

## Teoría del Rol directivo

© JOSE LUIS ROCES- Derechos reservados,2010

### La naturaleza y la evolución de la función directiva

El hombre es el resultado de un proceso lento y gradual. Según las distintas concepciones científicas es un proceso evolutivo a través de factores de selección y transformación, como claras manifestaciones de las funciones de adaptación y asimilación que son propias a los sistemas complejos.

Como resultado de ese ciclo vital el Hombre ha adquirido:

- Capacidad para observar, aprender e interpretar los fenómenos que tienen relación con su existencia.
- Aptitud y actitud para actuar a partir de un flujo combinado de voluntad y libertad, persiguiendo y alcanzando fines que satisfagan sus necesidades y le otorguen sentido y “valor” a su vida.
- Atractivo natural para vivir en “comunidad” con sus semejantes dentro de instituciones como la familia, la escuela, la empresa o la asociación civil.

Desde el hombre primitivo, existió una evidencia de las limitaciones que los seres humanos poseen para sobrevivir en forma autónoma. La necesidad de “mover una piedra” sin ayuda de otro, como actividad elemental de la prehistoria puso al hombre frente al desafío de la “escasez”. Este concepto central por el cual los seres humanos estamos dotados de recursos escasos para sobrevivir y sólo ello lo podemos resolver con ayuda de otros, es el principio básico de la existencia de una función directiva.

**Si sólo no puedo sobrevivir y necesito a otro para lograrlo, esa relación cooperativa es el origen y la esencia de la dirección.**

Tener una necesidad, compartirla y transformarla en un objetivo común con otro, pensar como coordinar las tareas y acciones de ambos para lograr “mover una piedra” que nos abra un camino o nos permita seguir adelante, corregir los errores y aprender como hacerlo mejor en el futuro, explica la base de la naturaleza de la función directiva.

La transformación del Hombre como “ser social” –hace más de 8000 años antes de JC dio origen al más primitivo tipo de sociedad, la que hoy reconocemos como “sociedad agrícola”.

Esa sociedad a pesar de requerir relaciones cooperativas propias de la siembra y la cosecha, se manifestaba en forma de pequeños grupos de alta “independencia” entre sí. Cada unidad productiva tenía gran autonomía y el intercambio en los mercados no requería muchas exigencias en las decisiones ni en la coordinación de personas.

Por esas razones hubo de transcurrir muchos siglos para que la forma de agrupamiento de los hombres, la necesidad de intercambio e interacción entre productores y compradores sea más intensa y la organización política de la sociedad cambiara con el advenimiento de la Revolución Industrial, a partir de 1750.

Con ella las instituciones se modificaron y en especial con la aparición de la empresa industrial se produjeron alteraciones en la vida social de significación. Las relaciones se tornaron más “dependientes” y sincronizadas y la necesidad de capacidades de dirección estalló como no había ocurrido anteriormente.

*La Dirección, como disciplina sinónimo de “management” en inglés, tiene su origen desde la transformación de la sociedad agrícola en la sociedad industrial.*

A pesar que siempre las actividades humanas requirieron capacidades directivas, ellas eran tan elementales que no se tuvieron en cuenta para desarrollar una disciplina separada.

En su aparición sin embargo se reconocen muchas influencias. Idalberto Chiavenato, el autor brasileño más destacado en Latino América por sus trabajos en esta Teoría, ha afirmado que ella tiene antes de la Revolución Industrial, tres influencias decisivas:

- a. *La de los filósofos*: clásicos, como Platón y Aristóteles y modernos como Bacon y Descartes.
- b. *La de la Iglesia Católica*: con normas y principios de organización.
- c. *La de la organización militar*: desde la obra de hace 2500 años de Sun Tzu, hasta la de Napoleón en tiempos más cercanos.

Además de estas influencias es de destacar que la aparición de la “dirección o el management” como cuerpo de conocimientos separado para ser aplicado en la resolución de la problemática empresaria, tiene antecedentes históricos fundamentales en el “gobierno” de civilizaciones como la de los sumerios, egipcios, hebreos, chinos, griegos, romanos, mayas, aztecas e incas.

Todos estos ricos hechos históricos dieron origen a contribuciones que se ven reflejadas en las distintas expresiones del management moderno.

A modo de ejemplo en el cuadro siguiente hemos recopilado algunas de ellas.

## Antecedentes Históricos

### AÑOS PERSONAJES CONTRIBUCIONES

30000 a JC Hombre prehistórico **ESCASEZ**: “mover la piedra” 5000 a JC Sumerios **CONTROL**: registro patrimonial 4000 a JC Egipcios **PLANEAMIENTO** : obras faraónicas. 2000 a JC Hamurabi (Babilonia) **ORDEN LEGAL**: Códigos, reglamentos. 1400 a JC Hebreos (Moisés) **JERARQUIA ESCALAR**: alcance de control 1100 a JC Chinos **ROLES** de los Gobernantes 500 a JC **ESTRATEGIA**: Arte de Gobernar (Sun Tzu) 400 a JC Griegos (Sócrates-Platón) **UNIVERSALIDAD** de la función Gobierno 175 a JC Romanos (Catón) **DESCRIPCION DE FUNCIONES**: Misiones **DESCENTRALIZACION**: Poder de decisión de los gobernadores dentro de los Estatutos. 20 Judea (Cristo) **UNIDAD DE MANDO** : Respeto a la autoridad 284 Romanos (Diocleciano) **DELEGACION**: transferencia de la autoridad 1436 Venecia (Lucca Pacciolo) **CONTABILIDAD**: Partida doble, costos. 1525 Florencia (Maquiavelo) **ARTE DE GOBERNAR**: Consejos al Príncipe 1600 Francia (Descartes) **RACIONALIDAD**: Método cartesiano 1776 Inglaterra (Adam Smith) **DIVISION DEL TRABAJO**: Especialización 1780 Inglaterra (Watt) **MECANIZACION**: Sustitución del trabajo 1817 Inglaterra (D. Ricardo) **CAPITALISMO**: Trabajo como costo. 1822 Inglaterra (C. Babbage) **ORGANIZACIÓN**: Tareas asignadas 1835 Francia (A. Toqueville) **EMPRENDEDOR**: Innovación + democracia 1867 Inglaterra (K. Marx) **SOCIALISMO**: Teoría del valor del trabajo. 1903 Estados Unidos (F. Taylor) **EFICIENCIA**: Estudio de métodos 1919 Francia (H. Fayol) **ESTRUCTURA**: Funciones y principios.

Hasta casi 1750 todas las empresas de gran escala eran gubernamentales. El famoso Arsenal de Venecia era del Estado, como también las “manufacturas” más destacadas como las fábricas de porcelana de Meissen y Sevres eran del gobierno. Pero ya en 1830 la empresa privada comenzaba a dominar en Occidente y cincuenta años más tarde a la fecha de la muerte de Marx en 1883, la empresa capitalista privada se había difundido por todas partes con excepción de algunas regiones de Asia y de Africa.

La invención de la máquina de vapor como fuente energética para la producción ocurrida en 1776 por iniciativa de James Watt, y el desarrollo de un nuevo marco de ideas como las propuestas por Adam Smith en la obra “La riqueza de las Naciones” fueron generando una conjunción de conceptos y creencias que enmarcaron lo que hoy conocemos como el “capitalismo”.

En pocos años se produjeron cambios sociales trascendentes con la incorporación de una importante masa laboral a las organizaciones productivas, la creación de las clases medias como evolución de ellas y la transformación de las universidades en ámbitos de formación no restringido sólo a las élites.

El “management” con los primeros trabajos de Frederick Taylor en EE.UU., se originó como la respuesta tecnológica para “hacer más cosas con menos recursos”. Cuando Taylor aplicó sus estudios de análisis e ingeniería del trabajo, dio entidad a un concepto central para la nueva disciplina: *la productividad*.

3

El management o la dirección de empresas, se originó como conocimiento en la demanda de crecimiento de la Revolución Industrial, cuando el recurso humano era la fuente alternativa de energía que se agregaba a los inventos de la época: el electroimán de Sturgeon, el telégrafo de Morse, la dinamita de Nobel, el teléfono de Bell, la lámpara eléctrica de Edison, el convertidor de acero de Bessemer, el motor de combustión interna de Daimler, la linotipo de Mergenthaler, el motor de Diesel, el telégrafo de Marconi, el motor de combustión interna de Benz y los rayos X de Roentgen.

Época de invenciones, de emprendimientos y de conflictos sociales derivados de las implícitas contradicciones del capitalismo y de la aparición del proletariado y el crecimiento de los sindicatos. Reivindicaciones naturales y propias del ser humano, que para Taylor tenían una respuesta, cambiar las formas de trabajo para aumentar la productividad y como ella es la inversa de los costos, esa mejora de productividad debería ser la fuente genuina de mejora de los salarios y desarrollo de una mejor distribución.

**La importancia de la productividad en el resultado del negocio, es la fuente central del origen del “management” como disciplina básica de la dirección de las instituciones y una componente esencial del capitalismo.**

La aplicación del saber directivo, que comenzó a difundirse desde principio del siglo pasado en las empresas americanas y europeas, produjo un aumento explosivo en la productividad por efecto de la mayor contribución de los trabajadores, creciendo a ritmos de 4 a 5% por año en los países centrales, lo cual significó que sus economías se duplicaron en un período de aproximadamente quince años.

Esta “*revolución de la productividad*”, tuvo en EE.UU. un pionero industrial en su aplicación que fue Henry Ford quién entre 1905 y 1910 impulsó la gran innovación organizativa del siglo XX: *la producción en serie o producción en masa*, por medio de la denominada “línea de montaje”.

Taylor y Ford, fueron los dos impulsores más destacados de este movimiento, como también los más criticados por un revisionismo histórico que genera críticas razonables por las aplicaciones inadecuadas de muchos de sus principios pero que en general carecen de interpretación contextual del mundo de principios del siglo pasado. Pero la filosofía de Taylor destinada a lograr un equilibrio y armonía entre trabajadores y dueños, generó discordias por la abusiva aplicación de “estándares de producción” que

exigían incrementos físicos y monotonías que no eran admisibles para los obreros y los sindicatos.

El avance de los trabajos de Gilbreth, Emerson, Gantt y Maynard en años posteriores puso orden y razonabilidad, dando origen a la denominada “*administración científica*”, base de la organización del trabajo en todo el mundo.

Mientras estas ideas se desarrollaban en EE.UU, en Europa y en especial en Francia surgían un conjunto de criterios que en vez de hacer énfasis en la tarea de los operarios, se distinguían por enfocar la estructura que debía tener una institución para lograr mayor eficiencia. Para Henri Fayol, creador de esta corriente de pensamiento, en su libro “*Administration Industrielle et Générale*”, publicado en 1916, proponía las funciones básicas que toda empresa bien organizada debería disponer, como también las funciones de todo administrador.

4

Si bien Taylor pensaba el management desde “la tarea”, para Fayol esa actividad se debía enfocar desde las funciones que incluía la estructura de la organización. Dos visiones aparentemente encontradas, pero ambas muy similares en cuanto a su nivel de prescripción y detalle. Ambos creían en que la dirección se regía por principios y métodos que una vez conocidos y aplicados eran los generadores de la tan buscada eficiencia empresarial.

Si bien Taylor es considerado el padre de la productividad, Fayol es reconocido como el padre de la administración.

Ambos autores son considerados los precursores del management, todos los desarrollos posteriores en aproximadamente cien años toman como puntos de arranque los enfoques de ellos. Hasta 1930 la Administración científica de Taylor y la Teoría Clásica de Fayol eran la fuente de orientación del management.

Mary Parker Follet con la introducción de la psicología en los temas administrativos y Chester Barnard con la importancia de la cooperación en los resultados, dieron origen a un nuevo enfoque el de las “Relaciones humanas” que tuvo una culminación en las experiencias de Hawthorne conducidas por el psicólogo Elton Mayo.

**El management encontró la importancia y el sentido del hombre y sus motivaciones como respuesta al límite que ofrecía el crecimiento de la productividad bajo los supuestos extrínsecos que habían propiciado Taylor y Fayol.**

En términos del pensamiento sistémico lo ocurrido con la aparición de esta nueva escuela es simple de explicar. Tanto Taylor y Fayol como sus seguidores partían de la concepción que el poder de transformación y mejora es externa al sistema. La dirección ya sea resolviendo los problemas de la organización de las tareas o de las funciones, están fuera del “sistema operativo” y es un factor suficiente para cambiarlo desde su total poder y discrecionalidad. El supuesto es que los que dirigen ejercen el mando y los que operan lo aceptan y actúan sumisamente.

Este concepto de subordinación y acatamiento absoluto ponía en evidencia una concepción del ser humano limitada y a la vez expresaba un enfoque reduccionista propio del “mecanicismo” reinante en el mundo a principios de siglo XX.

En 1930, el mundo estaba cambiando, la aparición de corrientes filosóficas y políticas más respetuosas del ser humano, y el conocimiento de teorías del comportamiento hacían prever la aparición de un nuevo enfoque. Este, de naturaleza más orgánica acompañaba al mundo científico y a la preeminencia de Einstein sobre Newton o de Hegel sobre Descartes. Estábamos asistiendo a una fragmentación de ideas muy profundas que también afectaron por muchos años al mundo del management.

## Comparación de Enfoques

	<b>Enfoque Mecanicista</b>	<b>Enfoque Organicista</b>
	<b>1. Contexto 1880 - 1950</b>	
	<b>1930 -1960</b>	<b>2. Escuelas Tradicional - Racionalista Conductista -Sistémico</b>
<b>3. Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>decisorio</li> <li>-Coordinación por supervisión directa</li> <li>-Comunicaciones descendentes</li> <li>-Desinterés por el entorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Descentralización decisoria</li> <li>-Coordinación por ajuste mutuo y autocontrol</li> <li>-Comunicaciones en red.</li> <li>-Adaptabilidad al entorno.</li> <li>-Es el "centro decisorio"</li> </ul>
<b>4. Hipótesis del Ser Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es un "recurso"</li> <li>-No le gusta trabajar (Teoría X)</li> <li>-Requiere guía detallada (Alta prescripción)</li> <li>-Ser racional (Homo economicus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Puede motivarse (Teoría Y)</li> <li>-Tiene capacidad discrecional (Autonomía)</li> <li>-Ser racional limitado (Homo administrativo)</li> </ul>
<b>5. Hipótesis de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tareas repetitivas y programables</li> <li>-Metas conocidas y aceptadas.</li> <li>-Mayor productividad= mayor rentabilidad.</li> <li>-Foco en los procesos (expansionismo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tareas no repetitivas y no programables.</li> <li>-Metas negociadas y consensuadas.</li> <li>-Mayor productividad sin satisfacción = límite de rentabilidad.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-División del Trabajo (reduccionismo)</li> <li>-Centralismo</li> </ul>	

Como muestra el cuadro anterior ambos enfoques parecen partir de criterios diferentes y resultan casi como irreconciliables. En verdad por más de treinta años los autores de management estaban divididos en especial enfrentados los racionalistas que fundamentaban sus propuestas diciendo cambiemos la estructura y cambiaran los comportamientos y los conductistas que decían los comportamientos son consecuencias de las estructuras.

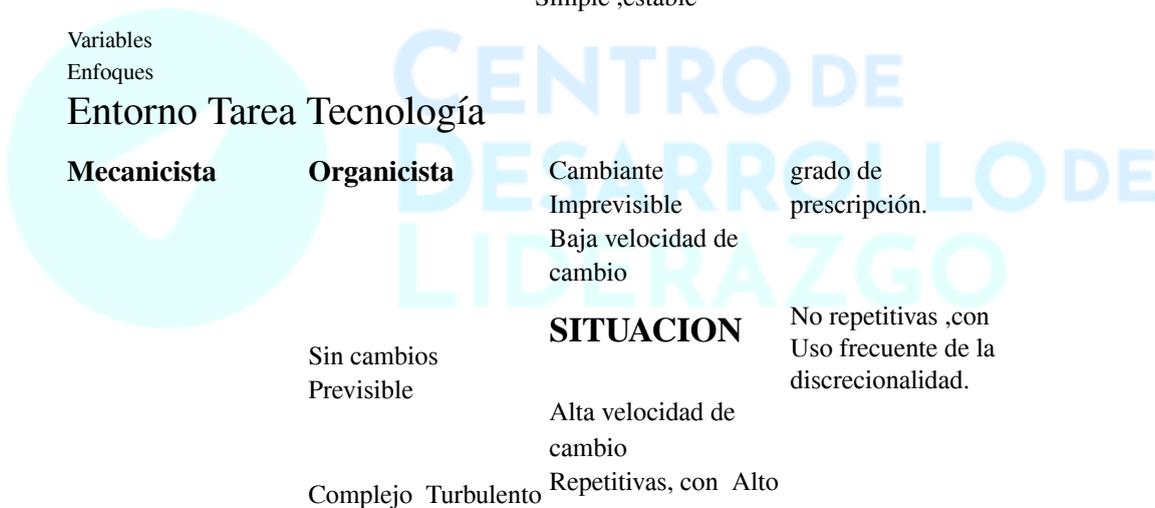
Desde 1953 con los trabajos de Skinner y en especial las investigaciones de Burns y

Stalker, Woodward, Chandler y Lawrence y Lorsch dieron a una teoría situacional que partía de aceptar a la empresa como de naturaleza sistémica con interacción entre su medio ambiente y sus impactos en la organización.

Para ellos las variables ambientales eran independientes y las organizacionales eran dependientes.

## Resumen de investigaciones

Simple ,estable



(\*)Trabajos de Emery-Trist,Burns –Stalker, Lawrence-Lorsch

Con ello daban un paso adelante sobre los enfoques mecanicistas y a la vez completaban los organicistas haciendo expresa una conclusión que las características del entorno (mercados y marcos políticos-sociales) con su mayor o menor dinamismo o previsibilidad , el tipo de tarea que se desea organizar y la tecnología que se aplique son factores de contingencia que deben ser estudiados y comprendidos en cada caso para comprender la situación y de ella surge la conveniencia o la mejor efectividad de un enfoque u otro.



# Convergencia de Enfoques

1930 1940 1950

SISTEMICA

1880 1920

1960 1970 1980

TRADICIONAL RACIONALISTA SITUACIONAL ESTRATEGICA CONDUCTISTA

## 100 años de evolución en el pensamiento directivo

Esta posibilidad de cierto “empate conceptual” entre mecanicistas y organicistas sin dar la validez absoluta a uno u otro, y la necesidad de comprender situaciones antes de prescribir un enfoque u otro, es algo todavía no conocido o comprendido suficientemente por los dirigentes.

Las decisiones y comportamientos de la mayor parte de los dirigentes siguen en gran medida impregnadas por la parcialidad de cada uno de los enfoques y se aplican con poco criterio en cada situación.

Están los que suponen que una buena “práctica directiva” como un procedimiento, como una metodología o como un software es la solución a todos los problemas y hay otros que suponen que si uno tiene un “estilo de conducción” adecuado y le da participación a su gente todo se resuelve. En el estado de la evolución del pensamiento directivo ambos tienen algo de pensamiento “mágico” y poco de conocimiento de la Teoría de la Dirección.

Las investigaciones y aportes de los autores del enfoque “contingente” tanto situacionales como estratégicos, que son los dominantes en el estado del conocimiento actual, reconocen la validez de la mayoría de los conceptos tradicionales, racionalistas, conductistas y sistémicos, pero admiten que todo directivo que pretenda ser efectivo en sus decisiones debe saber que ellas nacen de un conjunto de opciones que él dispone en su ejercicio profesional y no de un enfoque en particular.

Las escuelas tradicional y racionalista con su enfoque mecanicista, son las fuentes de las denominadas “**prácticas directivas**”. Entre ellas la división de tareas, los métodos y procedimientos, el diseño de las estructuras, los procesos de departamentalización y descentralización, los roles jerárquicos, los procedimientos y normas, los manuales de

organización y las pautas de evaluación de personal.  
*Constituyen los “QUE hacer” de todo directivo.*

Las escuelas conductistas y sistémicas con su enfoque organicista, son las fuentes de los denominados “**estilos directivos**”. Entre ellos la comunicación, la conformación de equipos y grupos de trabajo, los comportamientos interpersonales, la resolución de conflictos y la negociación de metas.

*Constituyen los “COMO hacerlo” de todo directivo.*

**Una situación para ser efectivamente resuelta por un directivo, requiere la combinación contingente de prácticas (qué hacer) y estilos (cómo hacerlo), de modo que constituyan un todo equilibrado y adecuado para cada situación.**

Las escuelas situacional y estratégica con su enfoque contingente, son las fuentes del **equilibrio** necesario que surge de las investigaciones en casos reales, donde el peso de la tecnología y la competitividad del entorno hacen recomendable el uso de prácticas y estilos diferentes y aptos para cada situación.

Muchos son los autores que abonan estas ideas, en un cuadro hemos tratado de reunir a los más representativos de cada enfoque, escuela y teoría, que hoy luego de cien años integran una de las más jóvenes disciplinas del conocimiento humano.

# Enfoques, Escuelas y Autores

8

## MECANICISTA ORGANICISTA CONTINGENTE

TRADICIONAL RACIONALISTA CONDUCTISTA SISTEMICA SITUACIONAL

ESTRATEGICA TAREA ESTRUCTURA PERSONAS RELACIONES TECNOLOGIA

### COMPETENCIA

<b>Administración</b>	-Fayol	<b>Neoclásica</b>	-Etzioni	-Simon	-Schein
<b>Científica</b>	-Gulick	-Drucker	<b>RelacionesHuma</b>	-Likert	-Bennis
-Taylor	-Urwick	-Brown	<b>nas -Parker Follett</b>	-Argyris	<b>Matemática</b>
-Gilbreth	<b>Burocracia</b>	-Dale	-Mayo	-Drucker	-Von Neumann
-Gantt	-Weber	-Koontz	-Maslow	<b>Desarrollo Org.</b>	-Morgenstern
-Emerson	-Merton	-Mintzberg	-Herzberg	-Lewin	<b>-Cibernética Org.</b>
-Ford	-Selznik	<b>Estructuralista</b>	-McClelland	-Lawrence	-Wiener
-Maynard	-Gouldner	-Thompson	<b>Comportamiento</b>	-Lorsch	-Shannon
<b>Clásica</b>	-Jaques	-Parsons	<b>Org. -Barnard</b>	-Beckhard	-Beer
			-McGregor		<b>Sistemas</b>



-Von Bertalanffy	-Kahn	<b>Situacional</b>	-Chandler	-Champy	-Waterman -Porter
-Churchmann	<b>Aprendizaje</b>	-Skinner	-Leavitt	-Schonberger	-Ohmae
-Simon	- Senge	-Woodward	<b>Técnica</b>	-Ono	-Mintzberg -Porras
-Rosenzweig	-Arie de Geus	-Burns-Stalker	-Deming	<b>Competencia</b>	-Collins
-Ackoff	-Bohm	-Thompson	-Juran	-Drucker	-Hammel
-Katz	-Capra	-Lawrence-Lorsch	-Crosby	-Ansoff	-Prahalad
	-Jaques		-Hammer	-Peters	

La Teoría de la Dirección, que es más apropiado que decir “management”, hoy es un cuerpo de conocimientos con identidad separada y reconocida por su validez, y por lo cual se enseña en la mayoría de las universidades del mundo. Es posible que no pocos coincidan que es la disciplina más impactante que se halla desarrollado en los últimos años. Su dominio y aplicación separa a las instituciones entre las “administradas y subadministradas”, como tan acertadamente lo definiera Peter Drucker, al que estudiaremos más adelante en forma extensiva.

9

*Uno no nace directivo, aunque pueda tener condiciones para serlo, sino que puede desarrollarse y aprender un cuerpo de conocimientos amplio y universal que está disponible para aquél que lo necesite.*

*Este dominio es trascendente y diferencia al hombre del siglo XXI del de los siglos anteriores.*

## **Drucker y sus contribuciones**

Peter Drucker nació en Viena, Austria en 1909 y falleció en su casa de Claremont, California (EE.UU.) en noviembre de 2005, a la edad de 95 años.

Es considerado el “*padre del management moderno*”. Autor de 39 libros y miles de artículos, conferencista, profesor universitario y consultor de empresas, su obra y pensamiento atravesó diversos campos vinculados con la dirección reinstituciones. Los temas económicos, sociales y políticos fueron su preocupación en la última etapa de su vida, pero previo a ello fue la persona cuya obra tuvo la mayor influencia en la dirección de empresas y su difusión en la última mitad del siglo pasado. Crítico del capitalismo salvaje, pensó el management desde la responsabilidad del empresario y la contribución

del gerente en el desarrollo de sus empleados y clientes.

Entendió la tecnología como ninguno de sus contemporáneos, un estudioso de su evolución y un especialista en proponer ambientes, criterios y pautas para la innovación. Fue asesor de gobiernos y de empresas corporativas importantes, comenzó su tarea de consultor en 1943 cuando las autoridades de General Motors le encomendaron un estudio sobre el funcionamiento de la empresa. Sus conclusiones por lo crítica fueron desatendidas y desalentadas por la Alta Dirección, sin embargo esa experiencia le permitió lanzar su primer libro sobre el management, “El concepto de la corporación” en 1945.

Lo conocí el 6 de julio de 1994 en Argentina, cuando dio una conferencia pública para miles de dirigentes y luego en una reunión privada para un grupo más pequeño. De carácter duro, frontal, rápido para dar respuestas, pero mucho más sagaz haciendo preguntas, que en la mayoría de los casos les devolvía a sus interlocutores con una capacidad “socrática”.

Una forma de entender sus propuestas a lo largo de sesenta años, en su permanente labor de publicación y difusión, es a través de citas extraídas de sus libros y artículos. Lo que sigue son mis citas elegidas.

#### *Sobre la gerencia*

- Raras veces en la historia de la Humanidad un nuevo rol se ha revelado tan indispensable y una manera tan fulgurante como es la gerencia (management).
- Las empresas, las instituciones, los gobiernos no pueden funcionar sin un tipo de gerencia.
- La primera regla de una empresa es sobrevivir, y la gerencia es responsable de ello.
- La gerencia nunca debe olvidar “el negocio real” preocupándose de entender sus clientes, su tecnología, sus prioridades y sus estrategias.

10

- Mucho de lo que se llama “administración”, consiste en dificultar el trabajo de la gente.
- La ignorancia sobre el alcance de la función directiva es una de las deficiencias más graves de la sociedad moderna...y es grave en los países en desarrollo. -Formular decisiones es la tarea específica y diferencial de un gerente. - La Gerencia por objetivos es la única opción que tiene un directivo, pero sólo da resultados si los colaboradores conocen los objetivos. El noventa por ciento de las veces lo ignoran.
- El planeamiento a largo plazo, nada tiene que ver con las decisiones futuras, sino con la incidencia futura de las decisiones que se tomen hoy.
- Las “prioridades” suelen ser cosa fácil. Lo difícil son las “posterioridades” o sea los trabajos que no hay que realizar.
- Los directivos deberían dedicarle más tiempo y pensamiento al futuro de sus empresas. Muchas veces el directivo pasador alto el futuro porque no puede superar el presente.
- Las únicas cosas que evolucionan por sí solas en una organización, son el desorden, los conflictos y el trabajo deficiente.
- La administración crea desarrollo económico y social, por eso, sin pecar de exceso de

simplificación, no existen “países subdesarrollados”; sólo hay países “subadministrados”.

- Hay muchos empresarios que todavía creen en la magia. Los magos de hoy se les llaman “consultores” y “pensadores administrativos”.

#### *Sobre la efectividad*

- Es obligación de un directivo de ser efectivo y la efectividad puede aprenderse. - Todo directivo efectivo debe saber como transcurre su tiempo y trabajar sistemáticamente para saber utilizar el escaso lapso de tiempo que queda bajo su control.

- Orienta su contribución hacia el exterior, encauza sus esfuerzos hacia los resultados más que a su trabajo personal. Luego piensa en las técnicas y las herramientas. - Un directivo efectivo se apoya en las fortalezas: las propias y la de sus colaboradores, No construye sobre las debilidades ni las flaquezas.

- Enfoca unas pocas áreas, donde identifica que una ejecución brillante provocará resultados sobresalientes.

- El directivo efectivo toma decisiones oportunas y necesarias, sabiendo que ellas más bien surgen de admitir opiniones contrarias y no de esperar un consenso sobre los hechos.

- Su efectividad no está vinculada a la rapidez, ni al número de decisiones sino la capacidad de tomar aquellas que son trascendentes.

- Las decisiones ejecutivas no pueden ser tomadas por aclamación, estas surgen casi siempre de la discrepancia.

#### *Sobre los negocios*

- El lucro no es el propósito de una empresa de negocios, sino un factor restrictivo de ella. El problema no es elevar las utilidades al máximo, sino conquistar ganancias suficientes para cubrir los riesgos de las operaciones económicas y así para evitar las pérdidas.

11

- Una buena gestión significa hacer cosas decentes para los empleados y los clientes, no simplemente amasar fortunas para los dueños. Una organización es un fenómeno humano, social y moral.

- Los negocios sólo tienen dos funciones básicas..... el mercado y las innovaciones. - Las tres preguntas clave son : ¿Cuál es nuestro negocio?,¿Quién es nuestro cliente? Y ¿qué es lo que el cliente le otorga valor?

- Dentro de una empresa no existen ni recursos ni resultados. Ambos existen fuera de la misma. No hay centros de beneficios dentro de la empresa: sólo hay centros de costos. - Es preciso que dejemos de hablar de la utilidad como un premio. En los negocios no hay premios, sólo costos de ayer y de mañana.

- Los resultados se logran por la explotación de oportunidades, no por la solución de problemas.

- Los recursos, para producir resultados deben asignarse a oportunidades más que a problemas.

- Los resultados económicos perdurables en el tiempo son el resultado del liderazgo de

la empresa en su mercado.

- El “valor” siempre se identifica con la diferenciación que es la fuente del liderazgo. - Ningún liderazgo de empresa es permanente, es una ventaja temporaria. Para extenderla hay que luchar contra la tendencia interna a la mediocridad y enfocarse en las oportunidades del mercado.
- Lo que existe hoy como producto y servicios es necesariamente el producto de ayer.
- Toda decisión de negocios comienza a envejecer apenas se formula.

#### *Sobre la innovación, la tecnología y la productividad*

- El crecimiento que aumenta el volumen sin mejorar la productividad, es grasa y obesidad. El crecimiento que hace disminuir la productividad es un cáncer. - La innovación y el empresario innovador renecesitan en la sociedad tanto como la economía, en las instituciones de servicios públicos y en los negocios. - La tecnología no es solamente cosa de instrumentos o herramientas. Requiere cimientos culturales y sociales.
- La sustitución del esfuerzo manual por el conocimiento como recurso productivo en el trabajo, es el cambio más grande en la historia del trabajo.
- Por supuesto que la innovación implica riesgo. Pero defender el pasado- o sea no innovar- es muchísimo más riesgoso que crear el futuro.
- Uno de los impactos principales de la computadora ha sido crear un número ilimitado de puestos de oficina, cuya productividad no sabemos medir.

#### *Sobre las personas*

- Nada sabemos sobre las motivaciones. Todo lo que podemos hacer es sólo escribir libros sobre ellas.
- El individuo halla libertad y satisfacción de sus necesidades cuando vive y trabaja formando parte de una entidad.
- La meta final de una empresa no debería ser el lucro: el lucro no es fin, sino un medio de supervivencia. La meta debe ser el desarrollo de las personas.
- En la dirección el principal papel de un gerente son las relaciones humanas. Sin embargo cuando llegan las promociones y premios, siempre se los concede al que más se focalizó en otros temas.

12

- El camino más seguro para reducir el aburrimiento en los lugares de trabajo, es reducir las horas que los trabajadores deben permanecer en esos lugares.
- Los resultados económicos no son producto de las fuerzas económicas, son logros humanos.
- El desempleo no es sólo una pérdida económica. Cuando alguien pierde su trabajo se lo aísla de la sociedad, pues el trabajo es el generador de dignidad y función social. - Las comunicaciones deben estudiarse por aquellos que las reciben más bien que por los que las generan.
- Para mí Harvard reúne lo peor de la arrogancia académica alemana con los malos hábitos de los seminarios teológicos norteamericanos. Además fomenta la “presunción” con sus casos, pero los estudiantes no aprenden lo difícil que es lograr algo.

- Siempre que el fracaso de una persona sea atribuible a un error de la gerencia, es preciso que esa persona mantenga su empleo.

### *Sobre el capitalismo*

- El racionalismo liberal siempre ha fracasado y seguirá fracasando. - Los economistas siempre han adolecido de un gran defecto. Aman la humanidad y el desarrollo social, pero no entienden a los seres humanos.
- Para superar la pobreza no es necesario que los pobres sean ricos, sino productivos.
- Aunque yo creo en el mercado libre, tengo mis fuertes dudas sobre el capitalismo. - El capitalismo de los fondos de pensión es el capitalismo sin los capitalistas. - El hecho que el conocimiento se haya convertido en el recurso central, es lo que convierte a nuestra sociedad en “postcapitalista”.
- La sociedad del conocimiento tendrá que enfrentar dos desafíos: uno económico y otro social.

### **Las componentes del rol directivo**

Luego de comprender a través de sus citas el aporte de Peter Drucker , al desarrollo de la disciplina de la dirección de instituciones o el management, es bastante evidente que esa contribución es la que ha permitido la formación de dirigentes en términos de cantidad y distribución en el mundo, que por su magnitud hoy explica en gran medida el desarrollo social y económico de muchas regiones.

***Sin capacidad directiva no hay desarrollo de instituciones***, Drucker fue el primero en afirmarlo y hoy es una evidencia a la cual pocos la contradicen.

Pero a pesar de esa coincidencia es de fundamental importancia comprender cuáles son las actividades que componen un rol directivo.

Drucker , muchos años después de Henry Fayol retomó la preocupación de entender que hacen los directivos, pero desde un enfoque basado en la experiencia que le daban muchos años de trabajar como consultor de directivos que ocupaban distintos niveles jerárquicos. Sus conclusiones están reflejadas en el libro “*La Gerencia de empresas*” (1957), donde dice que un directivo (o un gerente):

- Establece objetivos*
- Organiza*
- Establece criterios contra los cuales mide.*
- Motiva y comunica*
- Hace que la gente se desarrolle*

Algunos podrán encontrarle similitudes a las clásicas funciones de Fayol, pero las diferencias en el aporte de Drucker son fundamentales para entender el alcance de un rol directivo diferente y apropiado a los actuales tiempos.

Por de pronto no dice planifica, sino “establece objetivos”. Esta tarea, Drucker la enfatiza cuando dice que un “gerente no puede planificar ni supervisar la actividad de otros gerentes” si no lo único que puede hacer es traducir la orientación sobre el “qué hacer” en objetivos. No alcanza decir que hacer sino que la capacidad directiva es transformarlo en algo entendible y claro para el que lo tiene que hacer. Es posible que hoy suene trivial, pero en 1957 no lo era. Y después esta idea fuerza fue tan importante que se transformó en la técnica directiva de “*Dirección por Objetivos*”.

En segundo término, Drucker dice que un gerente “organiza”, siendo ésta la forma de lograr cooperación entre sectores y la integración de todas las tareas que se requieren para llevar adelante un trabajo o función. Con ello le dio importancia al diseño de la organización pero nunca lo hizo desde aspectos rígidos ni formales, como los principios de Fayol.

Cuando planteó el “establecer criterios para medir”, lo hizo de una forma casi revolucionaria para la época. Drucker decía que esas medidas y metas se debían establecer en acuerdo con los empleados, de modo de generar un criterio de “autocontrol” o sea que “se evalúe a sí mismo...en lugar de ser evaluado y controlado desde afuera”. Este planteo de Drucker coincide en mucho con lo que hoy sabemos de las “estructuras orgánicas o disipativas” de la teoría de la complejidad.

La tarea de motivar y comunicar es clave en la obra de Drucker. Decía: “ Eliminar el miedo, ha sido el resultado principal de los cambios producidos en las empresas modernas, el miedo ha perdido su poder de motivación.....” Encontrar fuentes genuinas de motivación era para Drucker el desafío central de todo directivo y además la esencia de su aceptación como líder de un grupo.

Y finalmente “hacer que la gente se desarrolle”, era la tarea que permitía conectar a los directivos con su responsabilidad de hacer crecer en capacidad y responsabilidad a las personas que trabajan con él.

En forma sintética podríamos afirmar que en el planteo de Drucker están presentes las bases de las componentes del “rol directivo” que hoy se aceptan como universales.

***Ocuparse de las tareas y el negocio y además de la gente. Ser un “mediador” entre lo que se desea alcanzar y los resultados, son las bases del rol directivo.***

Henry Mintzberg, quizás el pensador de management más reconocido en esta época luego de Drucker, también en su momento estudió el rol directivo. En 1973, publicó

14

“*La naturaleza del trabajo directivo*”, como resultado de una intensa observación de muchos directivos.

De esa obra se destacan dos contribuciones una referida a las características del trabajo de los directivos:

- Ritmo continuo y desenfrenado.
- Actividades variadas, breves y fragmentadas.

- Temas específicos, no rutinarios y de actualidad.
- Uso de comunicaciones orales más que escritas.
- Desarrollo de redes de contactos internos y externos.
- Fuertes limitaciones temporales para ejercer control en el trabajo.

El otro ámbito de investigación de Mintzberg , fueron las *componentes del rol*. Para él eran de tres tipos:

- *Interpersonales*: como líder, como coordinador y como representante externo - *Informativos*: como supervisor, como difusor y como transmisor hacia el exterior.
- *Decisorios*: como agente de resolución de problemas, como asignador de recursos, como negociador y como emprendedor.

Según Mintzberg “todo el trabajo directivo comprende estos componentes pero la importancia de cada uno depende de los diferentes puestos directivos”. Curiosamente y a pesar de la trascendencia del tema, su investigación ha tenido pocos imitadores. Parece una problemática definida y conocida por todos los directivos e inclusive algo que poco se analiza en los programas de desarrollo directivo.

La única temática que ha sido profundizada ha sido la de diferenciar adecuadamente la componente administrativa, de la del liderazgo. John Kotter, en “*Las fuerzas del cambio*” (1992) , dentro de sus afirmaciones podemos destacar:

- El administrador, planifica y asigna un presupuesto; el líder, marca la orientación y el rumbo.
- El administrador organiza y contrata al personal; el líder, comunica el rumbo al personal, influye en sus comportamiento motivándolo y crea equipos.
- El administrador controla y supervisa; el líder inspira y promueve.
- El administrador se centra en resultados relacionados con su presupuesto, el líder busca cambios que contribuyan a mejorar la efectividad de la empresa.

A pesar de las diferencias es suficientemente claro que para los autores de management las mismas no son tratadas con tanta precisión, la confusión de ambos roles es frecuente y sólo algunos pocos lo distinguen.

¿Es importante esta diferenciación? A la luz de la experiencia directiva sí lo es. Pero se requiere encontrar una integración de ambos roles para que ellos no sean vistos en forma separada.

Santiago Lazzati en su libro “*Anatomía de la organización*” (1997) propone una integración cuando dice que todo gerente ejerce cinco roles esenciales y ellos son:

-operador, administrador, líder, diseñador y estratega.

Tomando como base su propuesta vemos conveniente separar el rol de operador de los restantes, pues estamos focalizados en entender al directivo en su rol de coordinador de la operación. Si nos quedamos con los otros cuatro restantes, el de *diseñador*, según

Lazzati, es el encargado de “alinear la estrategia con el resto de la organización” a través del rediseño de la estructura y el desarrollo de sistemas.

En búsqueda de una definición de componentes esta propuesta de rol diseñador, parece restringida sólo a algunos niveles de la empresa donde esas decisiones son asumidas como propias, pero no resulta adecuada para los niveles medios y bajos donde ello no ocurre.

Fuera de estos comentarios el aporte es valioso y sirve para reflexionar sobre las componentes directivas comunes de todo directivo.

Según nuestras propias investigaciones, un aspecto que no parece haberse resaltado en la teoría, es que la esencia de todo directivo es “*tomar decisiones*”. Independientemente de su ubicación en la jerarquía de una institución, la contribución que diferencia a un directivo de la mayoría de los demás empleados es que su tarea está asociada a decidir.

Y el ámbito de esas decisiones en término de “foco” se mueve desde el negocio o la función en un extremo a otro de los temas que afectan a la gente.

El otro ámbito de impacto de esas decisiones es el “tiempo”, donde las decisiones se nutren de información que proviene del pasado y se mueve hacia el futuro. En el cruce de esas dos “días” está el campo decisorio de las componentes de todo Directivo.



Bajo esta conceptualización todos los directivos tienen componentes comunes en su rol y ellos son que todo directivo y en proporciones diferentes según su nivel jerárquico toman decisiones que están comprendidas en:

*-Estratega +administrador+ líder+ coach/mentor, son los componentes del rol directivo que adoptamos como base para la efectividad.*

Esta interpretación amplia del rol directivo ayuda a establecer criterios de desarrollo para cada una de las componentes y a la vez evita las confrontaciones estériles que muchos de los autores de management mantienen entre la preponderancia de una componente sobre otra.

La esterilidad de esos enfoques, a nuestro entender ha retrasado el avance de la teoría y la práctica de la dirección en forma inútil.

Para los clásicos el directivo es un “administrador”, para los de las escuelas de relaciones humanas debería ser un “líder”, para los que ven la empresa como un negocio lo importante es que el directivo sea un estratega y más recientemente aparecieron los autores que pregonan que la dirección debe ser “coaching” de la gente. En base a mi experiencia y las investigaciones de casos y bibliografía, prefiero afirmar que cada uno de ellos tiene una “verdad relativa”.

La descripción más acabada del rol directivo se encuentra en la “integración” de esos enfoques en las cuatro componentes mencionadas.

En un proceso importante de desarrollo realizado en una empresa argentina pudimos establecer una matriz con distribución temporal para describir la relación de estos componentes según el nivel directivo.



En esta distribución demostramos que a partir del nivel jefatura, en cada nivel se presentan los cuatro componentes. Disminuyen las tareas administrativas y crecen las de liderazgo, las estrategias y las de coach.

estar deformada por *la excesiva carga administrativa en los mandos medios y altos de una empresa, lo que provoca en la práctica, menores dedicaciones a las actividades de liderazgo, coaching y estratégicas.*

Valores de 60 a 80% del tiempo directivo promedio en tareas administrativas es un resultado encontrado frecuentemente en esas mediciones. El tiempo destinado al liderazgo oscila entre 20 al 30% y el resto se reparte en partes parecidas en estrategia y coach.

Si tenemos presente nuestro cuadro de componentes del rol, estas mediciones explican la excesiva orientación a temas de corto plazo y a la vez el poco tiempo destinado a los problemas de la gente en relación a lo que se dedica al negocio y a la función.

***Todo desarrollo del rol directivo debe buscar una dedicación adecuada a cada componente de acuerdo al nivel jerárquico y características de la empresa.***

Ahora sabemos porqué, desde “*El ejecutivo eficaz*”(1969) Peter Drucker recomendaba que los directivos eficaces viven con el credo que” lo más importante es saber asignar su tiempo a las decisiones que correspondan a su rol”.

## **Nuevos enfoques y tendencias**

Joseph Schumpeter describió hace muchos años que los ciclos económicos eran determinados por las innovaciones tecnológicas (1947) y que cuanto más disruptivas ellas eran, generaban mayor impacto en la sociedad.

El siglo XX, fue una manifestación clara de las presunciones “schumpeterianas”. Muchas fueran las innovaciones en ese siglo, pero una de las más impactantes fue la que generó el físico inglés Tim Berners Lee, cuando creó un programa de texto e imágenes, el “http (hyper text transfer protocol) “que permitió que cualquier computadora pudiera conectarse a una red y recibir información, y que luego en 1991 cuando se inventó la “*World Wide Web*” (www) derivó en el avance tecnológico de la Internet. Ello dio lugar a un cambio de trascendencia mundial, tal como los previstos por Schumpeter.

La globalización que ya estaba en marcha en esa época resultó potenciada, la comunicación casi instantánea en todo el mundo y el acceso e intercambio de información constituyeron un impacto crítico para la sociedad y por ende también lo son para el management.

Lo que hoy sabemos de esta disciplina es fruto de una situación tecnológica diferente a la de los albores de la era industrial. Luego de quince años de permanentes cambios en las comunicaciones y sistemas de información es bastante obvio concluir que todavía no

Rosabeth Moss Kanter , la profesora de Harvard , anticipa que esos impactos están en línea con cuatro procesos de carácter global:

- *Movilidad de capitales, personas e ideas.* El lugar donde una empresa se ubique no es tan importante como en el pasado, donde la proximidad a alguno de estos recursos era la clave de la localización. Hoy con la dinámica y la transferencia de la información es irrelevante esa decisión.

- *Simultaneidad.* El intervalo de tiempo entre el lanzamiento de un producto o servicio en un lugar y su adopción en otros se reduce significativamente. Ello pone demandas directivas antes desconocidas, como reducir el “time to market” , conocer gustos y características culturales diversos y generar campañas mundiales.

- *Multiplicidad de elección.* Las alternativas de compra de productos y servicios se multiplican, los competidores están en todo el mundo, los aspectos logísticos y de distribución son claves para llegar más rápido al cliente, los nuevos canales son globales y pueden ser explorados por muchos a la vez.

- *Descentralización.* Los centros corporativos deben replantear su función, las decisiones centralizadas pueden no ser efectivas en muchos casos y el verdadero pluralismo requiere campos de discrecionalidad que no todas las empresas tienen resueltos en sus políticas internas.

Todos estos factores, y muchos más que aún no parecen identificables hacen visible que la teoría del management deberá ser adaptada o algunos dicen “reinventada”. Sin embargo todo demuestra que los criterios básicos de dirección como muchos de los antes expuestos no son los que deberían alterarse.

***Pero sí parece que el evidente aumento de la complejidad sólo puede ser resuelto con nuevos modelos de dirección que interpreten esa complejidad.***

Conceptos como autoorganización, sistema complejo, recursividad, holismo, coevolución son todas ideas provenientes de la biología y de los organismos que cada vez más son apreciados como fuente de semejanza para promover nuevos modelos de dirección que respondan a las nuevas demandas que nos propone el mundo actual.

Nuestros criterios deberán adaptarse a las nuevas realidades, tal como decía Drucker.

Pero luego de transcurrido más de cien años de evolución en el conocimiento del management , hoy todavía subsisten en los directivos conceptos fragmentados con una ausencia de un marco integrador, o sea la carencia de un enfoque holístico.

Esta complejidad recién descrita se la quiere comprender sin relaciones de complementariedad interdisciplinaria y lo peor haciendo uso de una jungla de términos con escasa validez universal.



Este es el gran desafío de los dirigentes actuales y futuros.

**Ante tanta complejidad, lo único que nos queda como dirigentes es “seguir aprendiendo” de la Naturaleza , si queremos sobrevivir y crecer en forma armónica y no destructiva.**



CENTRO DE  
DESARROLLO DE  
LIDERAZGO



**CENTRO DE  
DESARROLLO DE  
LIDERAZGO**



**CENTRO DE  
DESARROLLO DE  
LIDERAZGO**