y al menos Hazle al héroe. Mejor es que te despidan por hacer algo interesante, que quedarse a hacer algo que es aburrido".
- "La corporación descentralizada promedio no es descentralizada, es una farsa, una broma de mal gusto".

Cuando Peters de 51 años de edad, habla de las empresas que la están haciendo bien, casi todos sus ejemplos se refieren a pequeños desconocidos o a firmas de servicios profesionales, como Arthur Andersen, Chiat/Day/Mojo y su antiguo empleador Mc Kinsey. Una razón: Peters cree que los mejores modelos de la organización del futuro son las agencias o consultorias de publicidad. En tal tipo de firmas, gran parte del trabajo es desarrollado por equipos multifuncionales de proyectos, que usan su intelecto colectivo para satisfacer a clientes visibles. La gente toma iniciativas, emprende proyectos, busca clientes y construye sus propias redes de contactos a fin de lograr los objetivos.

Tales compañías "comercian con conocimiento puro", dice Peters. "Prácticamente no existen los departamentos funcionales y todo el trabajo está organizado alrededor de equipos de trabajo ligeramente enlazados". La naturaleza cambiante de la economía, de un mundo en el cual los recursos son clave a uno en el que el conocimiento y la información son vitales, es la fuerza motriz detrás del cambio. A fin de sobrevivir, los gerentes tienen que actuar más como consultores, creando proyectos y retando las normas.

El auditorio, de empresas como American Express y Olin, lo escucha, después le hace cortésmente algunas preguntas y desaparece. Más tarde en su rancho de 500 hectáreas en Vermont, con sus llamas y ovejas, oye que muchos en el auditorio pensaron que su presentación fue irrelevante.

Peters no puede disimular su decepción. "Me gustaría que entendieran el mensaje", dice. "Me siento frustrado porque estamos tratando con problemas intratables. La frustración de ser conocido como alguien razonablemente capaz de explicar y que no hace nada cuando se trata de explicar". Ah, pero ¿quién dijo que la vida de un gurú sería fácil?

El caos y las organizaciones que aprenden.

La ciencia cobró respetabilidad un 6 de agosto de 1945. En esta fecha, con la detonación de la primera bomba atómica contra una población civil, el mundo se enteró de que los científicos eran algo más que unos curiosos personajes con intereses peculiares. Ahora sí, la ciencia podía quitar la vida de miles de personas en breves segundos y era ya claro para algunos, finalmente, el poder del método científico.

La virtud de la ciencia es su capacidad de predicción. El movimiento de los cuerpos o de los planetas, la luz, la fuerza gravitacional, etc.; parecía que el universo podía determinarse conociendo su estado anterior y aplicando leyes.

No obstante estos logros, siguen habiendo fenómenos que no pueden explicarse de forma determinista totalmente. Considérese el lanzar una moneda al aire. La probabilidad de que caiga un valor determinado (cara o cruz, águila o sol) es exactamente 1/2, no importando cuántas veces sea lanzada.

Ahora consideremos otros fenómenos cotidianos. Tomemos en cuenta la predicción del clima. Cuando leemos en el periódico o bien, vemos en TV el pronóstico del tiempo y se anuncia, por ejemplo, un 90% de probabilidad de lluvia, será bueno que si vamos a salir, saquemos el paraguas. ¿Qué pasa si la predicción meteorológica falla? ¿Podemos decir entonces que toda la meteorología está equivocada? No. Hay muchos factores que pueden contribuir a cambiar los resultados de la predicción más certera. De manera similar, puede haber fenómenos que aparentemente no tienen nada que ver, y que influyen en el resultado final de la predicción. Baste decir que el sol, cuando tiene un periodo activo de manchas solares, interrumpe las comunicaciones en el planeta y además, está asociado a muchos fenómenos electromagnéticos atmosféricos. Sin embargo, muchas de estas relaciones no se conocen con precisión.

Existen muchos otros fenómenos que vemos a diario y que la física no puede explicar correctamente con el determinismo de Newton. Por ejemplo, el flujo de una llave de agua (irregular o continua); fenómeno estudiado por Daniel Ruelle durante años, e inexplicable a través de las teorías establecidas.

Uno de los resultados más curiosos al enfrentar estos problemas, es que al hacer el análisis de cualquier sistema dinámico, un cambio ínfimo puede provocar diferencias notables en el comportamiento de los elementos involucrados, por ejemplo, un cambio ínfimo en el flujo de la sangre por el corazón de una persona puede provocar un fenómeno cardíaco. O bien, piénsese en Lorenz, meteorólogo del MIT, que encontró que la manera en cómo se comporta el calentamiento de las masas de aire (por convección) era descrito por una compleja ecuación, en donde cambios aparentemente poco significativos en las condiciones iniciales del problema, daban al traste con lo esperado y que las diferencias eran enormes.

A este tipo de fenómenos se les llama atractores extraños y aparentemente Ruelle fue el primero en usar este término para explicar esa sensibilidad a las condiciones iniciales en el estudio de fenómenos con tendencia al caos. Al atractor encontrado por el investigador del MIT se le llama "atractor de Lorenz". Se dice entonces, por ejemplo, que el aleteo de una mariposa en la India puede provocar una tormenta en Nueva York. Esto

por supuesto es llevar al extremo la teoría de los atractores extraños, pero ilustra de alguna forma la idea principal: pequeños cambios pueden hacer las grandes diferencias.

Jim Yorke, un matemático aplicado de la universidad de Maryland fue el primero en llamar a este nuevo paradigma como "Caos" Inmediatamente después de que un artículo de Yorke fuese publicado y diera la vuelta al mundo, los científicos se volcaron sobre los viejos problemas no resueltos por la teoría tradicional. Así nació toda una gama de situaciones que podían ser explicadas correctamente. Se resolvieron de golpe problemas de hidrodinámica, química e ingeniería. Digamos que la ciencia estaba de plácemes, pues había encontrado una nueva y poderosa herramienta para analizar diversos fenómenos no resueltos antes.

Fractales.

Los fractales son otra teoría matemática que está enlazada directamente con los problemas generados en la teoría del caos. Constituyen un método para analizar una gran diversidad de fenómenos de la naturaleza; precisamente aquellos que se nos antojan "sin ley", como la caprichosa forma de una costa, de una nube, o incluso de una obra de arte.

Los fractales se basan en esencia, en el concepto de autosimilitud, una propiedad exhibida por aquellos sistemas cuyas estructuras permanecen constantes al variar la escala de observación; en otras palabras, cuando las partes, por pequeñas que éstas sean, se parecen al todo. Imagine, por ejemplo, un árbol. Observe el tronco y en el momento en que éste se divide en dos anchas ramas. Considérese ahora un acercamiento de una rama, ¿podríamos asegurar que no se trata del tronco del árbol?. He ahí la autosimilitud de la que se habla en la teoría de los fractales.

¿Pero cómo se conecta con la teoría del caos?. De manera muy simple y elegante. La imagen de un helecho, por ejemplo, mantiene una estructura fractal (se ven copias similares de la estructura original, aunque más reducidas). Esta estructura fractal puede ser modificada violentamente con un simple cambio en las condiciones iniciales. De nuevo regresamos al caos. Un cambio ínfimo provoca una terrible consecuencia (analizable también), que mantiene los elementos de autosimilitud, pero que no podemos predecir a priori.

Consideremos la composición, el tipo de relaciones, las convenciones establecidas y las normas generales que rigen, mueven y conforman nuestras estructuras sociales, desde la más elemental (familia), hasta la más compleja (el Estado). Vemos replicados los mismos patrones, el mismo tipo de liderazgo; relaciones de poder, manejo de información, jerarquías, etc.

Así, dentro de una empresa, cada célula de trabajo replica el todo, al mismo tiempo que una mínima desviación o equivocación de una sola de las áreas, provoca reacciones a lo largo y ancho de la compañía.

Y aquí entonces es cuando una decisión equivocada o incluso un incidente "insignificante" en un departamento determinado puede provocar problemas financieros, o de clima, de calidad o de otra índole en la corporación. El caos se vuelve a hacer presente, ahora en una estructura social y económica.

El caos y las organizaciones que aprenden.

El caos no sólo abarca fenómenos científicos o ingenieriles, también participa en la vida cotidiana, se aplica como método de investigación en los campos más diversos. En medicina, por ejemplo se presta con la interpretación del infarto como el paso brusco de un estado de estabilidad a uno caótico por una variación ínfima; del mismo modo se aplica al análisis de un ataque de epilepsia. Por su parte, la economía también ha hecho aproximaciones de este enfoque con el estudio del desorden de las inversiones, el empleo, los desconcertantes ciclos económicos y el comportamiento errático de la bolsa.

Margaret Wheatley, autora del libro *New Science and the Learning Organization* explica que las organizaciones de hoy son estructuras fuertes y complicadas, que hemos construido así, precisamente para resistir el cambio. Y en este intento (que puede parecer bastante absurdo cuando el discurso generalizado actualmente es la flexibilidad) nos hemos desvinculado de las fuerzas naturales que crean el orden del universo, el cual marcha y funciona sin nuestra injerencia. "Todos estos años hemos confundido control con orden" afirma Wheatley, y asegura que cuando dejemos de buscar el control, encontraremos a nuestro alrededor sistemas dinámicos y el "orden en el corazón del caos".

En esta obra la autora señala de manera acertada cómo es a la luz del caos que debemos entender nuestras organizaciones para poder evolucionar a la par de las dinámicas del entorno. En este nuevo enfoque debemos tomar en cuenta que:

- Las empresas, al igual que el universo son exquisitamente sensibles a pequeños, a veces imperceptibles, estímulos.
- El orden dentro del caso se ve a través del tiempo y de la distancia; así, para permitir que la dinámica de nuestra organización siga el proceso natural, debemos cambiar nuestra concepción y relación del tiempo.
- Los sistemas son más capaces de reaccionar ante el cambio cuando se encuentran en el límite del caos; debemos confiar en él como un generador de cambios, de creatividad. Los sistemas se autoregulan, se reestructuran para responder a un entorno altamente cambiante, alcanzando niveles superiores de organización y de adaptación.

Al respecto, Georges Balandier escribe en *El desorden, la teoría del caos y las ciencias sociales*: "el desorden se vuelve creador; los periodos de transición ejercen entonces una verdadera fascinación, son vistos como aquellos que hacen retroceder las fronteras de lo imposible, en los cuales se realizan rupturas y avances".

Los sistemas complejos pueden ser comprendidos identificando patrones muy simples, que al ser entendidos, en sus interrelaciones, pueden incluso ser predecibles. Así, sentencia Wheatley. "Los líderes deberían administrar patrones, no gente".

Los tiempos que corren sólo permitirán la sobrevivencia de organizaciones que se puedan auto-actualizar, que comprendan sus interrelaciones, incluso las que parecen carecer de importancia y sean capaces de allegarse información e interpretarla.

Construir estas organizaciones es la tarea de los líderes ahora, de aquellos que hayan comprendido que en la dinámica está la evolución y no en el control.

Gerencia Fractal: el enfoque de la posmodernidad.

La posmodernidad nos está forzando a rescatar al ser humano de la organización burocrática. Nos ha planteado desafíos que muy pronto habrá que vencer. Pronto llegará el momento en que la Comisión de Derechos Humanos conforme y demande a las organizaciones burocráticas por estar dañando a la humanidad. La cesantía es, por ejemplo, una enfermedad social en la posmodernidad que requiere atención inmediata. Nos acercamos a un momento histórico en que las organizaciones burocráticas tienen que rediseñarse con el concurso de todos sus integrantes. Ha llegado el momento de incorporar la visión parcial e individual que cada integrante tiene de su organización a una visión de conjunto, para conseguir decisiones plurales con las que todos estén comprometidos, sin detrimento de favorecer la ocurrencia de las decisiones singulares, en las que por definición sólo una persona o un pequeño grupo puede tomar, con la confianza y el respaldo de la generalidad. Ha llegado el momento de flexibilizar la toma de decisiones y diseminar los centros de poder. Las decisiones han de tomarse en el punto de la organización donde se encuentra la información, la experiencia, el conocimiento y, sobre todo, "la oportunidad". Este punto ya no es solamente donde se encuentran los jerarcas.

Ha llegado el momento de inundar a las organizaciones de talento y crear las condiciones para que éste sea puesto al servicio de las metas supremas de la organización y de las metas particulares de los individuos.

Con la posmodernidad ha llegado el momento de cristalizar la propia ciencia de la organización, que le permita cuestionarse a sí misma, que le libere de los dogmas y le acerque a su propia realidad cotidiana.

para conseguirlo, tendrá que aumentar su nivel de conciencia, habrá de descubrir su ontología, habrá de romper los anclajes seculares que les sujetan a las verdades caducas, habrá de crear una nueva mentalidad.

tendrá que aceptar que el ser humano no es la "gema" del universo; tendrá que aceptar que la realidad no es armónica ni perfecta, sino que es más bien caótica. Deberá de aceptar que un solo principio no es válido para todos ni para todas las situaciones, que una norma funciona bien en una latitud, pero es inoperante en otra. Tendrá que aceptar que no hay totalidades, que la verdad no obliga a todos. Tendrá que reconocer que la defensa irracional de la uniformidad sólo conduce a la rigidez primero, y después a la muerte; que en la pluralidad de escenarios, de estratos, de conjeturas, de ideales, de inquietudes, está la simiente de una nueva verdad que día con día será más fugaz.

Tendrá que aceptar que vivimos en un mundo fractal, un mundo caótico y desordenado, que necesita ser reconocido como tal y aceptado, para de ahí partir en busca del aprendizaje para manejar con éxito el mundo de la fractalidad.

Tendrá que reconocer la immanencia de la fractalidad a través de los siguientes principios

1. Los sistemas humanos son imperfectos
2. La pluralidad y la ambivalencia son una constante
3. Los estados de exclusividad no son perdurables
4. El caos es la mejor representación ontológica de la libertad
5. La verdad es fugaz
6. Donde hay actividad humana hay deterioro
7. Las acciones del hombre no necesariamente son siempre la síntesis de sus antecedentes.

Características de la organizaciones

Organización Flexible

1. Identificada con el ser
2. Enfasis en la efectividad
3. Estructura móvil en función de las necesidades del mercado.
4. Libre de flujo de información.
5. Asignación flexible de recursos
6. Poder centralizado en el conocimiento y la experiencia
7. Capacidad general excedente
8. Orientación al mercado
9. Orientación a la tecnología
10. Grupos multidisciplinares como agentes de cambio permanente

Organización burocrática

1. Identificada con el deber ser
2. Enfasis en la eficiencia
3. Estructura en función de las creencias del diseñador
4. Flujo restringido de información
5. Asignación de recursos por decreto
6. Poder centralizado en la jerarquía
7. Capacidad gerencial rasante
8. Orientación al producto
9. Orientación a las rutinas y a la costumbre
10. Comités formales como agentes de la institucionalidad

¿Cómo manejar el caos?

- 1. Desaprender los dogmas, dudar de ellos, desconfiar de ellos, dejar de creer en ellos. Establecer la ciencia del instante.**
- 2. Desconfiar de y cambiar las actuales estructuras que buscan la uniformidad y desalientan la pluralidad.**
- 3. Probar a la organización moderna por su capacidad para satisfacer al ser humano, que trabaja en ella al mismo tiempo que logra sus objetivos vitales y ayuda al engrandecimiento del todo.**
- 4. Decidir que va primero: la satisfacción de los clientes, o la satisfacción del personal, o en su caso ¿cuál debe ser el equilibrio?**
- 5. Descubrir la esencia personal y cómo conecta ésta con la esencia de la organización a la que pertenezco.**
- 6. Promover el proyecto personal de vida como resorte de la competitividad organizacional.**
- 7. Comprometer el esfuerzo personal al logro de las metas personales a través de las metas supremas de la organización.**